

ة عبد الحميد بن باديس مستغانم
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التجارية

مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي
الشعبة: علوم تجارية التخصص: إمداد ونقل دولي

الخدمات اللوجستية ودورها في تميز المؤسسة
-دراسة حالة مجمع شاقور للنقل و اللوجستيك-

مقدمة من طرف الطالب:

بلحاج محمد الأمين

أعضاء لجنة المناقشة:

الصفة	الاسم واللقب	الرتبة	عن الجامعة
رئيسا	بن شني يوسف	أستاذ محاضر "أ"	
مقررا	بن شني عبد القادر	أستاذ محاضر "أ"	
بسدات كريمة		أستاذ محاضر "أ"	

السنة الجامعية 2019-2020

الشكر والتقدير

قال تعالى : «ربي أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وأن
أعمل صالحا ترضاه» الأحقاف الآية 15

نحمد الله عز وجل الذي ألهمنا الصبر والثبات، وأمدنا بالقوة والعزم
على مواصلة مشوارنا الدراسي وسلام على حبيبه وخليئه الأمين عليه أزكى
الصلاة والسلام.

كما أتقدم بجميل شكري وتقديري للأستاذ الفاضل بن شني عبد القادر
لتفضله بالإشراف على هذا البحث وعلى سعة صدره وعلى حرصه أن
يخرج هذا البحث في صورة كاملة لا يشوبه أي نقص، أسأل الله أن يجزيه
عنا كل خير

وأشكر كذلك لجنة المناقشة لتفضلهم على قراءة وتقييم هذا العمل.

أتقدم بالشكر لجميع زملائي في الدفعة.

وإلى كل من قدم لنا يد العون في انجاز هذا التقرير ماديا

ومعنويا سواء من قريب أو من بعيد.

فبحمدك اللهم ونشكرك على نعمتك وفضلك ونسألك البر والتقوى
وتوفيقه لنا على انجاز هذا العمل ومن العمل ما ترضى.

الإهداء

أهدي خلاصة جهدنا المتواضع إلى فيض الحب ووافر العطاء بلا انتظار المقابل إلى من عانت معي مخاض هذا العمل وميلاده إلى التي غمرتني بحنانها وحبها.

إلى أمي التي أتمنى لها دوام الصحة والعافية.

إلى من كان شمعة تنير دربي ومن علمني الجهاد والمثابرة وحب الإطلاع والسير على خطى الحبيب المصطفى عليه أفضل الصلاة والسلام إلى أبي أطل الله في عمره.

إلى من ساندتني طوال حياتي زوجتي التي طالما وفرت لي كل ما يساعد على إكمال دراستي.

إلى أعز ما أملك أولادي أدامهم الله لي وشكري وإمتناني إلى جميع أساتذتي.

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
24الخدمات اللوجستية.....	01-II
29الأبعاد الثلاثة المقترحة للخدمات اللوجستية.....	02-II
42النقل الاستثنائي.....	03-III
42النقل المتفق عليه.....	04-III
43وسائل الرفع/المعالجة.....	05-III
43وسائل الدفع.....	06-III
44 les chariots élévateurs.....	07-III

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
7 نموذج سلسلة التوريد حسب (Newetal 1995)	01-I
8 نموذج لسلسلة التوريد حسب (Kearney 1994)	02-I
9 سلسلة توريد عالمية	03-I
10 سلسلة توريد داخلية	04-I
10 المؤسسة المهنية (Portmann 2006)	05-I
11 مؤسسة افتراضية (Portmann 2006)	06-I
14 هرم مستوى القرارات	07-I
15 الفرق بين مستويات القرارات (Portmann ISP p32)	08-II
29 أنواع الخدمات اللوجستية	09-II
33 الشكل 2-10: الأوجه الثلاثة لنظام CPFR	10-II
40 الهيكل التنظيمي للمؤسسة المبحوثة مجمع شاقور	11-III

قائمة المحتويات

الشكر

الإهداء

قائمة المحتويات

قائمة الأشكال والجداول

1 مقدمة

سلاسل التوريد مدخل نظري

الفصل الأول

5 تمهيد

6 1- تعريف سلاسل التوريد

8 2- أنواع سلاسل التوريد

9 1-2 سلسلة توريد عالمية

10 2-2 سلسلة توريد داخلية

10 3-2 سلسلة المؤسسات الممتدة

11 4-2 المؤسسات الافتراضية

12 3- وظائف سلاسل التوريد

12 1-3 وظيفة التمويل

12 2-3 وظيفة الإنتاج

12 3-3 وظيفة التخزين

13 4-3 التوزيع والنقل

13 5-3 وظيفة البيع

13 4- القرارات في سلاسل التوريد

13 1-4 ما هو القرارات؟

15 2-4 القرارات الإستراتيجية

16 3-4 القرارات التكتيكية

16 4-4 القرارات العملية (التشغيلية)

17 5- إدارة سلاسل التوريد Supply chain management

18 6- تحسين سلاسل التوريد

21 الخلاصة

الخدمات اللوجستية

الفصل الثاني

23 تمهيد

23 1- الاستعانة بمصادر خارجية لوجستية كمعيار إداري

252- تسويق العلاقات بين العملاء والموردين
253- ظهور وتطور مهنة الخدمات اللوجستية
251-3 ظهور الخدمات اللوجستية
262-3 تطور الخدمات اللوجستية
273-3 تصنيف الخدمات اللوجستية
281-3-3 الخدمات اللوجستية الكلاسيكية (التقليدية)
282-3-3 الخدمات اللوجستية القيمة المضافة
283-3-3 الخدمات اللوجستية غير المادية
294- تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتوفير الخدمات اللوجستية
301-4 تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتطوير العلاقة مع العملاء
312-4 تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتحسين أداء الخدمات اللوجستية
313-4 المعلومات في قلب مشروع التعاون اللوجستي
324-4 أنظمة المعلومات (GAA) (CPFR)
321-4-4 نظام إدارة التوريد المشتركة (GPA)
332-4-4 نظام التخطيط التعاوني والتنبؤ والتجديد CPFR
34خلاصة

36	تمهيد
37	1- لمحة حول مجمع مؤسسة شاقور للنقل واللوجستيك.....
37	1-1 تقديم فرع شاقور لنقل البضائع.....
38	2-1 تقديم فرع المعالجة والرفع.....
38	3-1 تقديم فرع بيع واستئجار.....
39	4-1 حظيرة شاقور تحت الجمارك.....
39	2- محيط المؤسسة الداخلي والخارجي.....
39	1-2 الهيكل التنظيمي لمجمع شاقور للنقل واللوجستيك.....
41	2-2 البنية التحتية الخاصة للمجمع.....
42	3-2 إمكانيات المجمع المادية.....
45	4-2 محيط المجمع الخارجي.....
46	3- لوجستيك نقل البضائع لدى مجمع شاقور للنقل واللوجستيك.....
46	1-3 الإجراءات التنظيمية.....
46	2-3 الإجراءات القانونية.....
47	3-3 إجراءات النقل.....
48	4-3 المنافسة.....
48	5-3 العراقيل القانونية والضريبية والجمركية التي يعاني منها المجمع.....
49	خلاصة
51	الخلاصة العامة.....

مقدمة

سلاسل التوريد هي نتيجة أو بالأحرى آثار العولمة المتزايدة وعولمة الأسواق في بيئة تنافسية بشكل متزايد، السباق لخفض تكاليف الإنتاج مع الحفاظ على نوعية جيدة المنتج النهائي وتحسين جودة الخدمة للعملاء أكثر صرامة من أي وقت مضى.

المؤسسات و منظمات مختلفة تتجاوز الآن الحدود الإقليمية وأصبحت أكثر تعقيدا، مما أدى إلى ظهور تحديات جديدة لتسييرها. تجمع عدة مؤسسات لها نفس المصالح في نظام سلسلة التوريد لتحسين العمليات وتحقيق أقصى قدر من الأرباح أدى إلى ظهور نوع جديد من المنافسة: المنافسة ما بين سلاسل التوريد. في هذه الأشكال الجديدة للمؤسسات عدة جهات لايدلها أن تتعاون للحصول على أفضل النتائج الممكنة، هذا التنسيق ليس بالأمر السهل لتحقيق ويتطلب تغيير ثقافي وحضاري عميق يصعب فرضه لأنه يؤدي إلى تغيير في القواعد الاجتماعية والسلوكيات، الناس بطبيعتهم معادون للتغيير أو على الأقل يخافون منه.

القيمة الاقتصادية لتطوير أساليب وأدوات، وتقنيات جديدة هو مساعدة المؤسسات في تسيير تدفق المواد، المعلومات والأموال بالطريقة المثلى من بينها أدوات المساعدة في أخذ القرارات مثل: تخطيط موارد المشاريع والتخطيط والجدولة المتقدمة.

داخل سلسلة التوريد هناك ثلاث مستويات لأخذ القرارات:

- المستوى الاستراتيجي - المستوى التكتيكي ومستوى العملياتي

حيث أنه في العمل اليومي للمؤسسات هناك مشاكل وعوائق تحدث دون انقطاع على مستوى ورشات الإنتاج ورشات الترتيب ومواقع التخزين وغيرها أين لابد من القدرة على أخذ قرارات على العمليات التي يجب القيام بها وترتيبها حسب الأولوية وما هي الموارد التي تحتاج إليها.

إذن أصبح ظهور قسم الإمداد على الخرائط التنظيمية للمؤسسات بجانب أقسام أخرى مثل التسويق والتصنيع والتمويل له دور وأهمية في نشاطاتها وتعدى مفهوم توصيل المنتج المناسب في المكان المناسب في الوقت المناسب بأقل تكلفة إذ أصبح من ضروري ربط كل أنشطة الإمداد بالخطة الإستراتيجية للمؤسسة لتحقيق تميزها

كل هذا التطور والتحول الذي شهده النشاط الاقتصادي العالمي أدى إلى ظهور أعمال جديدة وخدمات جيدة منها الخدمات اللوجستية حيث أصبحت اليوم جزء هام وفعال في تحديد التكاليف في المؤسسات الصناعية والتجارية بل أصبحت الخدمات اللوجستية جزء مهم في تحقيق التميز في العالم أين أصبحت كل القطاعات معرضة لمنافسة شديدة، الخدمات اللوجستية تشكل الآن عنصر أساسي في تسيير تدفقات السلع وعمليات الإنتاج وحتى عمليات تغليف البضائع.

من خلال هذا العمل سوف نحاول أن نتطرق إلى ما يلي:

- ما هي الخدمات اللوجستية؟
- ما هو أصل الخدمات اللوجستية؟
- ما هي عروض الخدمات اللوجستية؟
- ما هو الدور الحقيقي للخدمات اللوجستية؟
- ما هي المهارات الأساسية التي يجب تطويرها لخدمات سلاسل الإمداد

أصبح الإمداد دون شك عنصرا أساسيا في أي مشروع إستراتيجي، الاتجاه الذي تؤكدته الجهات الفاعلة من خلال الإشارة بشكل خاص إلى كيفية مشاركة الخدمات اللوجستية في التوافق الإستراتيجي في خدمات أداء الجهات الفاعلة في سلسلة التوريد والتي ستكون غدا بتأثير قوتها تجاه الأطراف المعنية.

اشكالية البحث: بنظر إلى أهمية الخدمات اللوجستية في سلاسل التوريد جاءت إشكالية البحث كما يلي

ما هي الخدمات اللوجستية والدور الذي تلعبه في تحقيق التميز للمؤسسة

التساؤلات الفرعية:

- ما هو الإمداد ؟ وما هي الخدمات اللوجستية؟
 - كيف تساهم الخدمات اللوجستية في إحداث الفارق؟
 - ما هي الخدمات اللوجستية التي يقدمها مجمع شاقور؟
 - فرضيات البحث:
- من أجل معالجة الإشكالية سابقة الذكر قمنا بطرح عدة فرضيات سيتم اختيار مدى صلاحيتها من خلال الدراسة.

- الخدمة اللوجستية كأداء لوجستي في خدمة المؤسسة
- نجاعة الخدمات اللوجستية يعتمد على مدى تمركز المؤسسة من استعمال أنظمة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات
- ما هو واقع الخدمات اللوجستية في الجزائر
- ما هي الاقتراحات والاستنتاجات حول حقيقة وواقع الخدمات اللوجستية في الجزائر

أهمية الدراسة:

تعريف الإمداد وتطور سلاسل التوريد في السنوات الأخيرة ونظرا لظهور خدمات جديدة في التعاملات الاقتصادية وجب علينا معرفة النظام ودراسة الخدمات الجديدة اللوجستية

- تعقد سلاسل التوريد وتطوراتها الاستعانة بمصادر خارجية كمعيار إداري بهدف تحقيق التميز

● أهداف للدراسة:

من خلال هذا العمل تهدف دراستنا إلى توضيح تعقد سلاسل التوريد وظهور خدمات جديدة التي أصبحت ذات أهمية كبيرة بالذلة للمؤسسات من خلال توضيح الأهداف التالية:

- محاولة الإلمام بمختلف المفاهيم التي لها علاقة بالإمداد وسلاسل التوريد
- محاولة الإلمام بمختلف المفاهيم التي لها علاقة بالخدمات اللوجستية
- تبيان العلاقات وتعقدها بين مختلف المتعاملين في سلاسل التوريد
- إعطاء صورة على الخدمات اللوجستية في الجزائر
- تأكيد دور الخدمات اللوجستية في سلاسل التوريد وعلاقتها بالأنظمة التكنولوجية للمعلومات والاتصالات

• منهج الدراسة:

- بناء على طبيعة الموضوع تم الاعتماد على مجموعة من المناهج العلمية المكتملة لبعضها البعض ولدراسة الموضوع بطريقة جيدة استخدمنا المنهج الوصفي الذي يعتمد على الوصف الدقيق وتحليل الظواهر والعوامل المؤثرة في معطيات البحث وفرضيته واعتمادا على المنهج التحليلي والاستقرائي وفق توضيح وتفسير وتحليل توفر المعلومات المتعلقة بالدراسة وتحليل البيانات إلى جانب تعزيز ومقارنة النتائج العلمية موضوعة البحث من خلال الدراسة والبحث المبادئي التطبيق (مجمع شاقور للنقل) ودراسة بعض الحالات
- من جهة أخرى تم الاعتماد على مجموعة متنوعة من المرجع والمجالات ومذكرات ودكتوراه سابقة واستخدام الإنترنت.

هيكل البحث:

- من أجل الإلمام الجوانب الموضوع ودراسة الإشكالية للحصول على أجوبة عامة وأخرى فرعية تم تقسيم الدراسة إلى ثلاث فصول كما يلي:

- الفصل الأول: سلاسل التوريد مدخل نظري
- الفصل الثاني: الخدمات اللوجستية
- الفصل الثالث: هو الجانب التطبيقي لدراسة حالة مجمع شاقور لنقل

الفصل الأول

سلاسل التوريد مدخل نظري

تمهيد:

حظي الإمداد في نهاية الثمانينات من القرن الماضي بالاهتمام البالغ من طرف الأطراف الفاعلة في الاقتصاد وذلك بزيادة عدة أقسام الإمداد في مخططات المؤسسات مهما كان نوع نشاطها، إذ يجب على مديري الإمداد تبني المنظور الإستراتيجي للإمداد إدراك الدور الذي يلعبه في تحقيق الربح للشركة. فمديري الإمداد الناجحين في فترة التسعينات من القرن الماضي غيروا نظرتهم فيما يتعلق بدورهم داخل المؤسسة وذلك بتفكير بصورة إستراتيجية، فالإمداد قيمة مضافة ويمكنه لعب دور حيوي في زيادة الأرباح وتحقيق التميز.

ليس من المدهش أن تكون نظرة الرؤساء التنفيذيين محدودة فيما يتعلق بالإمداد حيث يركز اهتمام العاملين بهذا المجال في تحديد المهام ومراجعة الأعمال المسؤولين عليها مما لا يسمح لهم باكتشاف تأثير قراراتهم على المؤسسة بالكامل وتحقيق القيمة المضافة لمنتجات وخدمات المؤسسة. فعلى مدير الإمداد أن يقوم بإقناع الرؤساء التنفيذيين على أن الإمداد عملية الإدارة الإستراتيجية، له دور حيوي على جميع الأقسام الأخرى من نقل، تخزين، إنتاج، والمعلومات المتصلة المتدفقة حيث لا يمكن أن يكون إلا من خلال ربط كل أنشطة للإمداد مباشرة بالخطة الإستراتيجية للمؤسسة.

1- تعريف سلاسل التوريد

في الوقت الحالي لا بد على المؤسسات أن تتأقلم مع ديناميكية السوق لتأمل في الاستمرارية في محيط جو منافس، العملاء أصبحوا أكثر تشدد وكثيري المطالب نتيجة للكم الهائل للعروض والخيارات المتاحة لهم وأصبحت معادلة إرضاء العملاء وتخفيض التكاليف جد صعبة ومعقدة التحقيق بالإضافة إلى التطور التكنولوجي للمعلومات والاتصالات التي يشهدها العالم والتي غيرت طريقة تسيير المؤسسات هذه الأخيرة أصبحت أكبر حجماً وتضم المزيد من الفروع والأقسام وذات أبعاد دولية، هذه الحالات الجديدة أدت إلى خلق تحديات جديدة والتأقلم مع العولمة من أجل الحصول على الفائدة.

خلال السنوات الأخيرة أصبح تصميم الشركات أو العمليات التي تؤدي إلى إنشاء أو إنتاج أو تطوير منتجات أو خدمات جديدة في سلسلة التوريد ضروري في المنظمات واسعة النطاق فتسيير العادي أو الكلاسيكي ترك مكانه لتسيير سلاسل التوريد لمواجهة توقعات السوق، المنافسين الجدد، والعلاقات الجديدة مع الشركاء، كل هذه التغييرات تجبر المؤسسة على:

- تفاعلية أعلى بكثير.
- تخفيض كبير في التكاليف.
- تحسينات واضحة المقدمة للعملاء.
- أداء أفضل.

يشمل مفهوم سلسلة التوريد مصطلح اللوجستيات التي تأتي من كلمة يونانية وتعني فن التفكير والحساب (Pous 1996) ظهرت اللوجستيات في المجال العسكري، يهيمه كل ما هو ضروري لتطبيق على أرض الواقع القرارات الإستراتيجية والتكتيكية وتسيير سلاسل التوريد العسكرية ثم ظهرت اللوجستيات الصناعية وتخص أنشطة دعم الإنتاج في أواخر الحرب العالمية الثانية ثم تطور مفهوم اللوجستيك مع تطور الأسواق والأنظمة الصناعية.

يغطي مصطلح اللوجستيك اليوم تفسيرات مختلفة ويعتقد البعض أن مفهوم اللوجستيك يمثل مشكلة في حد ذاته (Moller 1995).

يمكن القول أن اللوجستيك تعني تسيير التدفقات ولكن يمكن أن يكون المفهوم غير محدود على تسيير التدفقات بل من الضروري تصميم أنظمة التي تعمل على خلق وتحريك هذه التدفقات في نفس مكان الإنتاج داخليا أو عدة أماكن مختلفة خارجيا، يضم شبكة من المؤسسات.

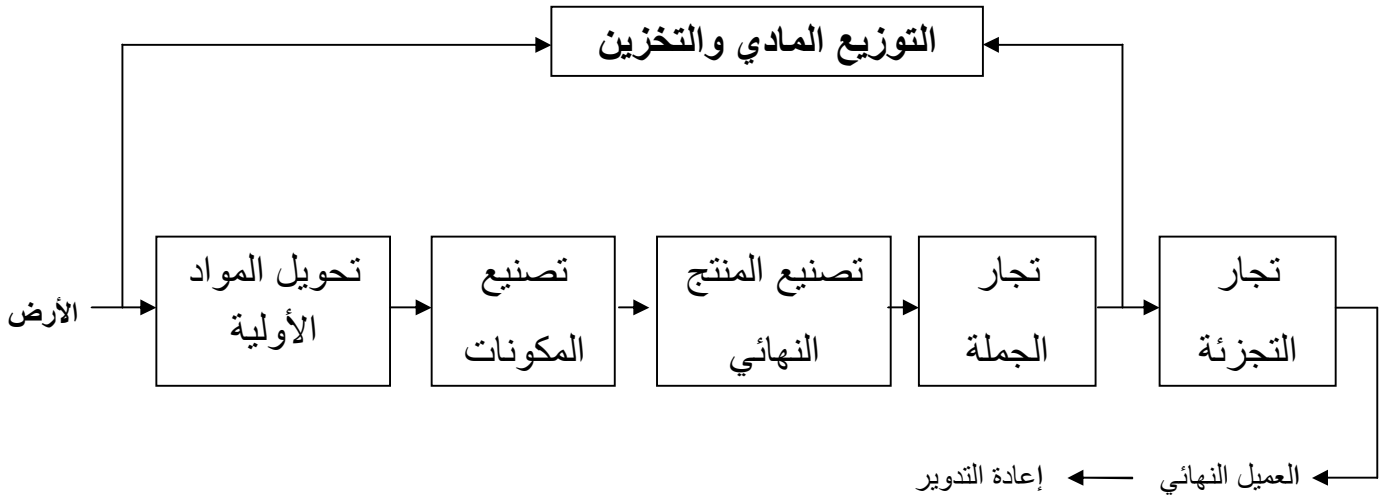
في سياق اقتصادي غير مستقر، ضغوطات تزايد المنافسة، دورات إنتاج قصيرة بشكل متزايد، ونظام معلوماتي وإداري ومالي معقد، على المؤسسات تحسين العروض بتوفير المصادر وإنقاص التكاليف لضمان منتج أو خدمة للعملاء حسب الطلب في أقرب الآجال بأسعار تنافسية وجودة فعالة ويعتبر هذا مصدر القلق الرئيسي لكل مؤسسة محلية أو دولية مهما كان نوع نشاطها (نقل، صناعة، صحة...)

بما أن العولمة أصبحت واقع لا مفر منه يظن الأخصائيون أن في المستقبل القريب لن نكون المنافسة بين المؤسسات بل بين سلاسل التوريد (Christopher 92).

تشمل سلسلة التوريد جميع العمليات التي يتم إجراؤها لتصنيع منتج أو خدمة من الحصول على المواد الأولية حتى توصيل المنتج النهائي منتج أو خدمة للعميل النهائي. عبر مراحل التحويل، التخزين، والتوزيع. وكذلك تدفق المعلومات والتدفق المالي التي يرافق عملية التصنيع. كل مرحلة لتحويل أو التوزيع يمكن أن تتطلب تدخل أطراف جدد موردين جدد، وعملاء، ووسطاء و يرافق ذلك أيضا تدفق جديد للمعلومات¹.

هناك عدة تعريفات لسلسلة التوريد يعتبر موضوع جديد وحامل لتقدم (Tayar et al 1999) يعرف سلسلة التوريد على أنها نظام مقاولية بين المنتجون الموزعون، البائعون والعملاء أين يتم تبادل لتدفقات المواد من الموردون إلى المستهلكين وتدفقات المعلومات بين كل الأطراف (Lambert et 1998) يقترح تعريف بسيط: سلسلة التوريد هي مجموعة الشركات الذين يجلبون منتوجات أو خدمات في الأسواق. (Leet Belligton 1993) يعطي نظرة أكثر عملية: هي شبكة من المرافق التي تضمن توريد المواد الخام لمعالجتها إلى مكونات ثم المنتج النهائي وتوزيعه على العميل.

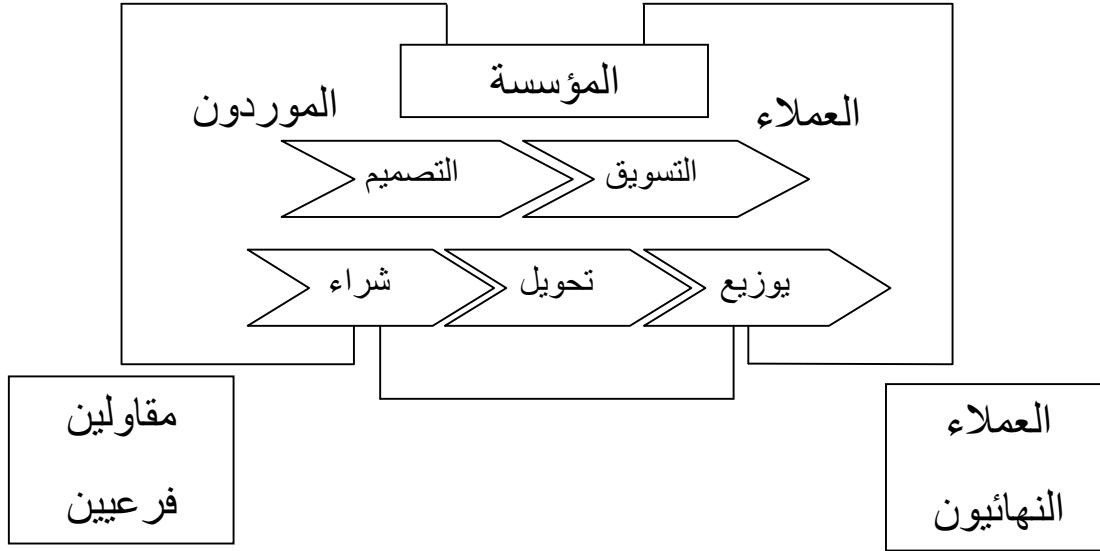
شكل(1-01) : نموذج سلسلة التوريد حسب (New et al 1995)



المصدر: Zerouk Mouloua Ordonnancements coopératifs pour les chaines logistiques thèse doctorat de l'institut national polytechnique de lorraine (spécialité informatique) page 9 21 /11/2007 .

¹ - Ordonnancement coopératifs pour les chaines logistique thèse doctorant, Zerouk Mouloua Page 8.

شكل(1-02): نموذج لسلسلة التوريد حسب (Kearney 1994)



المصدر: François Fulconis, Gilles Paché, Gérard Roveillo : La prestation logistique :Origines, enjeux, et perspectives, éditions ems page 20, 2011

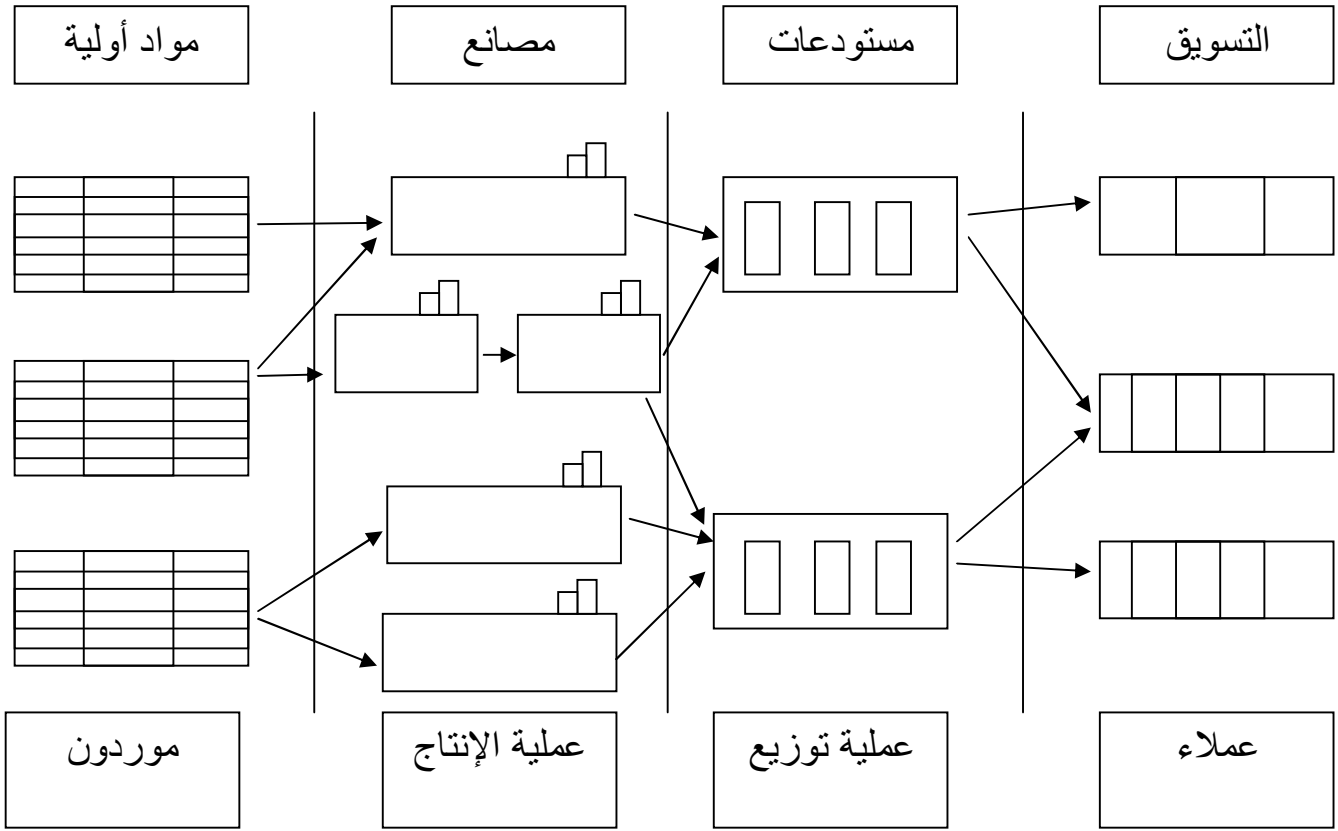
من خلال هذه التعريفات نلاحظ نظريتين حول سلسلة التوريد الأولى تركز عن المؤسسة والثانية تركز على المنتج عندما تركز على المؤسسة تبني سلسلة التوريد على أساس الموردين والعملاء حيث عرف (Rota et all 2001) سلسلة التوريد التي تركز على المنتج على أنها مجموعة من المؤسسات التي تتدخل في عمليات تصنيع، توزيع، وبيع منتج من أول مورد إلى آخر عميل نهائي من هنا نلاحظ نوع من الاختلاف بين النظريتين².

2- أنواع سلاسل التوريد

كما لاحظنا سلسلة التوريد تتكون من مجموعة من الفاعلين أو شركاء الذين يقومون بعمليات الشراء، الإنتاج (تطوير وتحويل)، تخزين، نقل وبيع السلع والخدمات بطريقة تكون تحت قيود بشرية اجتماعية، قانونية وبيئية وبالتالي يتم تصنيف سلاسل التوريد حسب طبيعة تدخل الفاعلين. 1-2 سلسلة توريد عالمية: إذا كان الفاعلين المتدخلين يتموقعون في بلدان مختلفة هنا نحن تحت أمام سلسلة توريد عالمية هذه الأخيرة تتأثر بعدة عوامل منها عمليات التصدير والاستيراد، سعر الصرف، الضرائب الجمركية، التأمينات والقوانين الخاصة بكل دولة.

² - Thèse doctorat ordonnancement coopératifs pour les chaînes logistique, p 09.

شكل (1-03): سلسلة توريد عالمية³

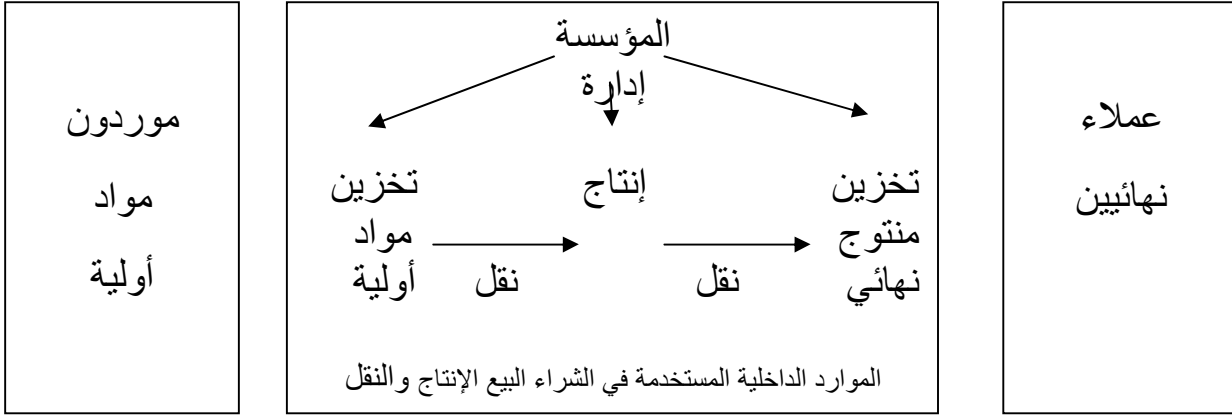


المصدر: Zerouk Mouloua Ordonnancements coopératifs pour les chaines logistiques thèse doctorat de l'institut national polytechnique de lorraine (spécialité informatique) page 10 21 /11/2007 .

³ - Doctorat ordonnancement coopératives pour les chaines logistiques P 10.

2-2 سلسلة توريد داخلية: إذا كان المتدخلين في عملية سلسلة التوريد ينتمون إلى نفس الهيئة القانونية (نفس الدولة) ولو كانت المؤسسة متعددة المواقع هما نتكلم على سلسلة توريد داخلية.

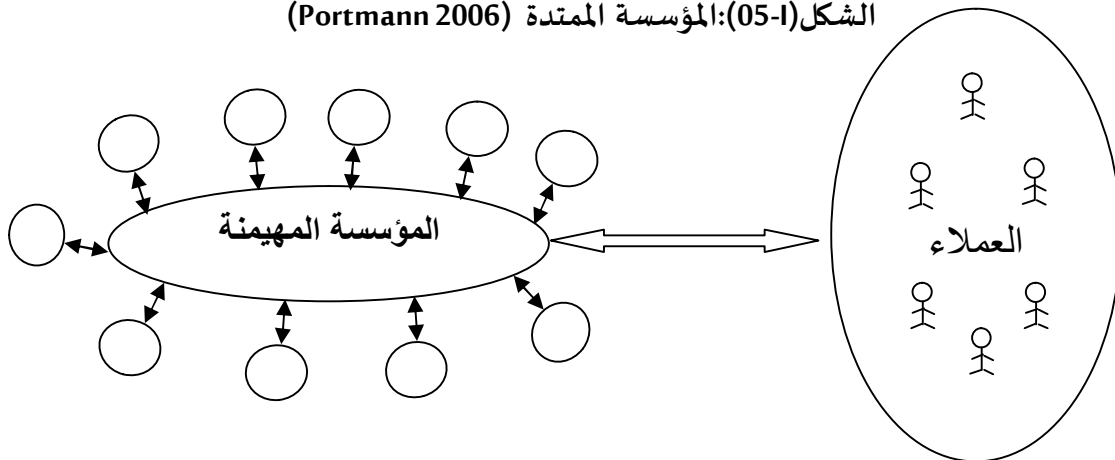
شكل (04-1): سلسلة توريد داخلية



المصدر: Zerouk Mouloua Ordonnancements coopératifs pour les chaines logistiques thèse doctorat de l'institut national polytechnique de lorraine (spécialité informatique) page 11 21 /11/2007 .

3-2 المؤسسة الممتدة: في حالة تعاون عدة مؤسسات في سلسلة توريد وتكون فيها مؤسسة مهيمنة ووسطية تصبح هذه الأخيرة المؤسسة الممتدة عرفها (Browne et all 1995) كمنظمة أو شكل من الأعمال التجارية ممثلة كلياً أو جزئياً من قبل العملاء، انخراط الموردون والمقاولون في طريقة تعاونية لتصميم، تطوير، إنتاج وتسليم المنتجات للعملاء النهائيين، لتشغيل الصحيح يجب على المؤسسة المهيمنة التواصل بشأن توقعاتها بشكل عام وإبرام عقود لكميات السلع و المنتجات مسبقاً على حسب فترات وتطوير علاقات على المدى البعيد مع العملاء. هنا المؤسسة تعتمد على الوسطاء والمورثين في كل عمليات المتعلقة بالمنتج وتهتم في تركيز مهاراتها مع العملاء حسب الشكل:

الشكل (05-1): المؤسسة الممتدة (Portmann 2006)



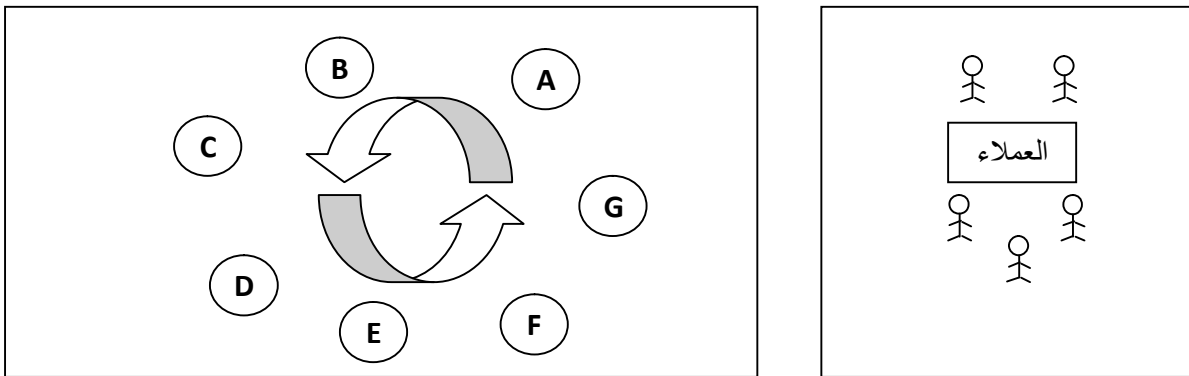
المصدر: Zerouk Mouloua Ordonnancements coopératifs pour les chaines logistiques thèse doctorat de l'institut national polytechnique de lorraine (spécialité informatique) page 9 21 /11/2007 .

4-2 المؤسسة الافتراضية: في حالة ما عدة مؤسسات تتعاون في نفس سلسلة التوريد، تكون القيادة لا مركزية أو على الأقل شبه لا مركزية مع مفاوضات ثنائية بين زوجين من المؤسسات هنا نتحدث عن مؤسسة افتراضية. (Maka storis et all, 1996) يعرف المؤسسة الافتراضية على أنها مجموعة وحدات إنتاج تتعاون فيما بينها، مخازن و وحدات نقل التي تتصرف مثل المؤسسات البسيطة ذات التنسيق القوي لتحقيق الأهداف المشتركة.

- يعتمد نجاح مثل المنظمة على كفاءة نظام تبادل المعلومات المستخدم لضمان تكامل الشركاء المختلفين لفترة قصيرة.
- (Browne et Zang 1999) يقول تجمع مجموعة من المؤسسات في مؤسسة افتراضية من أجل مواجهة المنافسة أو الوصول إلى طاقة إنتاجية التي لا تستطيع الوصول إليها بمفردها.
- (Mouteiro 2001) تسعى المؤسسة الافتراضية إلى استغلال الفرص المتقلبة والوصول إلى أسواق جديدة وبالتالي تقسيم التكاليف والمخاطر بدون بنية تنظيمية مهمة من خلال الاستفادة من الإمكانيات الجديدة التي توفرها تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
- يمكن تلخيص مفهوم المؤسسة الافتراضية كتجمع مؤسسات على شكل تحالفات إستراتيجية وانتمائية، مثل هذه المنظمة تنطوي على علاقات الثقة والتفاهم المتبادل لكيفية التعامل مع الأعمال التجارية فضلا عن تبادل المعلومات السرية دون قيود.

الشكل(1-06: مؤسسة افتراضية (Portmann 2006)

المفاوضات ثنائية وعملية من أجل رابع - رابع



3- وظائف سلاسل التوريد

من بين تعاريف سلسلة توريد نجد تعريف (Ganeshnet Harisson 1995) الذي يعطي معاينة أو نظرة لوظائف سلسلة التوريد بطريقة بسيطة "سلسلة التوريد هي شبكة من وسائل الإنتاج والتوزيع التي تضمن عمليات التمويل للمواد الأولية، تحويل هذه المواد الأولية إلى منتجات نصف نهائية ومنتجات نهائية وتوزيع المنتجات النهائية على العملاء" بصفة عامة وظائف سلسلة التوريد تبدأ بشراء المواد الأولية وبيع المنتجات الصناعية من خلال عمليات الإنتاج التخزين والتوزيع.

1-3 وظيفة التمويل:

يمثل وظيفة البداية أو المنبع في سلسلة التوريد، المواد الأولية أو مكونات التمويل تمثل من 60% إلى 70% من تكاليف المنتجات المصنعة في أغلبية المؤسسات فتخفيض تكاليف التمويل يساهم في تخفيض تكاليف الإنتاج وبالتالي الحصول على هامش مالي.

الاتجاه العام في العلاقات بين العملاء والموردين هو نحو مزيد من التعاون من خلال مشاركة المعلومات بشكل أسرع باستخدام نظم المعلومات الجديدة القائمة على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتي أحدثت ثورة في الممارسات والتعاون المقيد لجميع المشاركين.

2-3 وظيفة الإنتاج:

وظيفة الإنتاج هي في قلب سلسلة التوريد وتمثل الإمكانيات التي تمتلكها المؤسسة لصناعة وتطوير وتحويل المواد الأولية إلى منتجات نهائية أو خدمات. إن وظيفة الإنتاج تعطي القدرة التي لديها سلسلة التوريد لإنتاجها وبالتالي تعطي مؤشرا على تفاعلها مع الطلبات المستقبلية للسوق.

إذا تم بناء مصانع بطاقة إنتاجية كبيرة فيمكننا أن نتفاعل مع الطلب في حالة وجود كميات إضافية للقيام به، تتمتع هذه البيئة بميزة كونها متاحة للعملاء في حالة الطلبات العاجلة، ولكن من ناحية أخرى يمكن أن يبقى جزء من الطاقة الإنتاجية غير نشط مما يولد تكاليف ونفقات إضافية، من ناحية إذا كانت الطاقة الإنتاجية محدودة فإن سلسلة التوريد تجد صعوبة كبيرة في أن تكون تفاعلية للغاية وبالتالي يمكن أن تفقد حصتها في السوق لأنها غير قادرة على الاستجابة بشكل إيجابي لطلبات معينة، لابد من إيجاد التوازن بين الاستجابة التكاليف.

3-3 وظيفة التخزين:

يشمل التخزين جميع الكميات المخزنة طوال عملية المعالجة بدءا من مخزون المواد الخام، مخزون المكونات، مخزون قيد المعالجة وأيضا مخزون المنتجات النهائية. وبالتالي فإن المخزون مقسم بين مختلف الفاعلين موردين، منتجين وموزعين هنا نتساءل على الطريقة المثلى لإيجاد التوازن بين الاستجابة الجيدة والفعالة وإنقاص التكاليف.

من الواضح أن كلما زاد المخزون لدينا، زادت تفاعل سلسلة التوريد مع التقلبات في طلبات السوق لكن وجود مخزون يولد تكاليف ومخاطر، خاصة في حالة المنتجات سريعة التلف أو المنتجات التي تكون سرعة ابتكارها عالية لدرجة أن مجموعة جديدة من نفس المنتج يمكن طرحها من منافس في السوق ويمكن أن يحد من التوزيع وبالتالي خسارة كبيرة، كما لا ننسى الأخذ بعين الاعتبار تقلبات الأسعار في الأسواق.

إن تسيير المخزونات هو مفتاح لنجاح وتحسين وتقوية سلسلة التوريد فتسيير الأمثل لهذه الوظيفة سوف يولد وفورات كبيرة حيث أنه مع تطور تقنيات إدارة المناجمت والمسماة (Juste a temps) (في الوقت المناسب) (Just in time) فالكثير من المؤسسات تبحث على الاعتماد على "تخزين صفر" أو "مخزون مضبوط" ما هو مطلوب للإنتاج لإرضاء طلبات العملاء ولكن هذا لا يخلو من المخاطر.

4-3 التوزيع والنقل:

تتدخل وظيفة النقل في جميع أنحاء السلسلة نقل المواد الخام، نقل المكونات بين المصانع والوحدات والنقل من مراكز التخزين إلى مراكز التوزيع وحتى لتوزيع المنتوجات الجاهزة إلى العملاء. يمكن رؤية العلاقة بين تفاعل السلسلة وكفاءتها من خلال اختيار نوع وسيلة النقل أسرع وسائل النقل مثلا هي الطائرة ولكنه عالي التكلفة ويسمح بتفاعل بسرعة ويسمح بتلبية الطلبات الغير متنبأ بها، النقل عن طريق السكك الحديدية أو عن طريق البر (الشاحنات) أكثر فعالية من حيث التكاليف، يمكن للمتعاملين الجمع بين مختلف وسائل النقل والتأقلم مع الوضعيات والطلبات حسب الأهمية والمكاسب الإجمالية المتولدة، حسب دراسة لي (Hugos 2003) فإن تكاليف النقل والتوزيع تمثل ثلث تكاليف العمليات في سلسلة التوريد مما يجعل تحسين التكاليف تحدي كبير بالنسبة للمؤسسات.

5-3 وظيفة البيع

وظيفة المبيعات هي الوظيفة النهائية في سلسلة التوريد، وتتوقف كفاءتها على أداء وظائف المنبع، إذا قمنا بالتسيير الحسن والكفاء لجميع المراحل السابقة فإننا نقوم بتسهيل مهمة موظفي المبيعات لأنهم سيكونون قادرين على تقديم أسعار أكثر تنافسية من المنافسة وإلا ستكون الهوامش ضيقة للغاية والأرباح ليست مهمة جدا أو حتى تولد خسائر.

4- القرارات في سلاسل التوريد

1-4 ما هو القرار؟

القرار هو الاختيار بين مجموعة من البدائل المهمة⁴، والتي تسمح للمؤسسة بتحقيق أهدافها مع مراعاة الإمكانيات والقيود الداخلية والخارجية.⁵

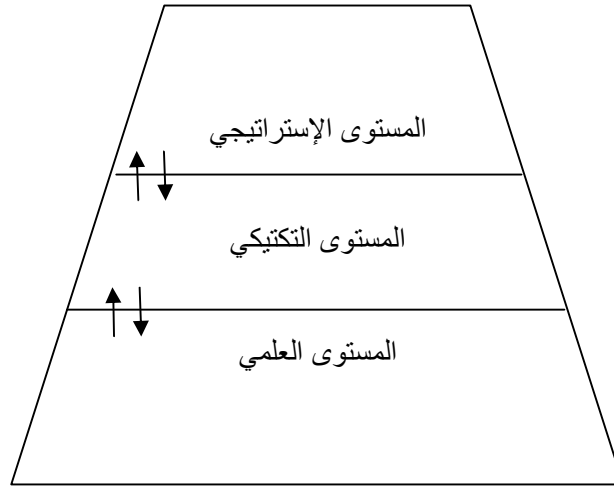
يمكن تعريف القرار بأنه مشكلة إعطاء قيمة متغير غير معروف، تسمح معرفته لصانع القرار بالخروج من حالة الحكم أو عدم اليقين (Ouzizi, 2005)

يتطلب تصميم سلسلة التوريد اتخاذ مجموعة من القرارات هذه الأخيرة تصنف على ثلاثة مستويات هرمية: القرارات الإستراتيجية القرارات التكتيكية القرارات العملية ويستند هذا التسلسل الهرمي إلى العنصر الزمني للأنشطة وأهمية القرارات.

⁴ - Serge Bee=llert, les processus de la décision démarches, méthodes et outils, Afror, France ,2002, p 8.

⁵ - تسيير الإنتاج والعمليات، الدكتور مريزق عدمان، جسر للنشر والتوزيع، ص 39.

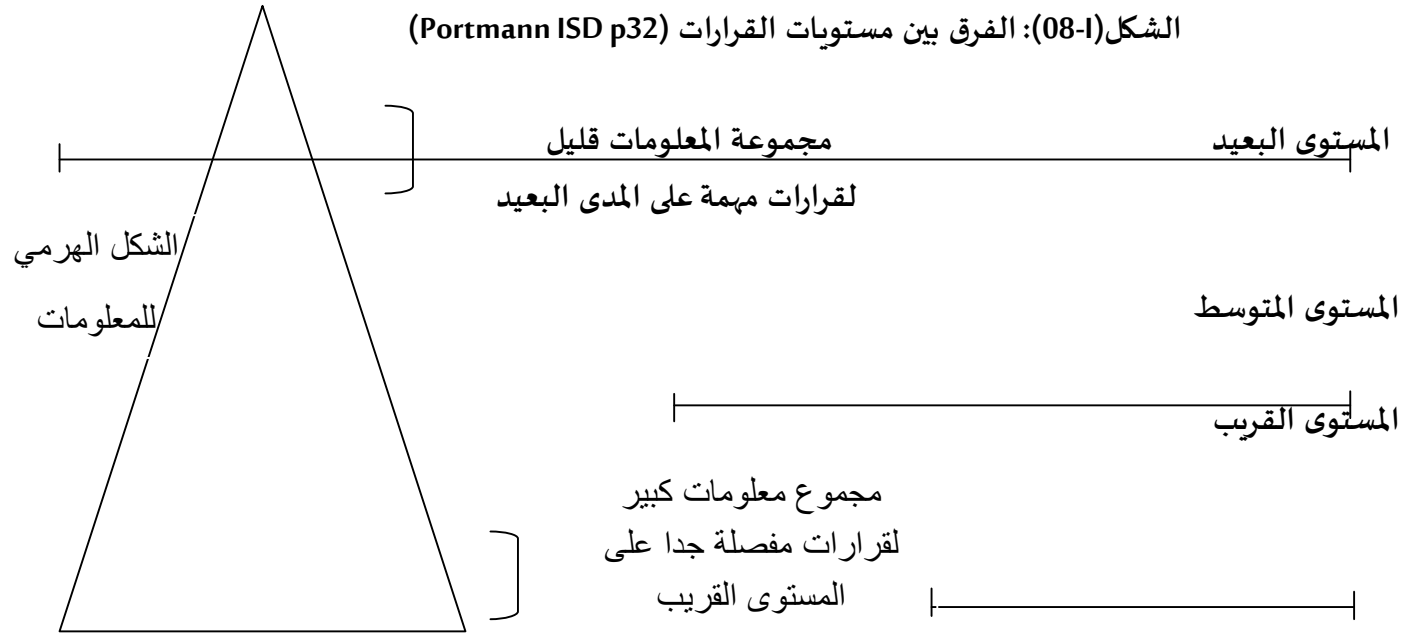
الشكل (1-07): هرم مستوى القرارات



المصدر: Zerouk Mouloua Ordonnancements coopératifs pour les chaines logistiques thèse doctorat de l'institut national polytechnique de lorraine (spécialité informatique) page 15 21 /11/2007 .

لا توجد طريقة عامة صالحة لجميع سلاسل التوريد لتصنيف القرارات التي تعيق اتخاذها، يتعلق الاختلاف الأول بين مستويات القرارات الثلاثة بالنطاق الزمني لتطبيق القرار، فالقرارات الإستراتيجية هي على المدى البعيد القرارات لتكتيكية تكون على المدى المتوسط أما القرارات العملية على المدى القصير، الاختلاف الثاني يتمثل في مستويات التجميع فيما يخص بالقرارات الإستراتيجية تكون على مستوى الشركة بأكملها، القرارات التكتيكية تكون على مستوى وحدات المصانع مثلا، القرارات العملية فتخص ورشات العمل الاختلاف الثالث فيخصص مستوى المسؤوليات أصحاب القرار، القرارات الإستراتيجية فهي للإدارة العامة للمؤسسة القرارات التكتيكية تخص الإطارات أما القرارات العملية تخص المسؤولين على الورشات الفرق. بسبب تعقيد مشكلة تحسين القرار يتم التعامل مع الأنواع الثلاثة من القرارات بشكل عام بطريقة تسلسلية و تسلسل هرمي ومع ذلك من المهم مراعاة تأثير القرارات الإستراتيجية على المستويين التكتيكي والعملياتي وتحديد الحلول المقبولة على المستويين بعبارة أخرى الحل الأمثل بقرار تكتيكي أو عملياتي يعتمد على القرار على المستوى الإستراتيجي وبنفس الطريقة يمكن للقرارات التشغيلية والتكتيكية أن تؤثر على صنع القرار على المستوى الإستراتيجي عند تصميم السلسلة.

الشكل (I-08): الفرق بين مستويات القرارات (Portmann ISD p32)



المصدر: Zerouk Mouloua Ordonnancements coopératifs pour les chaines logistiques thèse doctorat de l'institut national polytechnique de lorraine (spécialité informatique) page 1 21 /11/2007 .

2-4 القرارات الإستراتيجية

تحدد القرارات الإستراتيجية سياسة المؤسسة طويلة المدى، والتي غالبا ما تمتد لعدة سنوات (يعتمد طول الأفق على دورة حياة المنتجات) وهي تتضمن بجميع قرارات التصميم لسلسلة التوريد، وبالتالي لديها تأثير مهم على الإستراتيجية التنافسية واستمراريتها على المدى الطويل، عادة ما يتم اتخاذ هذه القرارات من طرف الإدارة العامة للمؤسسة ويتم على أساسها تكوين السلسلة اللوجستية. فيما يلي قائمة غير حصرية للقرارات الإستراتيجية:

- اختيار الشركاء في سلسلة التوريد (خاصة فيما يخص المؤسسات الممتدة والمؤسسات الافتراضية) وذلك عن طريق البحث على تكامل المهارات (يجب أداء جميع الوظائف داخليا أو خارجيا).
- المؤسسة لها الاختيار في استعمال وسائلها الخاصة لأداء وظائف معينة (داخليا) أو الاعتماد على مؤسسة خارجيا ومستقلة أو تفويض مؤسسة أخرى تربطها معها علاقة مميزة في السلسلة.
- اختيار عدد الموردين حيث يمكن للمؤسسة الاعتماد على مورد واحد أو عدة موردين لرفع مستوى التعاون والاستعداد للمنافسة ويتم اختيار الموردين على أساس الأسعار، نوعية الخدمات وأوقات التسليم...
- اختيار مواقع الإنتاج والتخزين وتقسيم الوظائف عليها.

- إن القرارات في اختيار الموقع جد مهمة وإستراتيجية لأنها تؤثر بطريقة مباشرة على القرارات الخاصة بالنقل والتوزيع فيما يخص التقرب من العملاء والموردين، الضرائب والرسوم وتوفير اليد العاملة.
- تحديد عدد المواقع حيث أنها عدد مرتفع من مواقع الإنتاج والتخزين يولد تكاليف كبيرة وفي نفس الوقتينقص تكاليف النقل، على المؤسسة اختيار سياسة تجميع المواقع أو تفكيكها.
- تحديد سعة المواقع حيث على أساسها تحدد تفاعلية المؤسسة.
- اختيار وسائل النقل بين مختلف المواقع.
- اختيار التكنولوجيا المستعملة في مواقع الإنتاج ومواقع التخزين التي تعتمد على معايير اقتصادية اجتماعية ومالية للمؤسسة.

3-4 القرارات التكتيكية

- يتم اتخاذ القرارات التكتيكية في أفق اقل من 18 شهرا بشكل عام، إنها مسألة إنتاج بأقل تكلفة للطلبات المتوقعة عن طريق المعرفة بالموارد البشرية والمادية، وهي مسألة تخطيط، اعتمادا على الهيكل المصمم على المستوى الإستراتيجي.
- فيما يلي قائمة غير حصرية للقرارات التكتيكية.
- الحصول على توقعات أكثر موثوقية ممكنة لكميات المراد إنتاجها لكل منتج وكميات المواد الخام المطلوبة.
- اختيار أسلوب استعمال الموارد (أموال - يد عاملة- ساعات العمل) التعاقد أم لا مع مؤسسات مناوبة.
- إيجاد التوزيع الأمثل لمواقع الإنتاج وتحديد الكميات التي سيتم إنتاجها والطاقة الإنتاجية لكل موقع ووسائل النقل التي تقدمه.
- تسيير كل المخزونات بما في ذلك (مواد أولية، منتجات نهائية، قطاع الغيار، أدوات ...) والتخصيص الأمثل للمنتجات لمواقع التخزين بالأخذ بعين الاعتبار تكاليف التخزين وسعة التخزين وتكاليف النقل بين مواقع الإنتاج ومواقع التخزين.
- تخصيص مواقع التخزين الخاصة بالعملاء لتحسين تكاليف النقل والتوزيع.
- تحديد سياسة النقل وذلك عن طريق دراسة لعمليات التوزيع كل عميل على حدا أو القيام بعملية التوزيع لعدة عملاء في نفس الدورة، بأخذ بعين الاعتبار نوعية النقل وكميات المنتجات الخاصة بالعملاء، بصفة عامة عمليات النقل للمواد الأولية والمنتجات نصف النهائية مفضول على نقل المنتجات النهائية، التنسيق والتكامل بين العمليتين يمكن أن يحسن ويعطي تسيير أمثل لنقل المؤسسة.

4-4 القرارات العملية (التشغيلية)

- القرارات العملية تأخذ على أساس أفق قصير المدى لضمان تسيير الموارد والعمليات اليومية لسلسلة التوريد، في إطار سلسلة التوريد المؤسسات تحتاج في أي وقت لاتخاذ قرارات مع وقت استجابة قصير جدا، تفاعلية أخذ القرارات العملية يعتبر وحدة قياس لفعالية سلسلة التوريد.

على المستوى العملي تم تكوين سلسلة التوريد وتم تحديد سياسات التخطيط مسبقاً فهناك قدر أقل من عدم اليقين بشأن المعلومات الواردة في الطلب لأنه يتعين علينا اتخاذ قرارات تشغيلية في فترة زمنية قصيرة (دقائق ساعات أيام)

مع قدر أقل من عدم اليقين فإن الهدف على هذا المستوى هو الاستجابة لطلبات العملاء بطريقة مثلى من خلال احترام القيود التي وضعتها التكوينات وسياسات التخطيط المختارة على المستوى الإستراتيجية والتكتيكية.

فيما يلي قائمة غير حصرية للقرارات العملية

- جدولة ومراقبة أنظمة الإنتاج في الوقت الحقيقي.
- جدولة برامج تسليم المنتجات من كميات المطلوبة، تسليمها، الوجهة و وسيلة النقل.
- وضع بدقة لأنشطة الصيانة الوقائية.
- تخصيص الموارد (البشرية والمعدات) للمهام بشكل ديناميكي وفقاً للمخاطر عن طريق وضع استعمال الزمان للعمال بأخذ بعين الاعتبار القيود الاجتماعية والقانونية.

5- إدارة سلاسل التوريد Supply chain management

المصطلح Supply chain management الذي يعني إدارة سلسلة التوريد النسخة الإنجليزية المستعملة عالمياً حتى في النشر باللغة الفرنسية، ظهر في السنوات الثمانينات وعرف انتشار واسع مع السنوات التسعينات، قبل ذلك كان يستعمل مصطلح "لوجستيك" و"تسيير العمليات"، في محيط معقد ظهرت الحاجة لأداة لفهم ونمذجة هذا التعقد وتقديم المساعدة للقرارات، إن أساليب التسيير القديمة في الإنتاج التخطيط وقيادة المؤسسات أصبحت غير كافية لمواجهة الطلبات الجديدة وإعادة تنظيم المؤسسات في شبكات في الواقع ظهور سلسلة التوريد ولد الحاجة إلى دمج مؤسسات فيما بينها وتنسيق تدفق المواد وتدفق للمعلومات وتدفق للموارد المالية إلى مستويات لم تشهد من قبل، فإدارة سلسلة التوريد تشمل المناهج والطرق والأدوات التي تسمح بتلبية هذه الحاجيات

- تبني طريقة إدارة سلسلة التوريد ظهر كأداة أداء للمؤسسات لتحقيق طموحاتها وأهدافها المتمثلة في تحسين مستوى الخدمات، تقليص التكاليف، وخلق القيمة المضافة عن طريق تسيير العلاقات القبلية والبعديّة مع الموردين والعملاء.
- خلق القيمة التي هي النهاية في إدارة سلسلة التوريد، يصبح نتيجة تحسين عملية تهدف إلى بيع المزيد من خلال الاستجابة بتنبؤ أكثر لتوقعات العملاء ولكن أيضاً لتنظيم عملية الإنتاج وتداول التدفقات بشكل أفضل من أجل تقليص التكاليف.
- من الصعب إعطاء تعريف واحد ومقبول من طرف جميع الفاعلين في إدارة سلسلة التوريد، فالمنهجية يمكن أن تعبر عن فلسفة أو اتجاه أو منطق لتسيير، نظرة المؤسسة في شبكة أين التنسيق مع الفاعلين يضمن تقليص التكاليف وجودة الخدمة للعميل النهائي فغياب تعريف عالمي لإدارة سلسلة التوريد هو نتيجة تطورات متعددة التخصصات من هذه الفكرة، من بين التعاريف الأكثر شيوعاً لإدارة سلسلة التوريد.

- (Mentzen et al 2001) يعرف إدارة سلسلة التوريد بأنها "التنسيق المنهجي والإستراتيجي للوظائف التشغيلية أو كلاسكية والتكتيكية الخاصة بها داخل المؤسسة وبين الشركاء داخل سلسلة التوريد من أجل تحسين الأداء للمؤسسة ولكل عضو في السلسلة كاملة على المدى الطويل". هذا التعريف يركز على المؤسسة في حالة أنها تنتهي إلى عدة سلاسل توريد وهو عموما ما يحصل في الاقتصاد العالمي الآن من خلال هذا التعريف يظهر سؤال من يسير سلسلة التوريد؟
- في حالة شراكة مع مؤسسة ممتدة (مهيمنة) في هذه الحالة هذه الأخير تفرض القيود والقوانين.
- في أغلب الحالات سلاسل التوريد تدمج عدة أنظمة شراكة متساوية وبالتالي نتكلم عن سلسلة التوريد التعاونية
- (Hugos 2003) يقدم التعريف الآتي "إدارة سلسلة التوريد" هي تنسيق الإنتاج، التخزين، التموقع والنقل ما بين كل الفاعلين في سلسلة التوريد من أجل الحصول على أفضل منظومة وتفاعلية وكفاءة مقارنة بالسوق لخدمة العميل.
- يكمن الاختلاف بين مفهوم إدارة سلسلة التوريد والمفهوم التقليدي للوجستيك في أن هذا الأخير محدود في إطار مؤسسة واحدة أما إدارة سلسلة التوريد تسير شبكة من المؤسسات ومن جهة أخرى اللوجستيك يركز على مهام التمويل، الإنتاج، التوزيع وتسيير المخزون، أما إدارة سلسلة التوريد تتولى هذه الوظائف وتشمل أيضا أنشطة التسويق، تطوير منتجات جديدة، المالية، والخدمات للعملاء. وبالتالي تصبح اللوجستيك أحد مهام في تسيير سلسلة التوريد ومن المؤكد من أهمها (New et pagne 1995)
- هذا يؤدي بنا إلى تعريف لإدارة سلسلة التوريد الذي يركز على عمليات التوزيع المادي للمنتجات النهائية إلى العملاء النهائيين الذي يدمج تسيير اللوجستيك
- إذن إدارة سلاسل التوريد هي العملية التي تتضمن كل مهام سلسلة التوريد بنظرة عامة للأشياء حيث أنه يسير مجموعة منظمة غير متجانسة علما أنها نفس المنظمة حيث أن دمج كل الوظائف في نفس النظام يسمح بالتسيير الأمثل وبالتحسين على مدى السلسلة.
- تقوم إدارة سلسلة التوريد في نفس الوقت بتسيير لتدفقات المعلومات والذي يعتبر مهم في اتخاذ القرارات، فنوعية القرارات يؤثر بطريقة مباشرة على المستويات الأخرى وبالتالي تؤثر على سلسلة بالكامل فالمعلومات المحتصل عليها عن طريق التنبؤات فيما يخص طلبات العملاء، مستوى المخازن. التخطيطات وأيضا كل ما يأتي من عند الشركاء يلعب دور أساسي وحيوي.

6- تحسين سلاسل التوريد

تعمل سلسلة التوريد بصفة عامة على التسيير الأمثل لتدفقات من الموردين وصولا إلى العملاء أي من التمويل من المواد الأولية إلى العملاء النهائيين في السياق الحالي لعولمة الأسواق وتفتحها وتنسيق جميع العمليات للوصول إلى مستوى الأداء الذي يناسب المؤسسة، بما أن سلسلة التوريد تتشكل من مجموعة من الشركاء فيصعب ويتعقد أمر التحسين الذي يرضي الكل خاصة وأن الأهداف غالبا تكون متضاربة بين الوظائف المختلفة للسلسلة.

الملاحظة الأولى التي يمكننا تقديمها بهذا المعنى هو أنه نادرا ما يتم الحصول على الحد الأمثل من خلال جمع شركاء محليين إلا أن في حالة ما أنه الفائض المتحصل عليه محليا لا يؤثر على تكاليف الخدمات الأخرى للشركاء.

من الواضح أن الفائدة العامة لكل الشركاء هي التموقع في وضعية تعاونية بدل وضعية تنافسية وذلك للمصلحة العامة للجميع وبالتالي يجب العمل على تقليص التكاليف العامة وتحقيق أقصى قدر ممكن للجميع، هذا العمل يتطلب جهود في التنظيم وإعادة التنظيم عن طريق تطوير التوافق الإستراتيجي. هذا التحسين يواجه مشاكل في التنفيذ مما يبطل منهج الربح للجميع ويجعل النهج أمثل فيما يلي سنذكر بعض هذه المشاكل مستوحاة من طرف (Portmann 2006).

- نوعية المعلومات:

الكثير من المعلومات تكون غير دقيقة غير مؤكدة وحتى معروفة وغير متوقعة مثل مدة العمليات والنقل والتي تعتبر قيم تقديرية وأقل دقة مثل التعطلات الجزئية أو الكلية للعتاد، نقص أو غياب اليد العاملة، اضطرابات في النقل، عدم وصول المواد الأولية أو عدم المطابقة.

- أخذ القرارات بالعديد من الإدارات في المؤسسة أو المؤسسات والذي يمكن أن يولد مشاكل و صراعات حول مؤشرات الأداء التي يجب أن تؤدي إلى سلوك عام مريح لجميع الأطراف، ومشاكل الثقة وأمن مشاركة وتدوير المعلومات

- معايير الأداء الجودة يمكن أن تولد خصومات بين الجهات الفاعلة المختلفة المعينة: المساهمين، العملاء والموظفين.

- هناك العديد من أنظمة الإنتاج والتوزيع المختلفة التي يجب أن تؤخذ في الاعتبار مع فرضياتهم الخاصة التي تضر وتعرقل إيجاد حلول عامة لأدوات دعم القرار.

✓ تنوع عمليات التصنيع: الإنتاج المتسلسل والمستمر، إنتاج المنتجات المخصصة عند الطلب أو حتى النماذج الأولية.

✓ تنوع مصادر الإنتاج: قابل لتجديد أو غير قابل لتجديد

✓ تنوع النطاقات وهياكل ورش العمل: (Flowshop) متجر تابع (open shop) متجر مفتوح (Jobshop) محل عمل.

✓ تنوع الآلات: آلة لكل نوع من العمليات آلات مكملة لنفس العمليات.

✓ تنوع معايير الأداء: الفترة المقدرة حجم الإنتاج (Volume de sortie) معايير التأخير، تقليص التكاليف (ساعات العمل الزائدة المنازلة).

قيود الإنتاج:

- حق الامتياز مرخص أو قيد مرخص
- التداخل مسموح به أم لا بين العمليات (حالة لإنتاج الضخم)
- مدة النقل المأخوذة بعين الاعتبار
- محدودية أماكن التخزين
- إنتاج دوري أو إنتاج حسب الطلب

■ تنوع أنظمة النقل والتوزيع

للحصول على التحسين العام الأمثل هناك حسابات متسارعة على المدى البعيد مما يؤدي لصعوبة تحديد الحلول، خاصة أن العمل يكون على معطيات غير دقيقة مما يؤدي إلى التركيز على المشاكل الصغيرة على المستوى القريب.

الفصل بين تصميم سلسلة التوريد والقرارات العملية: إذ أن التغيير في منهجية السلسلة سوف يؤدي إلى اضطرابات في القرارات العملية لهذا يجب أخذها بعين الاعتبار من بداية السلسلة.

سلسلة توريد غير كاملة: يجب إعطاء نظرة شاملة لسلسلة وتجاوز الحدود الداخلية لها وذلك بأخذ بعين الاعتبار زبائن الزبائن وموردين الموردين وهذا للحصول على معلومات أكثر وتأقلم من أجل تحسين نوعية الخدمات.

* من أجل مواجهة هذه المشاكل تشكلت علاقات جديدة تعاونية بين الموردين والعملاء هذه العلاقات يجب أن تكون مستدامة وتمكن المؤسسات من دمج وتنسيق القرارات على جميع المستويات في السلسلة لتكون متجاوبة وفعالة لتحرك الأسواق التي لا يمكن التنبؤ بها.

الخلاصة:

من خلال هذا الفصل تم الكشف عن المفاهيم العامة المتعلقة بسلسلة التوريد ورأينا مدى تعقيدها ، مكوناتها، المشاركين الفاعلين، مقاييس الأداء والأساليب المقترحة لنمذجة وإدارة سلسلة التوريد من خلال جميع التعريفات التي قدمتها، نلاحظ صعوبة تحديد مفهوم سلسلة التوريد، والذي يعتمد على طبيعة المنتج أو الخدمة المقدمة وعلى طبيعة العلاقات بين المشاركين.

الفصل الثاني

الخدمات اللوجستية

الفصل الثالث

دراسة ميدانية (حالة مؤسسة شاقور)

تمهيد:

نظرا لجائحة كورونا covid 19 لم تتمكن من إجراء التريص واكتفينا بدراسة حالة قام بها الزميل بن

فوسي محمد في مذكرة تخرجه "الآليات والطرق المتعددة من قبل المؤسسة للتقليل من تكاليف النقل

والإمداد -دراسة حالة مجمع شاقور للنقل واللوجستيك- " لسنة 2016-2017 .

باعتبار أن وظيفة النقل تلعب دور أساسي في سلاسل التوريد وتعتبر نقطة انطلاق الخدمات

اللوجستية تم اختيار مؤسسة شاقور للنقل واللوجستيك إذ تعتبر هذه المؤسسة من أهم وأبرز المؤسسات

في هذا المجال على مستوى ولاية مستغانم وحتى على مستوى الجزائر

1- لمحة حول مجمع مؤسسة شاقور للنقل واللوجستيك.

تم إنشاء المؤسسة سنة 1972 من طرف السيد شاقور محمد المدعو ميلود، بحيث كانت منذ تلك الفترة متخصصة في نقل البضائع من الباب إلى الباب (porte à porte) محترمة القواعد والهيئات التنظيمية لشروط النقل الطرقي.

بمرور سنوات كسبت المؤسسة مكانة وثقة المتعاملين معها مما سمح لها باكتساب مصداقية واحترافية مما جعلتها من إحدى المؤسسات الرائدة في مجال نقل البضائع الطرقي وتقديم الخدمات اللوجستية على مستوى ولاية مستغانم والوطني بصفة عامة.

فهي تقدم خدمات نقل البضائع من وإلى غاية كل التوجهات داخل التراب الوطني، فهي عبارة عن مجمع مكون من أربع مؤسسات لها علاقة بعمليات النقل الطرقي للبضائع واللوجستيك وهي على التوالي:

I. مؤسسة شاقور للنقل Transport chakour: متخصصة في نقل البضائع بكل أصنافها عبر كامل تراب الجزائر.
I. مؤسسة MOSTALEVAGE (معالجة الرفع): متخصصة في تقديم خدمات اللوجستية مثل الرفع، التفريغ، المعالجة.

II. مؤسسة PLDI (البيع والاستئجار): وهي متخصصة في كراء وبيع وكذا تصليح المركبات من النوع الثقيل وتقديم مختلف الخدمات مثل: خدمات ما بعد البيع (service Après-vente) والضمان Garantie.

III. WAREHOUSE ALGERIA (Chakour sous Douane): وهي متخصصة في التخزين والمستودعات تحت إدارة الجمارك وهذا الأخير أنشأ حديثاً وذلك من أجل مواكبة التغيرات والتوجهات العالمية في مجال النقل واللوجستيك في هذا المجال يمكننا القول أن من الأهداف والاستراتيجيات مجمع شاقور التي يركز عليها تحسين وتطوير اللوجستيك وخدمات النقل من أجل إرضاء الزبائن والمتعاملين. أنظر الملحق رقم 13.
يوظف مجمع شاقور أكثر من 200 عامل اتجه محمد شاقور إلى الأساليب والوسائل الحديثة التي تتمثل في التخطيط الاستراتيجي على أنه التوجهات الرئيسية للمؤسسة على المدى البعيد من خلال عملية التفكير المنطقي تشتمل على مجموعة من الخطوات المنهجية المتتابعة والتي تتضمن تحديد الرسالة ورؤية المؤسسة. (MISSION ET VISION)

حيث في هذا المجال وظف التسير الاستراتيجي من أجل محاولة إحداث تغيرات استراتيجية تمس (management stratégique) الأهداف على المدى الطويل.

1-1 تقديم فرع شاقور لنقل البضائع Transport chakour :

كما سبق وأن ذكرنا فإن مؤسسة شاقور للنقل قد تم انشاءها سنة 1972 أي ما يقارب 40 سنة من الخبرة والاحترافية ومصداقية في مجال النقل الطرقي للبضائع هذا بفضل مؤسسها محمد شاقور. ويعتبر نشاطها الأساسي القيام بعمليات نقل البضائع والسلع من الباب إلى الباب أي من مكان انطلاق هذا إلى مكان وصول المتفق عليه.

ولتفادي التأخرات وكل ما شابه من عراقيل أو صعوبات مع تغيرات التي تحدث عن فجأة تم تسخير طاقما فنيا وتقنيا مؤهلين وذوي خبرة والركيزة في هذا المجال.

مخازن وأرضية الأمداد (plate-formelogistique) تقع على 2 كلم من ميناء مستغانم ومصطلح الجمارك والتي تتريع على مساحة 45000 m^2 .

كذلك هناك مخزن جديد يتموقع على مستوى الطريق السيار الرابط بين مدينتي وهران والجزائر العاصمة حيث يتريع على مساحة $40,000 \text{ m}^2$ مع خاصية أن نصف هذا المصزن مغلق أي $20,000 \text{ m}^2$.

2-1- تقديم فرع (المعالجة / الرفع) Mosta levage:

يعتبر فرع Mosta levage مؤسسة تابعة لمجمع شاقور للنقل واللوجستيك وقد أنشأت منذ 03 سنة أي منذ 1998 وهي متخصصة في تقديم الخدمات اللوجستية من رفع (Grues)، شحن، معالجة، تفرغ. بالإضافة إلى أنها تضع تحت تصرف الزبائن مختلف الوسائل اللوجستية لشحن وتفرغ بضائعهم في أي وقت وأي مكان.

تقع Mosta levage في مخزن يقع على طريق استراتيجي وطني الذي يذهب إلى وهران وعلى 0 كلم ويتربع على مساحة 444 m^2 .04 منه تم إنشاء Mosta levage من أجل استأجار المعدات اللوجستية الحديثة حيث عرفت تطور مذهل وقفزة نوعية بسبب امتلاكها معدات وطاقم فني وتقني الذي يتميز بالخبرة والمهارة. يمكن تلخيص نشاطها الرئيسي وهو المعالجة Manutention في رفع والتحرك وتحويل مكان الحمولة الثقيلة بمساعدة الحاملات المتنقلة.

La location des Grues et des chariots élévateurs la mesure pour la manutention

والعربات الرافعة على ظهر السفينة أو الشاحنة أو في القطار. وغالبا ما تقوم هذه المؤسسة بمثل هذه العمليات على مستوى الموانئ وحتى تتمكن من حصول محلي وحتى دولي هي لا تعترف بالصعوبات ولا تتراجع في أي خدمة يطلب منها، وتعتبر التحدي شعارا لها. وعلى سبيل المثال هناك عدة أمثلة على الخدمات نوعية وقياسية تظهر من خلال مهمات المعالجة) مثلا: رفع حمولات ضخمة أو كميات كبيرة جدا.

1. شكل Opération CEVITAL transport poutres 33m أنظر الملحق رقم 14.
 2. شكل Opération SAMSUNG أنظر الملحق رقم 15.
 3. شكل Opération ZAOUUIT KOUNTA أنظر الملحق رقم 16.
 4. شكل Opération frontière MALI أنظر الملحق رقم 17.
- مستخدمة في ذلك طاقم من سائقي الرافعات المؤهلين) ذوي شهادات وفق المقاييس التنظيمية للسياسة الخاصة بعمليات النقل أو الرفع.

وهذا ما يشهد عليه عدة شهادات عالمية على حسن الأداء والتنظيم.

1. شكل BORUSAN International أنظر الملحق رقم 17.
2. شكل GROUPEMENT Sonatrach-A-Gip أنظر الملحق رقم 18.
3. شكل International Transit Maritime أنظر الملحق رقم 19.

3-1- تقديم فرع البيع واستئجار PLDI:

(Poids lourd distribution industriel) وهي مؤسسة PLDI

متخصصة في كراء/ بيع وتصليح وكذا توزيع وسائل النقل والمعدات اللوجيستية من النوع الثقيل والتي تستوردها غالبا من تونس وبلجيكا.

كما تقوم بتقديم خدمات ما بعد البيع وتصليح الشاحنات وغيرها لكل العلامات فهي تملك لهذا الغرض متجر ومخازن لقطاع الغيار من 80.000 مرجع (Référence)

كما تلبي لكل طلبات والتطلعات المهنية والخواص وذلك بتوريدهم بالمنتجات من النوعية الرفيعة على سبيل المثال المقطورات (Semi Remorques) التي تعرضها مصنوعة وفق المقاييس الأوروبية وشهادات IS 9001.

4-1 حضيرة شاقور تحت الجمارك (Chakour sous Douane)=Algerian (Ware House):

تم إنشاء هذا الفرع حديثا 2015 وهو متخصص في تخزين والمناولة والمستودعات تحت إدارة الجمارك (Sous Douane)Entre posage

يقع هذا المخزن في منطقة سوق الليل عند بعد 2 كلم من ميناء مستغانم من أجل تقليل وتخفيف المناولة حيث يتربع على مساحة 45000m² منها 1000m² مغلقة وهو مجهز بكل الوسائل والتجهيزات ومقاييس عالمية (Vidéo Surveillance) كميرة مراقبة.

. منبه ضد الحرائق système Anti-Incendie

من هذا المنطلق مجمع شاقور تحت الجمارك يقدم خدمات ذات جودة عالية من أجل خدمة العميل يمكن تلخيصها فيما يلي:

- ❖ تحسين جودة الخدمات وتقلي التكاليف اللوجيستية.
- ❖ الحصول على المرونة ورد الفعل السريعة في عمليات تخزين البضائع flexibility
- ❖ احترام آجال التسليم. (respect delai de livraison) تلبية طلبات الزبائن في أي وقت.
- répondre au commandes des clients
- ❖ الاقتصاد في تكاليف النقل minimisation des couts du transport

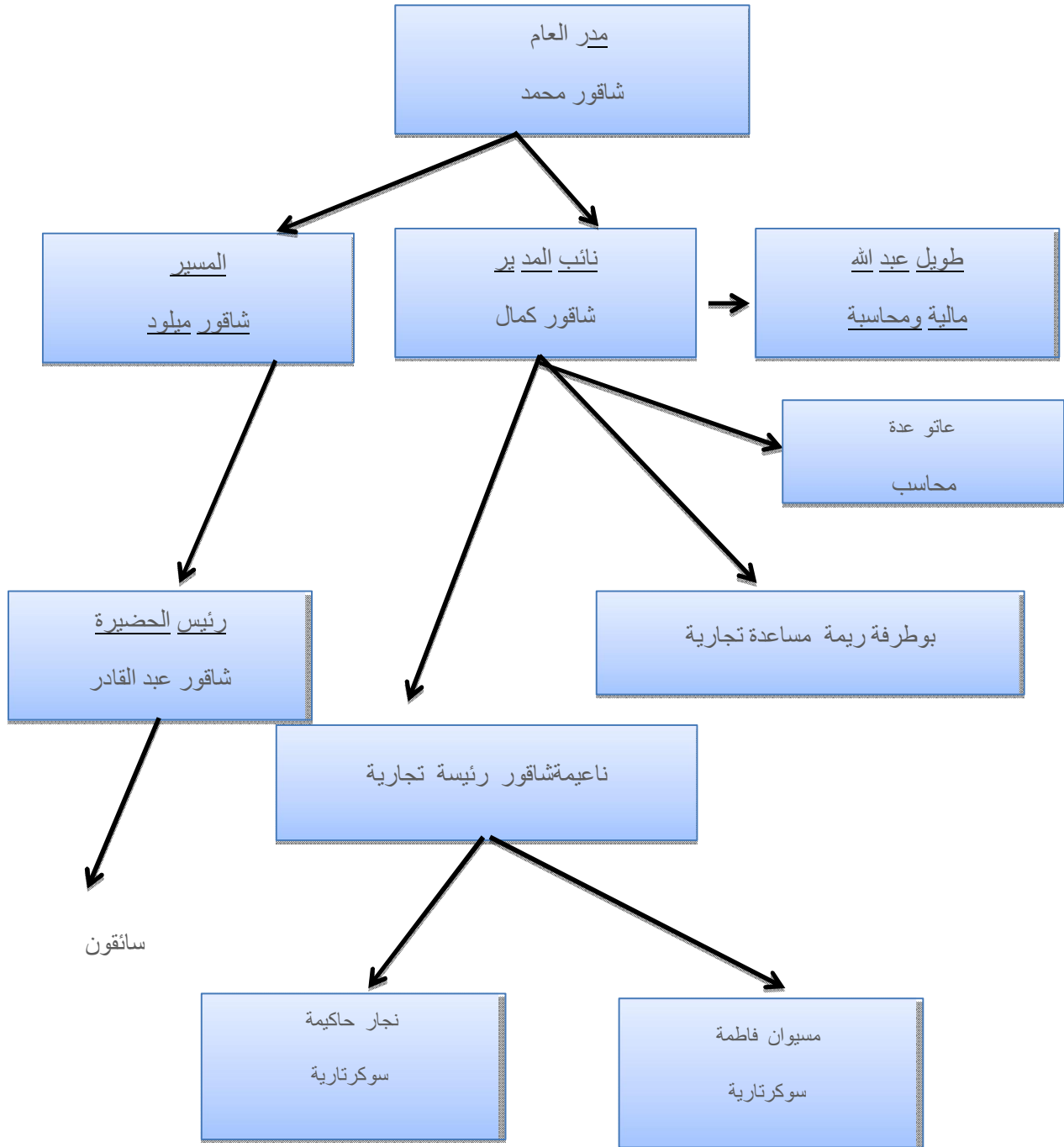
2- محيط المؤسسة الداخلي والخارجي.

1-2-الهيكل التنظيمي لمؤسسة شاقور للنقل واللوجستيك:

بما أن مؤسسة شاقور للنقل واللوجستيك هي مؤسسة عائلية، فإن اتخاذ القرارات يرجع دائما لمؤسسها ومالكها السيد شاقور محمد.

فالهيكل التنظيمي للمؤسسة يكون على الشكل التالي:

الشكل(III-11): يمثل الهيكل التنظيمي للمؤسسة المبحوثة مجمع شاقور



المصدر: وثيقة داخلية للمؤسسة

2-2 البنية التحتية الخاصة للمجمع:

- الأرضية الأمداد: Plate Forme logistique:

يستفيد مجمع من موقعه الاستراتيجي في تقديم خدماته المختلفة حيث يقع مجمع شاقور على حافة الطريق السريع الذي يربط مدينتي وهران والجزائر العاصمة من جهة وكذلك من مقربة ميناء مستغانم 2 كلم. كما يمتلك المجمع حظيرة مركبات تقدر مساحتها بـ 2,5 هكتار، تقع على بعد 2 كلم فقط من ميناء مستغانم بالإضافة إلى حظيرة أخرى جديدة التي تقدر مساحتها 15 هكتار والتي تقع على بعد 15 كلم من ميناء مستغانم والتي يتم استعمالها لتخزين الأنابيب (PIPES) لصالح مؤسسة STROYTRAN-GAZ ومجمع SH.AGIP

كل هذه المزايا قربها من ميناء مستغانم تسمح بتسهيل شحن البضائع من حظرة الميناء والجمارك (Sous Douane) وتجنب التكاليف الإضافية الخاصة بالتخزين على مستوى هاتين الأخرتين.

يمكننا القول أن مجمع شاقور بفروعه الأربعة يقدم خدمات نلصصها فيما يلي:

- ❖ تحقيق نقل البضائع من الباب إلى الباب (Porte à Porte).
- ❖ القيام بعمليات الشحن، الرفع والمعالجة والتفريغ خاصة على مستوى ميناء مستغانم والورشات والموانئ الأخرى.
- ❖ كراء وبيع وسائل النقل والمعدات اللوجستية.
- ❖ تصليح وسائل النقل اللوجستيكي من النوع الثقيل لمختلف علامات شاقور لزيائتها، سوف نستعرض بعض شهادات (اعترافات بجودة وكفاءة الخدمات اللوجستيكية والنقل les Méthodes المقدمة والتي منحها واعترفت بها بعض المؤسسات الوطنية والدولية بمجمع شاقور للنقل واللوجستيكي اعترافا منها لا يتم تقديمه، وهي شهادة تقدم من طرف لجنة دولية للانتقاء (Business initiative Direction)(BID).أنظر ملحق 21-26.
- ❖ ضمان خدمة ما بعد البيع والضمان لوسائل النقل والمعدات اللوجستية التي تم بيعها et Garantie vente Service Après
- ❖ اقتراح تسهيلات مالية لزيائتها (قروض متوسطة الأجل)، (Leasing pour les Société)

3-2- إمكانيات المجمع المادية (حظيرة، المركبات والمعدات):

يملك مجمع شاقور أسطولاً من وسائل النقل والمعدات سوف نقوم بتصنيفها والتعرف عليها على النحو التالي:

- النقل الاستثنائي (Transport conditionnel)

الجدول (03-III): النقل الاستثنائي

N°	DÉSIGNATION	NOMBRES	CAPACITÉ
1	REMORQUE MODULAIRE NICOLAS REMORQUE	1	150 T
2	NICOLAS MODULAIRE	1	200T
3	REMORQUE NICOLAS MODULAIRE	1	300T
4	PORTE ENGIN PORTES ENGIN	5	25T
5	PORTE-ENGIN	5	54T
6	REMORQUES EXTENSIBLES	5	84T
7	REMORQUES EXTENSIBLES	6	16-18M
8	REMORQUES SURBAISSE	3	30-47K
9	REMORQUES	6	40T
10	REMORQUES	30	32T
11		15	48T

- النقل المتفق عليه (Transporte Conventionnel)

الجدول (04-III): النقل المتفق عليه

N°	DÉSIGNATION	NOMBRES	CAPACITÉ
01	TRACTEURS AVEC REMARQUES	30	(4x2) 20T
02	TRACTEURS AVEC REMARQUES	15	(4x6) 30 T
03	SEMI- REMARQUES FRIGO	02	27 T
04	CHAMBRES FROIDS	06	20 P

- وسائل الرفع/ المعالجة : les Grues Manutention/ Lavage

الجدول(III-05): وسائل الرفع/ المعالجة

N°	DÉSIGNATION	NOMBRES	CAPACITÉ
01	GRUE (KATO)	01	25 T
02	GRUE (TADANO)	01	30 T
03	GRUE (TADANO)	01	35 T
04	GRUE (GROVE)	01	45 T
05	GRUE (TEREX)	01	50 T
06	GRUE (LIEBHERR)	01	60 T
07	GRUE (LIEBHERR)	01	80 T
08	GRUE (GROVE)	01	113 T
09	GRUE SUE CHENILLE CLARK	01	150 T
10	GRUE (LIEBHERR)	01	160T
11	GRUE (LIEBHERR)	01	200T
12	GRUE (LIEBHERR)	01	350 T
13	GRUE (DEMAG)	03	500T

T : tonnes ; M : mètres ; P : pieds

- وسائل الرفع: (4x4) (Grues 4x4)

جدول(III-06) : يمثل وسائل الدفع

N°	DÉSIGNATION	NOMBRES	CAPACITÉ
01	GRUE PETIBONE	01	35T
02	GRUE GROVE	01	45T

les chariots élévateurs -

جدول (07-III) les chariots élévateurs

N°	DÉSIGNATION	NOMBRES	CAPACITÉ
01	CHARIOT ELEVATEUR OM CHARIOT	01	04T
02	ELEVATEUR TCM	01	08T
03	CHARIOT ELEVATEUR OM	01	12T

4-2- المحيط الخارجي للمجمع:

يعمل مجمع شاقور مع شركات وطنية ودولية تنشط في مختلف القطاعات منها في القطاع البترولي و البعض الأخر في القطاع الخاص والعمومي وهي مذكورة و مرتبة على توالي
- القطاع البترولي والشبه البترولي -النفط-

• AGIPAfrica منذ سنة 1988.

• AGIP Exportation BV

• مجمع سونطراك AGIP

• Total (GFT) ومجمع TIN-FOUYE TABENKORK

• BORUSAN

• HANOUA

• سونطراك (SH/DP).

- القطاع الخاص والعمومي:

• GO-FAST Algérie (GFFT): مقاولة الفرعي هو BROWN BOOT Condor.

• GTS (Global Tassili Services) مقاولة الفرعي هو ANADARKO.

• FILTRANS مقاولة الفرعي هو HALLIBURTON.

• Kou-GC: الجزائر العاصمة.

• KOCOGLU A-S

• MAPA

• TRANSAHARA نقل الأنابيب.

• SIMENS SPA DIVISION PTD.

• DV Algerie

• Sarl AfricanLogistic

- TEIXERA DUARTE-ENGENHARIA E-S-A
- (ALSTON) مشروع تاركة وغليران.
- TEXEIRA
- HARRIS
- ETCHABASCO ELDJAZAIR

نظرا لجودة خدمات نقل البضائع واللوجستيك المقدمة من قبل المؤسسة لزيائتها، سوف نستعرض بعض الشهادات (اعترافات بجودة وكفاءة الخدمات المقدمة) التي منحها بعض المؤسسات الوطنية والدولية لشركة شاقور للنقل واللوجستيك اعترافا منها لما تم تقديمه .

والأهم من تلك الشهادات لدينا شهادة BID وهي شهادة تقدم من طرف لجنة دولية للالتقاء (Business Initiative Direction) والتي تتكون من مجموعة من المؤسسات المتخصصة وأفراد خبراء.

تمنح شهادة BID للمؤسسة التي تقدم جودة عالية في تقديم المنتجات أو الخدمات في إطار ما يسمى International Quality Summit بمعنى القيمة العالمية للجودة سابقة الذكر في الملاحق السابقة 06-26-21. أنظر للملاحق لمزيد من التفاصيل حول هذه الشهادات المقدمة من طرف BID مؤسسة شاقور للنقل واللوجستيك، وبذلك تعتبر المؤسسة من أفضل المؤسسات التي تقدم خدمات النقل واللوجستيك بجودة ونوعية عالية.

لقد تحصلت هذه المؤسسة على مكانة جيدة في السوق الجزائري بفضل ما تقدمه من خدمات ذات جودة وكفاءة عالية، فشعارها هو خدمة العميل وتحدي الصعوبات والعراقيل، وكدليل عن ذلك سوف نرى في المبحث الثاني كيف تحقق المؤسسة رغبات العملاء، وما هي الوسائل التي تعتمد عليها لتفادي المخاطر وإيصال البضائع بالطريقة الأمثل أي بتطبيق المفهوم اللوجستي.

3- لوجستيك نقل البضائع لدى مجمع شاقور لنقل واللوجستيك.

إن الهدف الأساسي من الترب الذي قمنا به لدى مجمع شاقور للنقل واللوجستيك هو معرفة كيف يتم نقل البضائع بصورة مثالية وبطريقة لوجيستية وكذلك هي المعايير والآليات والطرق الناجعة والمعتمدة من قبل هذا المجمع للتقليل من تكاليف النقل، هذا من جهة، من جهة أخرى ما هي الوثائق التي يستخدمها المجمع في ذلك وكيف يتم مراقبة المتابعة وما هي وسيلة النقل المستخدمة عبر كامل المسار- الطريقة- وهل يعتمد المجمع على وسائل تكنولوجية حديثة ومتقدمة تسمح لها بتقديم أفضل خدمة لزيائتها.

إذن أول ما قمنا به هو العمل في المصلحة التجارية مع مختلف إدارات هذا المجمع وحوارناهم بخصوص طريقة نقل البضائع وما هي الآليات المستخدمة من أجل تقليل تكاليف النقل وكذا رفع من مستوى خدمات هذا المجمع لدى زيائتهم.

استخلصنا نقاط مهمة تتعلق بالعملية وسرها في المجمع حيث أخذنا المثال الأول: يوضح لنا كيفية نقل البضائع والاجراءات المستعملة بها والوثائق اللازمة وأخرا كيف تتم عملية حساب تكاليف النقل وما هي الطرق المستخدمة من أجل التقليل منها؟.

1-3 الإجراءات التنظيمية:

- عملية نقل البضائع لدى مجمع شاقور: النقل الاستثنائي (Exceptionnel)

بعدما قمنا بطرح بعض الأسئلة الموجهة لمسرى المجمع التي تخ كيفية نقل البضائع ومختلف العمليات والمهام المرتبطة بها والتي من شأنها تخفيض تكاليف النقل وتقديم أفضل خدمة استنتجنا النقاط التالية:

1- مرحلة نقل البضاعة المتبعة من قبل المجمع تكون على النحو التالي:

1-1- القيام بعقد اتفاق مع صاحب البضاعة حول الاجراءات التنظيمية والقانونية واجراءات النقل (Bon Commande) أنظر ملحق رقم 27.

2.1- مواعيد القيام بالعملية والكمية وكل ما يخص البضاعة (Tonnage)

(ordre de Mission)- (Date-Heure-départ-Arrivé, Volume et largeur - ملحق رقم 27

1-3- تحديد تكاليف بما فيها تكاليف النقل والشحن والتفريغ. ملحق رقم 38

1-4- تكاليف النقل-تخطيط مسار أو الطريق-(Schéma-cookie) ملحق رقم 34

1-4-1 التكاليف الاضافية: تتمثل في تكلفة الوقود الخاصة بالشاحنة ومصاريف السائق من طعام ونزل مطعم والأكل.

1-5- تكاليف الشحن والتفريغ: نقطة انطلاق والوصول. (feuille de route) ملحق رقم 38

حيث تأخذ هذه التكاليف بعين الاعتبار عدة معايير نذكر منها:

1-5-1 الطريق المستعمل (مسار النقل): عادة تستخدم الأنترنت من أجل تحديد الطريق المستعمل يأخذ بعين الاعتبار والحسبان (الطرق المعصدة والصالحة للنقل والمستعملة والمعروفة).

2-5-1 الجسور (Les ponds): تتم معاينة الطول المسموح به العبور وكذلك الكمية التي يستوعبها هذا الجسر (hauteur poids autorisé) تستخدم آلة خاصة لقياس ارتفاع الحمولة والجسر.

3-5-1 الأعمدة الكهربائية والهاتف (Téléphone les fil électrique) محتمل العبور.

1-5-4 لوحات تنظيم الطرقات (panneaux signalisation):

كل هذه العمليات تأخذ بعين الاعتبار في حالة تكون طريق معروفة أما في حالة عدم الطريق غير المعروفة يتم إرسال فريق للدراسة ومعاينة الطريق حتى نقطة الوصول هذه من أجل تفادي أي حادث أو طارق ومعاينة في (équipe d'étude de la route) عين المكان.

2-3- الاجراءات القانونية: من أجل إنجاز هذه العملية ولتجنب أي صعوبات أثناء عملية نقل البضائع في حالة النقل الاستثنائي (Transport Exceptionnel) يقوم المجمع بطلب رخصة أو شهادة العبور أو المرور.

أنظر ملحق رقم 28-31 (Attestation de circuler)

من مصلحة الأشغال العمومية للولاية المعنية (DTW) حيث يتضمن هذا الطلب كل مواصفات وشكل البضائع وكذلك الكمية والوسيلة المستعملة للنقل بتفاصيل دقيقة ونقطة انطلاق والوصول مكان والتاريخ المحدد بدقة ولكل التفاصيل.

ويتم تحديد في هذا الطلب جميع الاتجاهات والطرقات المستعملة من طرف هذه القافلة كما هو

موضح في الملحقات التالية: 28-31.

3-3-إجراءات النقل:

حين وصول البضائع إلى الميناء يتم شحنها وإخراجها في مدة أقل من ثلاثة أيام وذلك لتجنب دفع الأموال وتكاليف إضافية مقابل بقاءها في الميناء لصالح ال زبون.

من هنا يتم إيصال البضاعة إلى غاية المكان المتفق عليه أي القيام بعملية النقل حيث أثناء عملية النقل يتحصل السائق على ورقة الطريق (Feuille de Route) فيها كل التفاصيل حول مركبته ولوحة ترقيمي واسم ولقب السائق. أنظر ملحق رقم 32.

- مكان شحن ومكان التفريغ.
- اسم المرسل واسم المرسل إليه.
- مكان وتاريخ بداية عملية النقل.

في نهاية عملية النقل أي وصول البضائع إلى مكان متفق عليه من أجل إيصالها وكذلك من أجل المعاينة الفعلية لعملية النقل يتم تسليم وصل الايصال (Bon De livraison BL). أنظر ملحق رقم 33.

-الخدمات الاضافية التي يمنحها المجمع لعملائها هي:

يسعى مجمع شاقور للنقل واللوجستيك إلى ارضاء زبائنه، ولذا تقدم لهم مجموعة من الخدمات الإضافية وهذه الخدمات مجانية وذلك من أجل ارضائهم من حيث نوعية الخدمات المقدمة (Fidélisation et qualité des services

وتتجلى هذه الخدمات فيما يلي:

- التخزين (Entreposage): إذ تملك مخازن ذات قدرة استيعابية كضرة جدا حوالي 150.000m².
- إمكانية التوقف في أماكن محددة قبل إيصال الحمولة إلى المكان المتفق عليه، وهذا بمساعدة نظام عبر الساتل (Satellite) حيث يستخدم مجمع شاقور أحسن تكنولوجيا حديثة مستعملة في النقل وهو (GPS) من أجل مسابرة ويتم تحديد مباشرة موقع الشاحنة (suivit Géolocalisation) أنظر ملحق رقم 34.
- حفظ البضائع في حاويات (Conteneurs) خاصة بالمؤسسة ونقلها إلى أماكن أخرى انطلاقا من الميناء.
- تجديد كل خمسة سنوات أسطول النقل لمجمع شاقور وذلك من أجل جلب الزبائن وتقديم لهم خدمات ذات جودة ونوعية عالية من حيث تخفيض تكاليف النقل والإمداد.
- الدعاية والاشهار (publicité et communication) يعتمد المجمع من أجل تقليل تكاليف النقل والامداد من جهة وذلك يعمل جاهدا على تحسين الخدمات وتقديم نوعية qualité.
- خدمات ما بعد البيع (ضمانات قطاع الغيار الأصلية) حالة (Garantie et service Apres PLDI vente)
- تأميمات يشرع مجمع شاقور إلى إبرام اتفاقيات ومعاهدات مع أكبر الشركات التأمينية وذلك للاستفادة من تخفيضات وخصوم تحفيزية من أجل تقليل من تكاليف النقل والإمداد.
- يشارك مجمع شاقور في كل تظاهرات ومعارض عالمية حول النقل واللوجستيك من الاستفادة من الخبرات والمهارات الجديدة فيما يتعلق بوسائل النقل وكيفية تحكم في تكاليف النقل على سبيل المثال شارك في أول صالون د ولي حول النقل واللوجستيك الذي انعقد في الجزائر العاصمة

في قصر المعارض من 23/22/21 نوفمبر 2016 بحضور 50 عارض وطنيا ودوليا في مجال اللوجستيك أنظر الملحق 35-37.

مواكبة التطور التكنولوجي واستخدام الآلات الحديثة لتقديم أفضل الخدمات بجودة عالية وتخفيض تكاليف النقل واللوجستيك.

يستعمل مجمع أنظمة الاعلام الآلي والاتصال الحديثة، كالأنترنت والاتصال عبر البريد الإلكتروني، وتعتمد على نظام الساتليت (Satelite) و Global position système Géo position (GPS) لتتضع الشاحنات (يتم من خلاله تحديد موقع الشاحنات ومعرفة حالتها إذا كانت متوقفة أو بحاجة إلى مساعدة تقنية أو معطيات وتوجهات جديدة ليتم التدخل فورا كما تمتلك آلات حديثة جدا عالميا مثل جهاز قياس مدى الارتفاع لتحديد الارتفاع المسموح به حتى تستطيع الشاحنة العبور في حالة الإنفاق أو الجسور كما سبق وأن شرحنا في النقطة السابقة.

أما بخصوص الأنترنت والحواسيب ومراقبتها فهي تستعمل نظام شبكات (SystèmeRéseau)

4-3- المنافسة:

لا يتميز مجمع شاقور للنقل واللوجستيك باحتكار السوق في قطاع الخدمات اللوجستية إذ لديه تقريبا 15 منافسين في السوق المحلي ويعتبر مجمع ترانس باعوشي (TRANS BAOUCHI) مهيم ومسيطر ومحتكر السوق في قطاع النقل في الجزائر، هذا لا يمنع من أن مجمع شاقور يملك حصة سوقية هامة. نظرا لاختلاف في نوعية الخدمات حيث باعتراف مسؤولي المؤسسة أنها رقم أعمالها في تزايد مستمر، وهو في تطور متزايد، حيث قدر مجموع رقم أعمال (chiffre affaire) مجمع شاقور في سنة 2016 بحوالي 140.000.000.00 مليار دينار جزائري.

5-3- العراقيل القانونية والضريبية والجمركية التي يعاني منها المجمع.

اعترف بكل مصداقية وصراحة عندما طرحنا على مدير المجمع حول المساعدات والتحفيزات التي تقدمها الدولة الجزائرية من أجل تطوير هذا القطاع وإصدار تسهيلات وامتيازات قانونية للخواص من أجل ممارسة هذا النشاط، لكن أشار إلى أمر أو الموضوع الذي على السلطات أن تأخذه بعين الاعتبار وهو مشكلة الضرائب والمبالغ الضخمة جدا التي يدفعه مجمع شاقور من جهة، ومن جهة أخرى العراقيل القانونية خاصة من طرف المديرية الجهوية للنقل للولاية من أجل حصول على التراخي أو شهادات العبور أو المرور.

حيث في بعض الأحيان تصل هذه ال تراخي شهرين (Attestation de circuler) أو أكثر.

وأخر مديرية الجمارك لمستغانم تمارس أحيانا بعض الضغوطات والصعوبات اتجاه المجمع من تفرغ البضائع والسلع من الميناء إلى المستودعات تحت الجمارك.

(parc sous Douane) إذن وبالرغم من الصعوبات والتحديات التي يواجهها المجمع وغيرها من المؤسسات التي تمارس هذا النشاط في الجزائر يبقى المستقبل وعيد من أجل تطوير والنهوض في مجال النقل واللوجستيك.

خلاصة:

في الآخر، يمكننا القول من خلال الترب الذي قمنا به في مجمع شاقور كان لنا مفيدا، حيث هناك تطلعنا واستنتجنا أن اللوجستيك والنقل أهميته 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.

في واقع الأمر أن لوجستيك نقل البضائع في الجزائر يضقى محدود أو مقيدا بالوسائل وعرفية وعامية، حيث لا تصطدم معظم المؤسسات ووسائل تكنولوجية حديثة من أجل تقليل تكاليف النقل بل العكس.

فالحاجة والطلب على مثل هذه الخدمات مرتفع جدا أو ذلك راجع للتطور الاقتصادي الذي تلاحظه البلاد وكثرة الاستثمارات ودخول عدة شركات متعددة الجنسيات وحاجة هذه المؤسسات إلى التمويل ونقل بضائعها.

خلاصة عامة

قائمة المراجع

الملخص:

المنافسة الشديدة للغاية تجبر المؤسسات على اكتساب مزايا تنافسية من خلال تطوير استراتيجياتها. إن البحث النشط عن المهارات وتحسين التكلفة والتوجه نحو إعادة التركيز على جوهر الأعمال هي العوامل الرئيسية في استخدام الاستعانة بمصادر خارجية للوجستيات. وبالتالي فإن تدخل خبير اللوجستيات مهم من أجل الاستفادة من الخبرة المتاحة لمقدم الخدمات اللوجستية. الهدف من هذه الدراسة هو إظهار كيف أن تطور عرض الخدمات اللوجستية، واستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والبحث النشط عن مصادر الابتكار قد مكن الخدمات اللوجستية أن تصبح لاعبا مركزيا في عملية الاستعانة بمصادر خارجية.

الكلمات الرئيسية:

الخدمات اللوجستية، تصنيف الخدمات اللوجستية، الخدمات المقدمة، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، إستراتيجية الابتكار.

Abstract:

The intense competition forces companies to gain competitive advantages by developing their strategies. An active search for skills, cost optimization and refocusing on the core of the business, are the key factors to logistics outsourcing. Thus, the intervention of a logistics expert is important in order to benefit from the experience of the logistics service provider (LSP). The objective of this paper is to show how the evolution of the LSP business, the use of information and communication technologies (ICT) and the active search for sources of innovation have enabled the LSP to become a central actor of an outsourcing operation

Keywords:

Logistics service providers (LSP), Typologies of LSP, Services offered of LSP, information and communication technologies (ICT), innovation strategies.

تمهيد:

إن الطريقة التي يتم بها تنظيم وإدارة علاقات التبادل بين المؤسسات تعد موضوعاً أساسياً للبحث الأكاديمي في إدارة السلاسل اللوجستية ويعتبر ذو أهمية كبيرة بالنسبة لصانعي القرار، من حيث إهتمامهم بإرضاء العملاء في أفضل ظروف التكلفة والخدمة.

إذا أخذنا مثال عن أي سلعة ما في أي محل تجاري كما هو موجود في كل مكان من الواضح أنه إذا كان المستهلك تمكن من الوصول إلى هذه السلعة في المتجر الذي يختاره هو أن هناك شراكة بين متعاملين في تفاعل وثيق مع بعضهم البعض من مهام التصميم والإنتاج والتوزيع المادي للمنتجات، مما يتطلب إجراء صارم لأنشطة الدعم لا يمكن إعتبار أي مؤسسة الآن على أنها لا تحتاج إلى تعبئة الموارد المهارات في بيئتها المباشرة أو البعيدة.

على العكس من ذلك، فإن أي مؤسسة هي جزء من شبكة أعمال واسعة إلى حد ما، تستمد منها جزئياً مصادر ميزتها التنافسية لفترة طويلة، يجب الإعتراف بأن الفاعلين في نفس سلسلة التوريد لم يسعوا حقا إلى التفكير في عمل منسق مرادف للكفاءة بين المنظمات بشكل أفضل، بل إتبعت لإستراتيجيات المهيمنة بتنفيذ الأنظمة اللوجستية المستقلة دون الأخذ بعين الإعتبار للعراقيل التي يمكن أن تواجهها في مشوارها الفني، ومنهم من فهموا في وقت مبكر جدا من الثمانينات، مصلحة إجراء تفكير مشترك لتجنب تركيب وسائل لوجستية زائدة عن الحاجة.

يتمثل الإبتكار الحقيقي في رؤية المؤسسات المتخصصة اليوم في إستغلال الوسائل اللوجستية "الخدمات اللوجستية" (PSL) "Prestation desservices logistiques"، تحتل مكانا متزايد الأهمية بعد حركة كبيرة من الاستعانة بمصادر خارجية وإعادة التركيز على المهارات الرئيسية التي بدأتها العديد من المؤسسات بشكل ظهور هذه الخطط العامة المبدعة ابتكارا جذريا على المستويات الإدارية والإستراتيجية والتشغيلية.

1- الاستعانة بمصادر خارجية لوجستية كمعيار إداري:

بالنسبة للمؤسسات الكبيرة وفي المؤسسة الصغيرة والمتوسطة (PME) لا يوجد شك بأن إعادة التركيز على المهارات الأساسية حول تصميم المنتجات الجديدة، سياسات التسويق والاتصالات المباشرة أو حتى إنشاء مواقع الويب التجارية، والأنشطة المتعلقة بتزويد الأسواق والتي أصبحت تعتبر جزءا من الأعمال الأساسية بما في ذلك المؤسسات التي غيرت نشاطها إلى تقديم خدمات لوجستية عالية المستوى خاصة في قطاع التوزيع هذه الاستعانة وهي "معيار إداري" جديد يتعرض أحيانا لانتقادات من قبل فقهاء غير تقليديين (Guylielni2008)، ولدت صناعة قوية من الخدمات اللوجستية والتي تسمى "مقدمو الخدمات اللوجستية" تعمل الخدمات اللوجستية على تطوير إستراتيجيات التطوير الأصلية (Falionshed 2011)

ببساطة الخدمات اللوجستية هي مؤسسة تضمن تحقيق الأنشطة اللوجستية لحساب مؤسسة صناعية أو موزع وبالتالي تضع نفسها كوسيط من الجيل الجديد.¹

¹ - Prestation linguistique: Image contrastées de l'entreprise désintégrée revue de management et de stratégie p 58.

قد تتعلق الأنشطة الخاصة بالخدمات اللوجستية على تحقيق عمليات استقبال ومراقبة المواد والسلع، المناولة، التخزين، التشطيب ... وعمليات شبه تجارية إعداد الطلبات، إنشاء الحصص الترويجية، توقعات المبيعات، تحديد الأسعار ... وأيضا عمليات الإدارة الفعلية مراقبة تواريخ السلع، عمليات ارجاع، المنصات، إدارة المخزون ... وأنشطة استشارية وأخيرا عمليات النقل من التوثيق، الجر، الشراء و التفاوض على الشحن ...

ينظر الآن إلى تنوع الأنشطة المدعومة من الخدمات اللوجستية لاسيما فيما يتعلق خدمات القيمة المضافة العالية على أنها حقيقة هيكلية لسلاسل اللوجستيات المعاصرة.

كما نلاحظ إذا كانت الخدمات اللوجستية تقدم خدمات أساسية من نقل المنتجات وتخزينها فإنها تجمع أيضا بين الخدمات الإضافية ذات قيمة مضافة عالية مثل إدارة الطلبات، تتبع التدفقات، وضع العلامات المخصصة والتجميع النهائي للوحدات، وهكذا أصبح مقدموا الخدمات اللوجستية يلعبون دور أساسي لخلق ميزة تنافسية مستدامة من خلال وضع أنفسهم في اتصال وعلى علاقة مع العديد من السلاسل اللوجستية التي يعالجون عملياتها وموادها (Hurmer 2012)، إنهم يلعبون دور الواجهة بين مرسلي ومتلقي السلع التي يصعب توصيلها إلى أصحابها في غيابهم.

إن الخدمات اللوجستية توفر خبرات تكنولوجيا ومعرفة المتعددة بهدف تقليص تكاليف التشغيل بتوفير للمؤسسات فرص عدم تكريس جزء كبير من استثماراتها لشراء معدات باهظة الثمن مثل المستودعات، الشاحنات ومعدات المناولة.

جدول(01-II): الخدمات اللوجستية

توزيع	خدمات ذات قيمة مضافة	تخزين	استقبال
- دمج تدفق المخزون وتدقيق التوزيع - السيطرة على خطة النقل - تحسين الجولات - شبكة النقل المدمجة	- تجميع العدة Kitting - تجهيز الطلبات Otch and pack - تجميع المراجع co-manufacturing - التغليف - اللوجستيك	- التخزين - تسيير المخزون - تتبع المنتجات - مخزون تحت الجمارك	- استقبال على المنصات - تفرغ الشاحنات - تفرغ الحاويات - مراقبة كمية ونوعية
نظام المعلومات - التدفقات - الإبلاغ			
تسيير الوثائق (الفوترة - وصل التسليم - التحفظات - قسيمة الشحن)			

2- تسويق العلاقات بين العملاء والموردين:

يتمثل تأثير الخدمات اللوجستية ووجودها في تعميم وجود علاقات السوق (ليس على أساس هرمي) بين العملاء ومقدمي الخدمات، في السنوات 1970 لم يكن هناك تطور ملحوظ في الأنظمة الصناعية حيث يعتمد على عدد العمال مع التركيز جمع كل الأنشطة الرئيسية وأنشطة الدعم الضرورية لتصميم والإنتاج في نفس الموقع (Bandouinet 1983).

مكن التقدم في تكنولوجيا المعلومات والإتصالات من انفجار غير مسبوق لـ"سلاسل القيمة" على المستوى الجغرافي والمستوى التنظيمي.

هنا سيكون غير لائق إيقاف أو طرد المؤسسات المنظمة في شبكة تعتمد على تجميع المهارات والموارد في أيدي العديد من الجهات الفاعلة هنا نتكلم على مؤسسة المحور التي تنسق حسب احتياجاتها التجارية وحسب الأبحاث في الإدارة الإستراتيجية تبين ملاحظة انحلال الحدود التنظيمية على النطاق واسع للمحيط وتحديد من يكون في الداخل ومن يكون في الخارج ويظهر التساؤل أكثر إلحاحا في إدارة اللوجستيات لأنه يصبح من الصعب معرفة "من هو من" و"من يفعل ماذا بضبط".

وبالتالي ليس من غير المؤلف أن نرى مقدمو الخدمات اللوجستية يسيرون مباشرة على مواقع الإنتاج المعدات والأفراد الذين يتحملون مسؤوليتها الاقتصادية والقانونية مثال على ذلك في صناعة السيارات حيث يكون مقدم الخدمات اللوجستية مرتبط عضويا بخط التجميع بالعمل من خلال إدارة متجر قطع غياب متقدم وقريب من المصنع حيث يتم الإمداد وفقا لمبدأ المصب (Aval) هذا يؤدي إلى تداخل الشريكين وفقا لإجراءات الإدارة المحددة مسبقا مع الجمع بين المنطق عن العمل والأهداف والمصالح التي ليست بضرورة متقاربة.

3- ظهور وتطور مهنة الخدمات اللوجستية:

1-3 ظهور الخدمات اللوجستية:

يمكن تفسير ظهور وتطور مهنة الخدمات اللوجستية من خلال انقلاب الاقتصاد الكلي للأنشطة الصناعية نحو أنشطة الخدمات (Durnier et Fender, 2007) وبالتالي إعطاء ولادة المرحلة الثالثة عن التطور الاقتصادي الذي أصبح موجه نحو الخدمات. بالإضافة إلى حركة إعادة تركيز الأعمال على المهارات الرئيسية واللجوء إلى خدمات خارجية (Quélin 2007).

- إستراتيجية الاستعانة بالمصادر الخارجية مصحوب بتطوير نهج إدارة سلاسل التوريد إلى تطور قوي في قطاع تقديم الخدمات اللوجستية (Comman et livoli, 2007).

- لفهم أصل الخدمات اللوجستية من الضروري أن نتذكر أن العديد من تعاريفاتها مربوط بعمليات النقل حسب (Van learhoven et all, 2000) الذي عرفها: "الخدمات اللوجستية تقوم إدارة، تحليل وتصميم الأنشطة المرتبطة بالنقل والتخزين" وهم "موردون للنقل والتخزين وخدمات لوجستية أخرى" (Persson visnn 2001).

- إن التقارب بين النقل والإمداد ناتج عن عدة عناصر أولها أصل الخدمات اللوجستية حيث أن مقدموا الخدمات اللوجستية اليوم كانوا مقدموا خدمات النقل بالأمس فأول الخدمات اللوجستية المعروفة تندرج تحت عالم النقل فالكثير من المؤسسات التي كان نشاطها عمليات النقل تطورت إلى قطاع الخدمات

اللوجستية للاستجابة إلى تطور القيود اللوجستية والأهميات الاستراتيجية للمؤسسات الصناعية والتجارية (Paché et savage 2009).

- مقدموا الخدمات اللوجستية هم مؤسسات تغطي وظائف غير متجانسة ويعتبرون محترفين في التوزيع المادي، الخدمات المتعددة (من النقل إلى العمليات التي تخلق قيمة مضافة)، متعددي الوظائف (الانتقال من دور المنفذ إلى دور المصمم)، اكتسبوا قدرة متزايدة الأهمية مم سمح لهم بالتميز، إنهم يحتلون اليوم مكانا مهما في إجراء العمليات اللوجستية ويطورون عروضهم بطريقة دائمة.
- الخدمات اللوجستية لم تعد تنفيذ لعملية النقل بل أصبح مقدم الخدمات اللوجستية عنصرا فعالا وخبيرا "ثالثا" في العلاقة مع المؤسسة، مطورا لحلول متكاملة ويشارك في تطوير إدارة الخطط اللوجستية.
- من بين الوظائف التي تميز مقدم الخدمات اللوجستية نجد
 - طبيعة الخدمات المقدمة.
 - تعقيد وخصوصية الأصول.
 - القدرة على تقديم أنواع مختلفة من الخدمات.
 - التوجه الإستراتيجي للعميل وتصور المزود.

إذن تطور وتعدد مجموعة خدماتهم هو الآن في صميم تطور العمليات المشتركة بين المنظمات التي يقودها المصنعون والموزعون.

2-3 تطور الخدمات اللوجستية:

إن التطور الكبير الذي عرفته الخدمات اللوجستية ناتج عن الرغبة في الاستعانة بمصادر خارجية للعمليات اللوجستية من طرف المصنعين والموزعين الحقائق وراء ذلك هي متعددة، ويمكن تمييزها حسب طبيعة العمليات (منطق التحسين) أو الإستراتيجية (منطق الابتكار) من وجهة نظر عملية، هناك البحث عن تقليص التكاليف كمقياس للأداء اللوجستي.

ينتج في المقام الأول عن استخدام الخدمات المتخصصة التي تتبع لأصحاب القرار الاستفادة من وفورات الحجم وتقلب التكاليف ومستوى أعلى عن المهارات في الخدمات الداخلية يتم تحسينها وقياسها بسهولة أكبر من خلال زيادة شفافية التكاليف.

بالإضافة إلى وضع المؤشرات المتعلقة بنشاط الخدمة اللوجستية فإن الأخيرة من خلال إدارة الواجهة تسمح للعميل بقراءة أفضل في تحليل الاختلالات الداخلية الخدمات المعنية في الغالب خدمات قياسية مرتبطة بالمنتجات الضخمة ذات هوامش منخفضة.

إذا كان القلق بشأن تقليل التكاليف الأنشطة اللوجستية لا يزال موجود يرغب أصحاب القرار في تسليم الإدارة إلى أخصائي الذي يملك أحدث تقنيات التشغيل ويد عاملة مؤهلة.

- في الواقع أن هذه الأنشطة حاسمة للقدرة التنافسية للصناعات أو الموزع الذين لا يرغبون في تخصيص مواردهم للأدوات اللوجستية.
- أخيرا، يمكن للعوامل الاجتماعية أن تفسر للاستعانة بمصادر خارجية لوجستية حيث أن اليد العاملة في مستودعات الكثير من المؤسسات العميلة "معترف بهم بشكل شيء، مهمشون ويولدون عدم إنتاجية"

- حسب شهادة أحد أصحاب الشركة المتخصصة في الخدمات اللوجستية في فرنسا يقول: "من بين الأمور التي تدفع المؤسسات من بالاستعانة بمصادر خارجية هو "التخلص من الاجتماعي". حيث البعد الاجتماعي يعتبر أحد المحركات المهمة للاستعانة وذلك لصعوبة تسيير الكم الهائل عن اليد العاملة التي تعمل في مواقع بعيدة عن المؤسسة أو تتحرك باستمرار والتي تتطلب تكوين دائم².
- من وجهة نظر إستراتيجية يساهم الاستعانة بمصادر خارجية للوجستيات في تحديد وتعزيز من قبل المؤسسة المصنعة أو الموزع، الميزة التنافسية إنها تتعلق بكل أو جزء من سلسلة الخدمات اللوجستية، من خلال أنشطة ذات قيمة مضافة عالية مثل إدارة التدفق أو تأخر أنشطة التمايز، تسمح الاستعانة بمصادر خارجية للوجستيات للمؤسسات بالتركيز على الأبعاد الإستراتيجية لنشاطها وترك مقدموا الخدمات اللوجستية تولي الأعمال التشغيلية. كما يوفر الوصول إلى الموارد التي لا تتوفر بالضرورة داخليا، وتجمع مع البحث عن مهارات خدمات لوجستية من حيث الجودة، المرونة والابتكار من أجل توقع التغيرات المرتبطة بالبيئة الغير المستقرة، تشكل هذه الابتكارات جزءا كبيرا من مجال تكنولوجيا الأدوات (المواد وأنظمة المعلومات) ومجال تقنية التشغيل (التحكم في التدفق، الالتحام المتقاطع (Crossdocking)، تنفيذ التدفقات المتزامنة ... حيث يجب على الخدمات اللوجستية أن تملك "قوة الاقتراحات" من أجل توقع احتياجات عملائها.
- يبدو أن الاستعانة بمصادر خارجية للوجستيات هو وسيلة لدمج الابتكارات التكنولوجية والاستجابة. يمكن أن يكون الدافع أيضا هو رغبة الصناعي أو الموزع استعادة السيطرة على نشاط ما أو إصلاح وتحسين عمليات خلق القيمة وفقا لنهج إعادة الهيكلة بإضافة إلى ذلك فإنه يسمح للمؤسسة بتقاسم المخاطر لاسيما المتعلقة بالاستثمارات مع مقدم الخدمات اللوجستية.
- كما تعتبر تحديات العولمة من أحد أسباب الاستعانة بمصادر الخارجية بفضل الخدمات اللوجستية تستطيع المؤسسات تبادل المنتجات بين الوحدات المختلفة وتسويقها في أسواق جديدة، إلى جانب الحاجة في تسريع التدفقات، تسلط كل هذه العوامل التوضيحية الضوء على الدور الراسخ الذي تلعبه الخدمات اللوجستية مع المؤسسات المصنعة والموزعين، سواء محليا أو عالميا حيث أصبح الفاعلين للخدمات اللوجستية لا غنى عنهم في السلاسل اللوجستية.

3-3 تصنيف الخدمات اللوجستية:

لتسليط الضوء على مهنة الخدمات اللوجستية يشير (P Dornieret et M Fender 2007) إلى: "عدد كبير من مهنيي الخدمات اللوجستية هم من قطاع النقل ويتميز بهيكل ثنائي القطب بما في ذلك مؤسسات صغيرة مع عدد قليل من العمال ومؤسسات ذات حجم كبير ذات رقم أعمال مرتفع". غالبا ما يستخدم مصطلح الخدمات اللوجستية بصفة عامة للغاية ولكنها تختلف حسب الخدمة المقدمة.

² - Le journal de la logistique N° 65 mai 2009.

كما رأينا تعريف مجلة Logistique magazine على أن "مؤسسات الخدمات اللوجستية هي مؤسسات تضمن تحقيق العمليات اللوجستية لحساب مؤسسات صناعية أو للموزعين". فإنها تسرع في تقسيم الخدمات اللوجستية على حسب عرض الخدمة المقدمة إلى 3 أنواع:

1-3-3 الخدمات اللوجستية الكلاسيكية (التقليدية):

معظمها من قطاع النقل فهي تضمن التنفيذ البسيط للأنشطة المادية المتعلقة بنقل والمناولة وتخزين المنتجات الوسيطة أو النهائية للمؤسسة العميلة ويطلق عليها (1PI First party logistics) و (2PI Second party logistics)

الخدمات اللوجستية 1PL تتعلق فقط حصريا على المناوبة في النقل والتخزين
الخدمات اللوجستية 2PL تتعلق فقط بالاستعانة بمصادر خارجية لنقل والتخزين
2-3-3 خدمات لوجستية القيمة المضافة:

وهي تشمل بالإضافة إلى الأعمال الأولى، إدارة الأنشطة ذات الطبيعة الصناعية أو التجارية على سبيل المثال التأخر في التمايز وذات الطبيعة الإدارية مثل الفوترة وذات الطبيعة الإعلامية مثل تتبع التتبع (Le tresking-turning)، يطلق عليها اسم: 3PL أو TPL (Third party logistics)
3-3-3 الخدمات اللوجستية غير المادية:

تتميز هذه المؤسسات بعدم امتلاك أي موارد مادية خاصة بها تقريبا يبنون خدماتهم من خلال تعبئة الموارد من المقاولين عن طريق المناولة (Sous-traitance) مع ضمان التنسيق من خلال التحكم الكامل لتدفق المعلومات.

يطلق عليها اسم: 4PL أو FPL (Forth party logistic)

واسم: LLP (Lead logistics pourider)

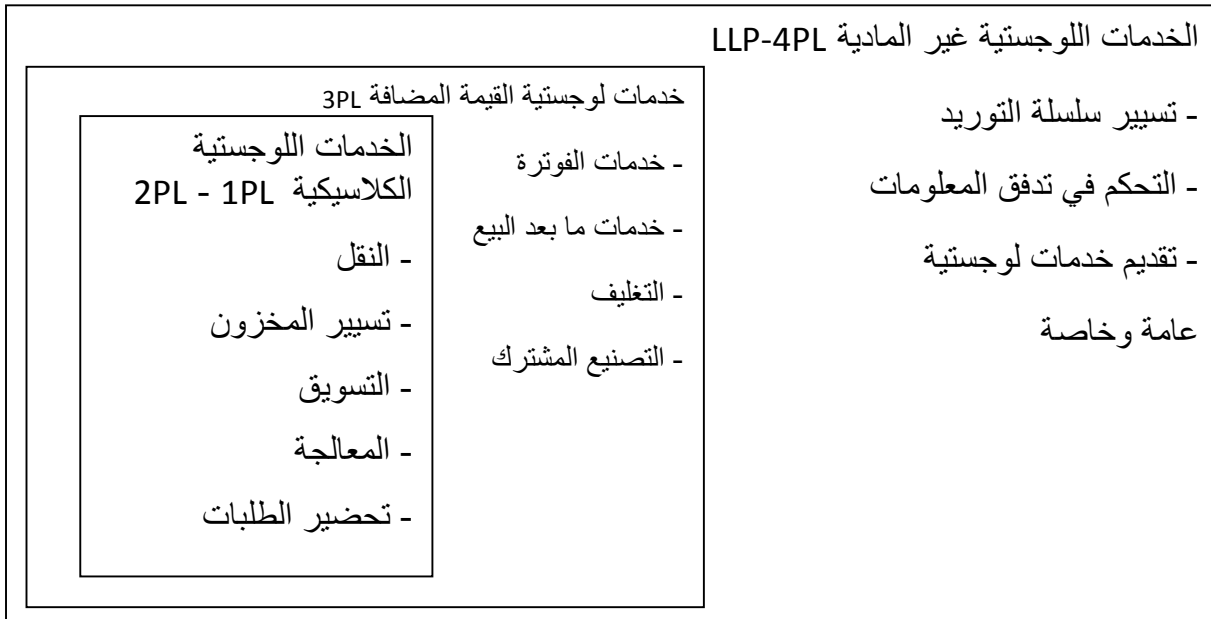
تهدف الخدمات اللوجستية 4PL إلى تصميم وبيع لوجستية مصممة خصيصا (خاصة من حيث أنظمة المعلومات) من خلال إنشاء شبكة من المهارات التي تجمع على سبيل المثال الناقلين، المستودعات ووحدات الإنتاج، أو الوحدات الصناعية.

إنهم يقدمون خدمات إعلامية بحثة لـ"التحكم في التدفق" من خلال إدراجها كوسيط بين مقدمي مختلف الخدمات (نقل، خدمات لوجستية وما إلى ذلك) والأسواق.

ظهر هذا النوع من الخدمات في سنوات التسعينات وهي تعتبر الفئة الأحدث والأقل تطورا، وفي نفس السياق ظهر اسمين آخرين لهذه الفئة LLP (Lead logistics provider) و LLM (Lead logistics managers) حيث يمكن لمقدم خدمات لوجستية 4PL أن يحل جزئيا أو كليا محل صانع القرار في المؤسسة عن طريق تحكمه وتسييره الكلي لسلسلة اللوجستية.

مع مرور الوقت أصبح مقدمو الخدمات اللوجستية مصممين حقيقيين لأنظمة الإمداد تتجاوز بكثير الحدود التقليدية للوجستيات التي تفهم على أنها الإدارة المنسقة للتدفقات المادية وتدفق المعلومات. وقد استند هذا التطور إلى التوسع الكبير والأنماط في توريد الخدمات اللوجستية التي تمت في التسعينات و2000.

الشكل (II-09): أنواع الخدمات اللوجستية



مصدر : Revue du contrôle de la comptabilité et de l'audit :Fulconis et al ; 2009 d'après Roques et Michafry, 2003 page 627 N 06
Modern P, Gratacap A et Labasse O (2008) septembre 2018.

الجدول (II-02): الأبعاد الثلاثة المقترحة للخدمات اللوجستية

خدمات أصلية	خدمات العملاء الإضافية	خدمات جديدة
- تحضير الطلبات	- خدمات ما بعد البيع	- تثبيت المواقع
- التخزين / التسويق	- الفوترة لحساب الزبون	- التصنيع المشترك
- تسيير المخازن	- الأرشيف	- تسيير مراكز الاحصال
- النقل		- التخفيف المشترك
		- التعبئة
		- تكنولوجيا المعلومات

مصدر : Revue du contrôle de la comptabilité et de l'audit :Fulconis et al ; 2009 d'après Roques et Michafry, 2003 page 627 N 06
fulconis et al (2009) d'apres roques et micha fry 2003 septembre 2018.

4- تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتوفير الخدمات اللوجستية:

تعتبر القدرة على إنشاء علاقات دائمة مع أصحاب المصلحة والحفاظ عليها وإدارتها، ميزة تنافسية للمؤسسات (Dussage et garette 1995).

- (Walter et Lancaster 2000) يبرزان بأن التحسين الأمثل لخلق القيم يحدث إتقان إدارة العلاقات بين أصحاب المصلحة وأنشطة المؤسسة وظهور التقنيات المستخدمة في وظائف التوجيه والعلاقات بين المؤسسات يقود العملاء إلى إلتماس الخبرة والدراية من مزودي الخدمة، وكذلك إتقان هذه التقنيات الجديدة (Roussat et Fabbe-costes 2000)
 - إن إتقان هذه التقنيات وإدارتها الجيدة هي وسيلة لتحسين سلسلة القيمة (Fernandes V 2007).
 - وبالتالي تضع المؤسسات حلولاً تكنولوجية تسمح لها بإدامة العلاقات مع الجهات الفاعلة الأخرى.
 - ما هو دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تطوير العلاقات بين المنظمات وبناء إمدادات الخدمة اللوجستية لتصبح أداة لتحسين إنتاجية المؤسسات وقدرتها التنافسية؟.
 - إن أدوات المعلومات في سلاسل التوريد التعاونية عرفت خلال العشرين سنة الماضية تطوراً ملحوظاً حيث شهدنا انتشار العمل على التعاون داخل الشبكات بين المؤسسات والتي تعد سلاسل التوريد مثلاً ممتازاً عليها خصائصها الرئيسية تتمثل في:
 - الإلتزام طويل الأجل للمشروع الجماعي.
 - تقاسم شفاف للأرباح المشتركة.
 - سلوكيات التضامن القائمة على الثقة المتبدلة.
 - لتمكين تنفيذ الإستراتيجية التعاونية هناك حاجة إلى عدد معين من أدوات الإدارة، ولاسيما من حيث نظم المعلومات عن طريق
 - إدارة التوريدات المشتركة
 - التخطيط التعاوني والتنبؤ التجديد
- التي تم تطويرها للتعاون اللوجستي وتنفيذه بنجاح حيث يصبح أصحاب الخدمات اللوجستية المستفيدين من المبادرات التي بدأها في الأصل المصنعون والموزعون.
- 1-4 تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتطوير العلاقة مع العملاء:
- تضع الخدمات اللوجستية نفسها في قلب سلسلة القيمة للعملاء وذلك بالنسبة للأعمال التي يقدمونها (تسيير المخازن تركيب، نقل، تسيير الطلبات وغيرها ...) حيث أنه في جوهر منافس، الخدمات اللوجستية مطلوبة للاستجابة إلى المتطلبات التي يتم تحديدها باستمرار للعملاء حيث يختار أصحاب القرار الاستعانة بمصادر خارجية للاستجابة للتعقيد في السوق ونقل القيود المرتبط به إلى أصحاب الخدمات اللوجستية الذين يجدون أنفسهم مضطرين إلى تطوير مهارات جديدة ودمجها مع المهارات الحالية من أجل تحويل علاقاتهم التجارية إلى شراكة حقيقية متداولة.
- للقيام بذلك يبدو أن التطور المستمر لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات قادر على تسهيل هيكلية وتنظيم هذه الشراكة وأيضاً إتقان تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أمر لا مفر منه لتحقيق أهداف المرنة والتفاعلية التي تتطلبها استراتيجيات الشركة المتصلة بالشبكة مثل سلسلة التوريد وبالتالي يمكن لنظم المعلومات والتقنيات المرتبطة بها أن تشكل كفاءات أساسية ومميزة للخدمات اللوجستية.
- تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أصبحت الاستجابة لأزمات النظام الصناعي في الاقتصاد التقليدي وتساهم في تأسيس نظام جديد (اقتصاد جديد) حيث أنها تسمح بسرعة الاتصال ونقل أكبر قدر من

المعلومات وتقليص في تكاليف الاتصال وفضلها يستطيع صاحب القرار الحصول على المعلومات في الوقت الصحيح حول حالة الطلب، تموقع المنتج وحالة المخزونات، ويسمح لمقدم الخدمة بالعمل على أساس التدفق المدفوع مع العملاء.

- إن اكتساب خبرة قوية في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات يسمح بتقوية علاقات الثقة مع العميل من حيث تسهيل تسيير علاقات الشراكة بتنسيق الأمثل بين الفاعلين فتطور المتنامي لعلاقات التنسيق والشراكة ضمن سلاسل التوريد يمكن اعتباره استجابة لتحركات السوق، للعمولة ولتكثيف المنافسة

- إذا إتقان تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أمر ضروري لإدامة العلاقة بين مقدم الخدمة وعميله وتحسين الأداء بطرق مختلفة.

2-4 تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتحسين أداء الخدمات اللوجستية:

استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات يسمح بتحسين تبادل المعلومات لأنظمة تسيير الإمداد. يعتبر نظام التبادل الإلكتروني نقل البيانات بين عديد التطبيقات وفقا لرسائل محددة مسبقا وموحدة بين الشركاء، وقد أثر تطبيق هذه التكنولوجيا في سلاسل التوريد بشكل ملحوظ على طرق إدارة المعاملات التجارية، يؤدي استخدام روابط الكمبيوتر بدلا من الورق إلى تسريع أوقات النقل ويقلل من الأخطاء. تستعمل العديد من المؤسسات تطبيقات الإنترنت التي ساهمت إلى حد كبير في النشر الجيد للمعلومات المتعلقة بالمنتجات والخدمات واللوائح التجارية على نطاق عالمي كوسيلة لتخطيط لسلسلة التوريد حيث يعتبر التسيير الجيد لسلاسل التوريد مع الشركاء ضروري لتطوير العلاقات التعاونية ويمكن أن تكون مصدرا لميزة التنافسية المستدامة لأنه يصعب تقليدها.

وتتميز هذه العلاقات التعاونية بتبادل وثيق للمعلومات ذات الصلة والعلاقات الاجتماعية والالتزامات المتبادلة من أجل تحقيق نتائج مفيدة على المدى الطويل. في هذه الحالة يتوثق ارتباط قوي بين العلاقة والأداء وذلك من خلال:

- الثقة التنظيمية الداخلية

- التنسيق وحسن التواصل

- مستوى الأداء المحقق من طرف الشركاء

فالخدمات اللوجستية في قلب سلاسل التوريد المعقدة أكثر فأكثر يجب أن تطور وتوطد مهارتين أساسيتين القدرة على التنظيم والقدرة على الابتكار حيث أن العملاء في بحث دائم على متخصصين الذين يسمحون لهم بتحقيق هدف تقليص التكاليف وهدف تحقيق الإستراتيجية وإعادة تنظيمها إذ مع مرور الوقت تطورت مطالب العملاء للاستجابة لتحديات الجديدة.

3-4 المعلومات في قلب مشروع التعاون اللوجستي:

تنفيذ إستراتيجية التعاون الإستراتيجي في العلاقات بين المصنعين والموزعين ينطوي في مشاركة معلومات جد حساسة مثلا كمية المبيعات التي حصلها الموزع في جميع مواقع التوزيع حيث تسمح هذه المعلومات في الوقت الحقيقي معرفة آثار إجراءات التسويق على سبيل المثال للمعلومات المرتبطة بالعمليات

الإعلانية والترويجية المصاحبة لإطلاق منتج جديد ومن جهة أخرى الموزع يحتاج إلى أقصى قدر من التفاعل من الشركة المصنعة من حيث إعادة تخزين مستودعاته أو متاجره.

في هذه الحالة إذا أراد كل من المصنع والموزع التعاون مع الاستعانة بخدمات لوجستية من طرف ثالث لبد لهما أن يسمح لهذا الطرف الجديد باختراق أنظمة التسيير الخاصة بهما والتي يتم ربط الخدمات اللوجستية بها بمجرد التكفل بتسيير المستودعات.

هنا يتم تنفيذ إستراتيجية لوجستية في نظم المعلومات اللوجستية والاتصالات وإدارة التدفقات بهدف ضمان الهدف المزدوج الأصلي للاستمرارية والسيولة.

حيث يطلب الفاعلين في الخدمات اللوجستية نقل بيانات موثوقة عن المواد والسلع المتداولة في سلسلة لوجستية ويجب على الجهات الفاعلة في هذه السلسلة المشاركة في بناء أنظمة المعلومات اللوجستية والاتصالات لمنع ظهور نقاط خطرا أو حجب محتملة في غياب الاستشارة الكافية.

- تكمن المشكلة الرئيسية في أن معلومات إدارة التدفق سرية جزئيا من وجهة نظر تجارية وبالتالي يتحول التعاون إلى إستراتيجية عالية المخاطر وهذا يفرض مسبقا ثقة معينة في الطرف الآخر واعتقادا قويا في حقيقة أنه لن يستغل وضعه المميز أثناء العمل في مصلحته الوحيدة وبالتالي تصبح الخدمات اللوجستية تمتلك بيانات حساسة للعمليات الجاري العمل عليها ولا ينبغي الكشف على محتواها لإجراء عميل آخر

- إن إقامة تعاون لوجستي بين المصنع والموزع ومقدم الخدمات اللوجستية يعتمد على مناخ عام من علاقات التبادل التي يؤدي إلى الالتزام على المدى الطويل ومشاركة نظم المعلومات اللوجستية ونظم الاتصالات وبشكل عام أنظمة الإدارة المخصصة هو قرار محفوف بالعواقب.

- من خلال تقليل تنقل أحد الشركاء الثلاثة أوكلهم تولد الاستثمارات المشتركة المحددة بشكل فعال حالة من التبعية وهي قضية نوقشت على نطاق واسع في الإدارة اللوجستية وهذا يشبه عادة إستراتيجية تعاونية لكن في الحقيقة ما هو إلا ممارسات تنسيق محسنة فقط أين تسعى الأطراف المعنية أولا إلى حل المشاكل المصادفة بشكل جزئي دون أي التزام بمرور الوقت وبدون الاستثمار في معدات محددة لعلاقة التبادل.

4-4 أنظمة المعلومات (GPA) و(CPFR):

لتمكين تحقيق إستراتيجية تعاونية هناك الحاجة إلى عدد معين من أدوات الإدارة لاسيما فيما يتعلق بنظام المعلومات تم تطوير أداتين رئيسيين للتعاون اللوجستي وتنفيذها بنجاح.

1-4-4 نظام إدارة التوريد المشتركة (GPA):

(La gestion partagée des approvisionnements) يشكل GPA نهجا لوجستيا في حركة استجابة

المستهلك الفعالة، يسمح بالانتقال من تدفق قوي بناء على توقعات موثوقة إلى حد ما (مصنع متجر) إلى تدفق مدفوعا بطلب المستهلك الحقيقي (متجر مصنع)، على المستوى التقني البحث هو نظام معدل التدفق الذي من خلاله يقوم الموزع بتفويض المنتج بإعارة تنظيم تجديد مستوى المخزونات حتى على مستوى رف كل متجر وبالتالي فإن الموزع ينقل إلى الشركة المصنعة جميع المعلومات المتعلقة بمخارج الحالات (المدفوعات النقدية) أو المستودعات، المعلومات التي تسمح للمصنع لتخطيط تجديد مخزون التوزيع بشكل أفضل من

منبع السلسلة اللوجستية لأنشطة الخاصة في الإنتاج وتوريد المواد والمكونات وهذا يعطي نتائج إيجابية من حيث نسبة الاستجابة (في المتاجر) ومستوى التخزين.

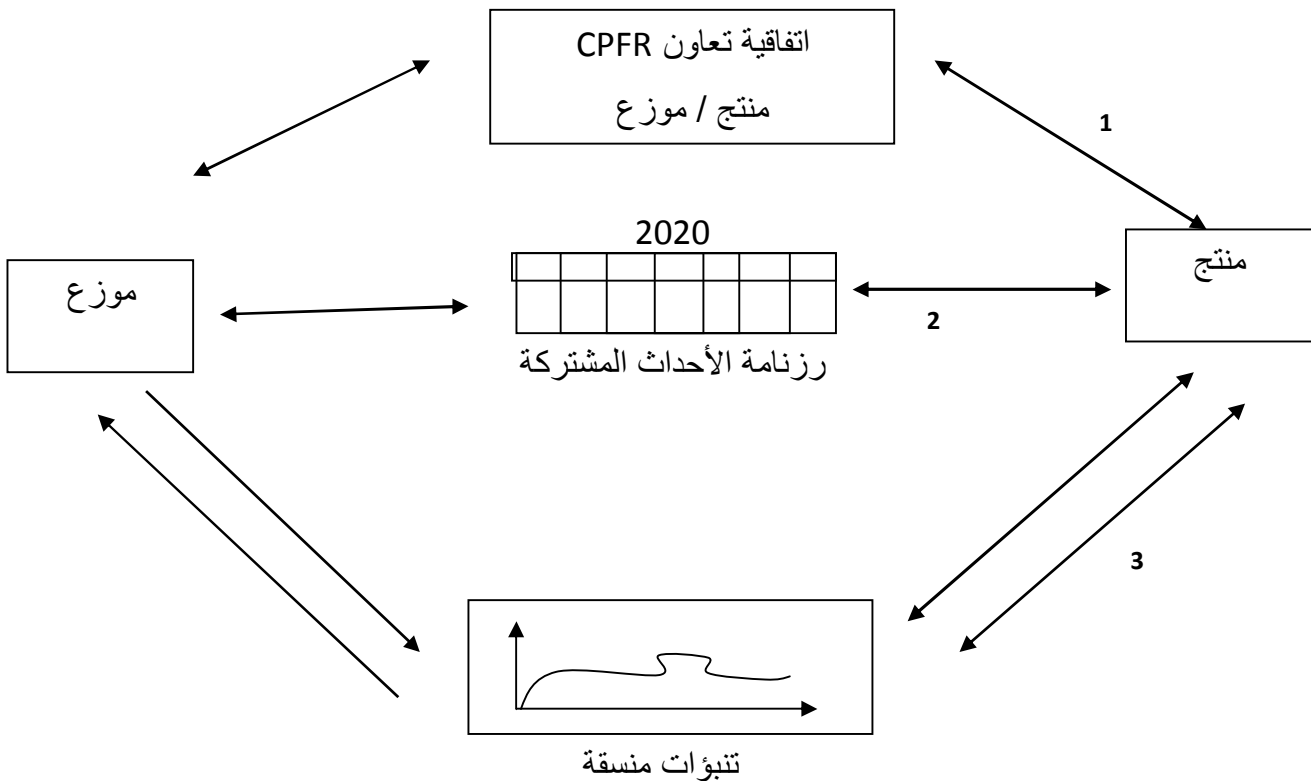
2-4-4 نظام التخطيط التعاوني والتنبؤ والتجديد CPFR

Collaborative planning forecasting and replenishment

رغم الإيجابيات التي أتى بها نظام GPA بالنسبة للمواد الاستهلاكية ذات الاستهلاك الكبير المستقر إلا أنه يبقى غير مناسباً تماماً للعمليات الترويجية أو المنتجات الموسمية ليظهر نظام CPFR ويؤكد بدقة تفوقه. هو منهج قائم على مبدأ التنبؤ الفريد المشترك بين الشركات المصنعة والموزعين هدفها هو تحقيق أقصى ربح ممكن من الشراكة، دون المخاطرة بإضعاف المركز التنافسي للشركاء بسبب سرية المعلومات المتبادلة، يجعل CPFR من الممكن توحيد إدارة العرض مع إدارة الطلب في نفس العملية عبر سلسلة لوجستية ولذلك فهو على المستوى التقني خطوة حاسمة جديدة نحو التداخل بين أنظمة الإدارة وهي عنصر أساسي في اللوجستيات التعاونية.

يمكن أن يتحقق ذلك فقط في وجود فريق متعدد التخصصات يتكون من ممثلين عن الموزع والشركة المصنعة، مهمتهم وضع خطة تجارية مشتركة يدمج CPFR تقويم الأحداث المشتركة (العمليات التجارية) والتنبؤات المنسقة.

الشكل (II-10): الأوجه الثلاثة لنظام CPFR



خلاصة:

أدى الاتجاه التصاعدي والاستخدام المكثف للخدمات اللوجستية لإنجاز الأنشطة التي تعتبر شاشة دعم، إلى توجيه التفكير التحليلي المبني على التصميم في إستراتيجية تطوير الخدمات اللوجستية في حقبة يُعبر فيها التنافس السرش للمؤسسات على اكتساب مزايا تنافسية من خلال تطور ثورة في سياستها الإستراتيجية، إن البحث النشط عن المهارات وخفض التكاليف والتوجه نحو إعادة التركيز على النشاط الرئيسي للمؤسسة هي العوامل الرئيسية لاعتماد إستراتيجية الاستعانة بمصادر خارجية علاوة على ذلك فإن تدخل خبير اللوجستيات مهم للاستفادة من الخبرة والكفاءة المهنية المتاحة لمقدم الخدمات اللوجستية مما يسمح للمؤسسات الاستفادة من التكنولوجيا العالية في تنفيذ الخدمة اللوجستية والتركيز على أعمالها الأساسية.

توسيع نطاق الخدمة التي تقدمها الخدمات اللوجستية لم يعد شك لدى المؤسسات المصنعة الآن، مجموعة واسعة من الخدمات اللوجستية المتاحة لهم إذ التطور المصاحب لعروض الخدمات اللوجستية تم إجراؤه لتلبية الاحتياجات التي يتم التعبير عنها بالاستمرار. إن البحث المستمر عن التكيف مع المواقف القائمة أو لتقديم خدمات جديدة يعتبر عنصرا للتمييز بين عروض الخدمة المقترحة عن طريق الابتكار المستمر بسبب نمو خدمات الاستعانة بمصادر خارجية من الناحية الفنية والتعقيد حيث ساهم تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في ابتكار طرق جديدة لتسيير وتسهيل هيكله وتنظيم العلاقة بين العملاء والخدمات اللوجستية.

الخلاصة العامة:

تشكل سياسة الاستعانة بمصادر خارجية للوجستيات من قبل المؤسسات المصنعة و/ أو الموزعين الكبار تطورا استراتيجيا كبيرا في الثلاثين عاما الماضية في اقتصاديات العالمية. يتوافق مع رغبة المؤسسات في التركيز على عدد قليل من المنتجات الجديدة أو في مهاراتها المركزية، في تصميم التسويق للمستهلكين، مع تركها للشركاء المتخصصين في الخدمات اللوجستية لإدارة تدفقات التوريد ذات الصلة. تقاس الاستعانة بمصادر خارجية للوجستيات بدرجة أكبر أو أقل من مشاركة مختلف الشركاء في البناء المشترك للخدمات اللوجستية .

مقدمو الخدمات اللوجستية مجبرون على التأقلم مع التغييرات المستمرة عن طريق تطوير والاستثمار في أنظمة المعلومات والاتصالات من أجل التحكم في العمليات وتلبية رغبات العملاء.

تقييم الفرضيات:

من خلال الجانب النظري تؤكد الدور الكبير لأنشطة الخدمات اللوجستية في أنشطة الإمداد في جميع مراحل السلسلة لتحقيق التميز

- من خلال الدراسة التطبيقية لمجمع شاقور للنقل واللوجستيك حيث أن المجمع ببذل جهود معتبرة على تقديم خدمات ذات جودة عالية وذلك عن طريق احترام جميع مواعيد الشحن والتفريغ المتفق عليها لهدف إرضاء الزبائن والحفاظ على حصة سوقية.
- واقع وآفاق الخدمات اللوجستية في الجزائر يحتاج إلى الكثير من العمل والبحث زد إلى ذلك لتنظيم والعمولة في التعاملات خصوص أن الائتصاد مبني على أسواق غير رسمية (L'informel).
- نقص دراسات في هذا الموضوع في الاقتصاد الجزائري

- النتائج التطبيقية:

- إن الاقتصاد الجزائري بعيد كل البعد على فكر وثقافة اللوجستي بصفة عامة والخدمات اللوجستية بصفة خاصة بالمفهوم الحديث.
- رغم الإمكانيات التي يمتلكها مجمع شاقور إلا أن ذلك يبقى غير كافي، حيث هناك نقص في استعمال أنظمة تكنولوجيا العمل والاتصالات.
 - صعوبة الاستثمار في أنشطة الخدمات اللوجستية لعدة أسباب:
 - نقص في القوانين التي تحمي العلاقات بين العملاء والزبائن.
 - عدم وجود استقرار وأمان لتعاملات الاقتصادية.

- العراقيل الإدارية والجمركية.
- الإستثمارات تتطلب أموال ضخمة.
- لا يوجد تنظيم في الأسواق.
- نقص ثقافة الخدمة بسبب عنصر الثقة.

-الاقتراحات:

- تلعب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (PME) دور في اقتصاد أي بلد حيث يجب تشجيع هذه المؤسسات بإعطائهم تسهيلات مالية وإدارية.
- إن أنظمة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات دور أساسي ومهم في هذه الأنشطة نقطة أساسية يجب التركيز عليها.
- تحديث قوانين تنظم التعاملات بين العملاء لخلق جو من الأمان والاستقرار
- تكوين وتأهيل اليد العاملة المؤهلة حيث نركز على الجهد الذي تبذره الجامعات في هذا الإطار من خلال الأساتذة الذين يبدلون جهود كبيرة رغم نقص الإمكانيات.
- ليد من إعطاء الجامعة الجزائرية دور ومكانة في النظام الاقتصادي فالأساتذة على تواصل مستمر مع ما يحدث في العالم من تطورات وأبحاث يجب الاعتماد على الجامعة في مثالا:
 - ← المشاركة في سن وتحديث القوانين
 - ← الاعتماد عليها في الإحصائيات
 - ← أخذ الشورى من خلال ما يحصل من تطورات
- التبرعات: لابد من اقحام التبرعات من السنوات الأولى للجامعة وإقامة علاقات مع المتعاملين الاقتصاديين وإقناعهم في الدخول في مشروع مشترك.

قائمة المراجع

اللغة الفرنسية

- Allab, S, Swyngedauw, N, Talandier, D 2000: La logistique et les nouvelles technologies de l'information et de la communication, Editeur Economica Paris
- Besson, P., ed., 1997, Dedant, dehors : les nouvelles frontières de l'organisation, Vuibert, Paris.
- Barringer, B. R., & Harrison, J. S. 2000. Walking a tightrope: creating value through interorganizational relationships. *Journal of management*, 36(3), 367-403.
- Barthéléffiy,J., Chalaye, S., (2000), << L'externalisation d'activités de service :une analyse
- Bourgne, P., & Roussat, C. (2008), «Structuration de l'activité logistique : Des acteurs
- émancipés du transport». *Les cahiers scientifique du transport* N° 5412008 Page 73-100.
- Brulhart, F. (2002), << Le rôle de la confiance dans le succès des partenariats verticaux logistiques: le cas des coopérations entre industriels agro-alimentaires et prestataires logistiques >>. *Finance Contrôle Stratégie*, 5(4), 51-77.en termes de bénéfices et de risques >>, *Gestion* 2000, vol21 no 4, pp. 89-103.
- Bello, D. C., & Gilliland, D. I. (1997). The effect of output controls, process controls, and flexibility on export channel performance. *The Journal of Marketing*, 22-38.
- Crozier, M., et Friedberg, E., 1997, L'acteur et le système: les contraintes de l'action collective, le Seuil, Paris.
- Camman C., Livolsi L., et Roussat C., (2007), « La logistique simplement : activités, enjeux, vocabulaire », Éditeurs Liaisons, Paris. p.219.
- Cézanne, C., & Saglietto, L. (2011). « Capital humain, prestataires de services logistiques et frontières de la firme >>. *Revue d'économie industrielle*, (135),71-88.
- Fullconis, F., Paché, G., et Roveillo, G, 2011, La prestation logistique : origines, enjeux, et perspectives, Editions Management & Société, Caen.

- Mandard, M., 2015, les réseaux inter-organisationnels, La découverte, Paris.
- Pache, G., 2016, prestation logistique : images contrastée de l'entreprise désintégrée, Revue de management et de stratégie, (3 :10), pp55-65, www.revue-rms.fr, VA Press.
- Revue du contrôle de la comptabilité et de l'audit. , prestation logistique :acteur central de l'opération d'externalisation. Une revue de littérature 6, Septembre 2018. , p 618-637.
- Supply chain magasin – MAI 2009.
- Thèse doctorat de l'institut national polytechnique de lorraine (spécialité informatique), « Ordonnancement coopératifs pour les chaines logistiques », Zerouk Mouloua, 21/13/2007.

قائمة المراجع

اللغة العربية

- أ.د.نعيمة غلاب، : قنوات التوزيع دار الهدى، عين مليلة، الجزائر 2013
- ثابت عبد الرحمن إدريس، مقدمة في إدارة الأعمال اللوجستية : الأمداد والتوزيع المادي، الدار الجامعية، الإسكندرية: مصر، 2003/2002.
- مريزق عدمان، : تسيير الإنتاج والعمليات، مدخت نظري وتطبيقي، جسر للنشر والتوزيع، 2013
- جون جاتورن، الترجمة باعتماد/د.خالد العامري، :إدارة الإمداد والتوزيع، دار الفاروق للنشر والتوزيع، 2008.
- محمد توفيق ماضي، إسماعيل السيد إدارة المواد والإمداد، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- محمد عبد العليم صبار، إدارة اللوجستيات الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي الإسكندرية: مصر، 2008.

- نهال فريد مصطفى، حلال إبراهيم عبيد، إدارة اللوجستيات، الدار الجامعية، الإسكندرية: مصر، 2005/2004
- مذكرة نيل شهادة الماجستير بعنوان النقل والإمداد دراسة حالة الشركة الوطنية للنقل البري SNTR-وحدة باتنة- من إعداد الطالب حواس فاتح، جامعة لخضر – باتنة -2011/2010.
- مذكرة نيل شهادة الماجستير بعنوان الآليات والطرق المعتمدة من قبل المؤسسة لتقليل من تكاليف النقل والإمداد دراسة حالة مجمع شاقور للنقل واللوجستيك من إعداد الطالب بن فوسي محمد جامعة عبد الحميد بن باديس –مستغانم-2017/2016.

- <https://www.lecoindesentrepreneurs.fr/logistique-entreprise/>
- <https://www.faq-logistique.com/KPI-logistique.htm>
- <https://www.supplychaininfo.eu/service-logistique/>
- <https://www.cairn.info/la-logistique--9782707146250-page-107.htm#>
- <https://books.google.dz>
- <http://tfig.itcilo.org/AR/contents/logistics-information-process.htm>
- <http://www.uobabylon.edu.iq/uobColeges/lecture.aspx?fid=9&depid=2&lcid=68880>
- <https://www.lecoindesentrepreneurs.fr/logistique-entreprise/>
- <https://www.faq-logistique.com/KPI-logistique.htm>
- <https://www.supplychaininfo.eu/service-logistique/>
- <https://www.cairn.info/la-logistique>
- https://mawdoo3.com/مغنى_الخدمات_اللوجستية/