

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم -
كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي
الشعبة : علوم التسيير التخصص : تسيير استراتيجي

التحكم في الوظيفة اللوجستية كأساس لخلق ميزة تنافسية في المؤسسة
دراسة حالة : مؤسسة ميناء مستغانم

تحت إشراف الأستاذ :

بن حمو عبد الله

مقدمة من طرف الطالب :

مداني غنام

أعضاء لجنة المناقشة:

الصفة	الاسم واللقب	الرتبة	عن الجامعة
رئيسا	بوزيان العجال	أستاذ محاضر "أ"	جامعة مستغانم
مشرفا	بن حمو عبد الله	أستاذ محاضر "أ"	جامعة مستغانم
مناقشا	بن زيدان ياسين	أستاذ محاضر "أ"	جامعة مستغانم

السنة الجامعية : 2020/2019

شكر وتقدير

شكرا لله أولا وحمدا له على نعمه وعلى تمكيننا من انجاز هذا العمل ونتوجه بالشكر الجزيل والتقدير العميق والخاص إلى الأستاذ المشرف بن حمو عبد الله لما منحه لنا من وقت وتوجيه وإرشادات وتوجيهات، كما نوجه شكرنا إلى الأخوة والأخوات أساتذة أقسام الماستر لما قدموه لنا طوال فترة دراستنا من نصائح، مما سمح لنا من إتمام مذكرتنا في أحسن وأيسر الظروف.

ونتوجه بالشكر إلى عمال مؤسسة ميناء مستغانم ونخص بالذكر المكلف بمصلحة المناولة "السيد مداني الغالي" وكل من ساعدنا من قريب أو بعيد أصحاب فضل علينا ولو بكلمة طيبة لإنجاز هذه المذكرة. كما نتفضل بالشكر الجزيل لأعضاء لجنة المناقشة الموقرة.

الإهداء

أهدي عملي هذا إلى من وقفوا إلى جانبي
وتعبوا لراحتي إلى من أفنوا حياتهم من أجلي
كي أصل إلى هذا اليوم، إلى روح أبي الغالي
وإلى الوالدة العزيزة أطال الله في عمرها
وجعلها تاج فوق رؤوسنا. وإلى أبنائي الأعزاء
محمد، نسرين وبشرى وإلى أمهم الغالية

قائمة الأشكال		
الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01 - I	العملية اللوجستية	13
02 - I	مكونات نظام النقل داخل سلسلة اللوجستيات	19
03 - I	وظائف التغليف	23
04 - I	علاقة اللوجستيات بالتسويق والإنتاج	26
05 - I	اللوجستيات : الوظيفة، النشاط، المهارة	27
06 - I	مثلث اتخاذ قرار اللوجستيات	29
07 - I	الهيكل التنظيمي التقليدي للوجستيات	32
08 - I	الهيكل التنظيمي للوجستيات المتكاملة	32
09 - I	المكانة الحديثة للوجستيات	33
10 - I	سلسلة توريد مصنع	36
01 - II	دورة حياة الميزة التنافسية	52
01 - III	توزيع التدفقات البحرية بحوض البحر الأبيض المتوسط	70
02 - III	الهيكل التنظيمي لمؤسسة ميناء مستغانم EPM	79
03 - III	تداول البضائع بميناء مستغانم	85
04 - III	توزيع السفن الراسية حسب القدرة الاستيعابية لها بالطن	87

قائمة الجداول		
الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
09	خصائص اللوجستيك خلال مرحل تطوره	01 - I
28	أمثلة عن القرارات الإستراتيجية والتكتيكية والتشغيلية للإعمال اللوجستية	02 - I
59	مراحل تحسين الجودة	01 - II
71	امكانيات استقبال السفن العملاقة للموانئ الجزائرية حسب عمق الأحواض	01 - III
75	بيانات تفصيلية للأحواض والأرصفة بميناء مستغانم	02 - III
76	بيانات تفصيلية لمساعدات الملاحة والقطر	03 - III
77	بيانات تفصيلية لمعدات التداول والمناولة بالميناء	04 - III
84	حركة المسافرين بميناء مستغانم	05 - III
84	تداول البضائع بميناء مستغانم	06 - III
85	تداول الحاويات بميناء مستغانم	07 - III
86	حركة السفن بميناء مستغانم	08 - III
86	توزيع السفن الراسية حسب قدرتها الاستيعابية	09 - III
88	المتوسط السنوي لانتظار السفن بميناء مستغانم	10 - III

الفهرس

	الإهداء
	الشكر
I	الفهرس
II	قائمة الأشكال
III	قائمة الجداول
01	مقدمة
	الفصل الأول
	اللوجستيات (مدخل نظري)
06	تمهيد
07	المبحث الأول: مفاهيم عامة حول اللوجستيات
07	المطلب الأول: النشأة والتطور التاريخي للوجستيات
09	المطلب الثاني: تعريف اللوجستيات
14	المطلب الثالث: أهمية وأهداف اللوجستيات
18	المبحث الثاني: الإدارة اللوجستية
18	المطلب الأول: الأنشطة اللوجستية
24	المطلب الثاني: علاقة الوظيفة اللوجستية بوظائف المؤسسة
28	المطلب الثالث: عمليات الإدارة اللوجستية
34	المبحث الثالث: سلسلة الإمداد والاتجاهات الحديثة في المنظومة اللوجستية
34	المطلب الأول: سلسلة الإمداد
38	المطلب الثاني: الاتجاهات الحديثة في المنظومة اللوجستية
43	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني
	دور اللوجستيات في خلق ميزة تنافسية للمؤسسة
44	تمهيد
45	المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية للمؤسسة
45	المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية
46	المطلب الثاني: أهمية الميزة التنافسية وأنواعها
52	المبحث الثاني: محددات و مصادر الميزة التنافسية وأسباب تطويرها
52	المطلب الأول: محددات الميزة التنافسية

53	المطلب الثاني: مصادر الميزة التنافسية
57	المطلب الثالث: أسباب تطوير الميزة التنافسية
58	المبحث الثالث: التحكم في الوظيفة اللوجستية كمدخل لتعزيز ميزة تنافسية المؤسسة
58	المطلب الأول: اعتماد الأنشطة اللوجستية في تعزيز أبعاد الميزة التنافسية
62	المطلب الثاني: دور الإدارة اللوجستية في الاستراتيجيات التنافسية
65	خلاصة الفصل

	الفصل الثالث	دراسة حالة : مؤسسة ميناء مستغانم EPM
66	تمهيد	
66	المبحث الأول: التعريف بميناء مستغانم	
67	المطلب الأول: لمحة تاريخية لميناء مستغانم	
68	المطلب الثاني: تصنيف ميناء مستغانم وعناصر قدرته التنافسية	
73	المبحث الثاني: تطبيق العمليات اللوجستية بميناء مستغانم	
73	المطلب الأول: الموقع الجغرافي والخصائص العامة لميناء مستغانم	
78	المطلب الثاني: النظام الإداري والهيكل التنظيمي لمؤسسة ميناء مستغانم	
84	المطلب الثالث: حركة البضائع والحاويات والمسافرين بميناء مستغانم	
86	المطلب الرابع: حركة السفن والاتصال بالظهير وأهم ميزة تنافسية لميناء مستغانم	
90	خلاصة الفصل	
91	خاتمة	
93	قائمة المراجع	

تشهد البيئة التنافسية لمنظمة الأعمال تطورات متلاحقة على كافة الأصعدة ومرجع هذه التطورات ما يجتاح العالم من ظاهرة العولمة بملامحها المختلفة والتي جعلت العالم منظومة اقتصادية متشابكة من العلاقات تقوم على أساس تبادل الخدمات والسلع ورؤوس الأموال في نطاق كوني أسواقه مفتوحة دون قيود. وفي ظل هذه التطورات أصبحت الشركات الكبرى تضم أسواق متعددة يتميز كل منها بدرجة عالية من التخصص مع تكاملها وتشابكها في منظومة معقدة تتطلب الكفاءة والجودة العالية والتميز التنافسي، وأخذت تطبيقات عمليات اللوجستيات في التطور المتلاحق في ظل مفاهيم التوزيع المادي العالمي.

إذا كانت اللوجستيات موجودة دائماً كممارسات ، فلم يتم الاعتراف بها حتى ثمانينيات القرن العشرين كوحدة وظيفية كاملة من المرجح أن تظهر في مخطط تنظيمي. بالإضافة إلى ذلك ، واجه ظهور وظيفة اللوجستيات والاعتراف بها وتطويرها، العديد من الترددات داخل المنظمات ، مما أدى إلى تباطؤ نموها وأحياناً عرقلته. ولكن إذا بقيت اللوجستيات في العديد من المنظمات في المرحلة التشغيلية "البداية" ، فهناك العديد من الأمثلة على منظمات أين أصبحت المساحة المخصصة للوجستيات تتطور على قدر الإمكانيات الإستراتيجية لهذه الوظيفة.

إن اللوجستيات هي بالفعل وظيفة حديثة واختصاص شاب تطور كثيراً في غضون نصف قرن، حيث تطور مفهومها بشكل كبير، اقتصر في البداية على البحث عن ترشيد المخزون وتحركاته (السبعينيات والثمانينيات) ، وشهدت الخدمات اللوجستية ، تحت تأثير قيود التسويق ، تمديد مهمتها لتنسيق مختلف الوظائف المشاركة في تداول التدفقات داخل المؤسسة (الثمانينيات والتسعينيات). "وتم الاعتراف بها كأداة تنافسية حقيقية ، مما يتيح إدارة التدفقات المادية والمعلوماتية العابرة للوظائف و العابرة للوحدات التنظيمية لمنظمة الأعمال الواحدة، في ظل أفضل شروط التكلفة وجودة الخدمة"¹ ولذلك اكتسبت بعداً استراتيجياً بمرور الوقت دون أن تفقد قواعدها التشغيلية. هذا التطور يعني أن اللوجستيات لا تزال حقيقة متعددة اليوم، يصعب على غير المتخصصين فهمها ، مما لا يسهل نشرها في تخصصات الإدارة الأخرى.

إذا ولدت اللوجستيات في الولايات المتحدة في نهاية الأربعينيات ، فإن هذه الوظيفة لم تزدهر حقاً بعيداً عنها حتى أوائل الثمانينيات. وتعود الأهمية المتزايدة للخدمات اللوجستية، من خلال مكانتها المتنامية في هيكل المنظمة ، ومن ناحية أخرى ، من خلال وضعها الاستراتيجي، فيما يتعلق بهذه النقطة الثانية ، فإن اللوجستيات ، من خلال الاندماج في الرؤية الشاملة للمؤسسة ، تشارك بوضوح وقوة في تحديد أهدافها.

غالباً ما تعتبر اللوجستيات مركزاً للتكلفة في المؤسسات ، نظراً لأهمية الأنشطة التي تشكلها ، مثل النقل وإدارة المخزون. تمثل هذه الأنشطة حوالي 10% من الناتج المحلي الإجمالي للدول المتقدمة وما يصل إلى 17% من الناتج المحلي الإجمالي للدول الناشئة يضاف إلى ذلك أن تطبيق قواعد اللوجستيات في مجال إنتاج السلع والخدمات يمكن أن يترتب عليه تخفيض أسعار المنتجات بنسبة تزيد على 20%. ومع ذلك ، فمن المسلم به بشكل متزايد أن التحكم في الوظيفة اللوجستية أو سلسلة التوريد ، يشكل اليوم مصدراً مهماً للميزة التنافسية للمنظمات التي تتفوق في تعزيز مكانتها التنافسية.

¹ - Gozé Bardin , « Les défis de la logistique de distribution à l'horizon 2035 », Management & Avenir, 2009/4 n° 24, p 218.

هذا فضلا عما يحقق نظام اللوجستيات من كفاءة عالمية في عنصري التسليم في الوقت المحدد (JIT) (just in time)، وما من شك أن كل هذه المميزات للوجستيات كفيل بخلق ميزة غير تقليدية يمكن أن تسميها "الميزة اللوجستية Logistics Advantage" وهي ميزة تجعل السلعة قادرة على المنافسة في الأسواق العالمية.

لا تحقق اللوجستيات أرباحًا ، ولكن تعمل على تخفيض التكاليف التي غالبا ما تكون خفية ، لذلك يجب على مدير اللوجستيات أن يثبت أن مصلحة المنظمة تمر من خلال مراعاة المشورة اللوجستية لجميع أنواع القرارات.

1- إشكالية الدراسة:

إن الهدف من ممارسة الأنشطة اللوجستية هو ضمان الجودة والموثوقية والاستجابة وأقل تكلفة لعملية التداول المادي، نتائج هذه العملية مرئية على نطاق واسع ولمموسة للغاية من قبل المستهلك، ولكسب رضا هذا الأخير ولكي تضمن المنظمة نجاحها و استمراريتها فإنها بحاجة إلى تعزيز ميزتها التنافسية مقارنة مع المنافسين وهذا في ظل فعالية إدارتها اللوجستية، بناء على ذلك فقد تمت صياغة مشكل البحث في السؤال التالي :

إلى أي مدى يمكن للتحكم في الوظيفة اللوجستية أن يدفع باتجاه خلق ميزة تنافسية في المؤسسة ؟

و تنطوي تحت مشكل البحث الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية :

- ما هي الأسس النظرية لمفهوم الميزة التنافسية وما علاقتها بالوظيفة اللوجستية ؟
 - ما هو واقع الوظيفة اللوجستية في مؤسسة ميناء مستغانم ؟ وما هي مزاياها اللوجستية ؟
- 2- فرضيات الدراسة :

- ينتج عن التحكم في الوظيفة اللوجستية الرفع من الأداء الكلي وتعزيز الميزة التنافسية في المؤسسة.
- تعتمد مؤسسة ميناء مستغانم في إدارتها على مهاراتها اللوجستية وتستغلها لصالحها في تميز خدماتها مقارنة بمنافسيها.

3- أهداف الدراسة :

بالإضافة إلى الهدف الجوهرى من هذه الدراسة والمتمثل في توضيح العلاقة بين الإدارة اللوجستية والميزة التنافسية، فإنها تسعى إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على المفاهيم المتعلقة بإدارة الوظيفة اللوجستية،
- إبراز إمكانية الوصول إلى تحقيق ميزة تنافسية وفق منظور التحكم في الوظيفة اللوجستية،
- تبين أثر تطبيق الإدارة اللوجستية على أداء المؤسسة،
- محاولة تشخيص الإدارة اللوجستية الخاصة بالمؤسسة محل الدراسة لمعرفة فيما إذا كان لها دور في تعزيز تنافسيها،
- مدى التطابق بين واقع الوظيفة اللوجستية والإطار النظري.

4- أهمية الدراسة:

تم تناول موضوع التحكم في الوظيفة اللوجستية ودورها في خلق ميزة تنافسية في المؤسسة للاعتبارات التالية:

- تتمثل الأهمية العلمية في إسهام هذه الدراسة في زيادة المعرفة النظرية والتطبيقية في هذا المجال الهام من مجالات الإدارة، كما تنبع الأهمية من إمكانية وضع متخذي القرارات في الميناء البحري محل الدراسة أمام ما قد تتوصل إليه الدراسة من نتائج، تساعد في تطوير أداء نشاطات الميناء اللوجستية.
- تناولها لقطاع حيوي وهو قطاع النقل البحري، حيث يعد من أنسب القطاعات لتطبيق المفاهيم اللوجستية الحديثة من حيث حجم الخدمات التي يقدمها لشريحة كبيرة من الشركات، الأمر الذي كون لنا حافزا لتوجيه دراستنا لمثل هذا القطاع. وكلما توفرت لهذا القطاع المقومات الأساسية السليمة، كلما تزايد تأثيرها الإيجابي على بقية القطاعات الاقتصادية والاجتماعية.
- إمكانية دخول موانئ دول مجاورة خط المنافسة مع الموانئ الوطنية في حالة ما إذا توفرت فرص منافسة حرة في قطاع النقل في إطار تفعيل مشاريع التكامل المغربي.

5- حدود الدراسة:

- الحدود المكانية : جرت الدراسة في مؤسسة ميناء مستغانم، مؤسسة عمومية اقتصادية، شركة ذات أسهم.
- الحدود الزمنية: شهري جويلية وأوت من سنة 2020.

6- منهج الدراسة :

تم الاعتماد على المنهج الاستنباطي الذي يعتمد على الأسلوبين الوصفي و التحليلي، والذي يقوم على جمع البيانات من خلال الأدبيات المتعلقة بموضوع الدراسة، والقيام بالدراسة الميدانية لاستنباط العوامل والمتغيرات التي تحقق أهداف الدراسة بالاعتماد على اختبار مدى صحة أو خطأ الفرضيات التي قامت عليها الدراسة بهدف الوصول إلى معرفة دور الأنشطة اللوجستية في رفع كفاءة الميناء البحري، ويتم ذلك من خلال البيانات التي سيتم جمعها من قوائم الاستقصاء للقيادات الإدارية، الإحصائيات، الإجراءات والميزانيات المنشورة وغير المنشورة التي يتم الحصول عليها من عدة مصادر، أهمها المؤسسة محل الدراسة ووزارة النقل ، ومن خلال المقابلات الشخصية المتعمقة لبعض رؤساء القطاعات والمسؤولين ومن خلال معاينات ميدانية من خلال التحقيق في بعض الأنشطة الخدمية للميناء.

7- الدراسات السابقة ::

- عبد الحميد بن علي العليان رسالة مقدمة للأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري

لاستكمال متطلبات نيل درجة الدكتوراه تحت عنوان : " دور اللوجستيات في رفع كفاءة الموانئ" دراسة تطبيقية على المملكة العربية السعودية 2012/2013" تناولت هذه الدراسة المفهوم العلمي والعملية للوجستيات وتطويرها والتعرف على الموانئ التي تستخدم و تهتم بالطرق الحديثة في كيفية التعامل داخل الموانئ السعودية بالإضافة إلى تحليل ودراسة حركة التجارة في الموانئ والتعرف على الأدوات الإستراتيجية الواجب إتاحتها داخل الموانئ وذلك من أجل الحصول على الميزة التنافسية.

وقد توصل الباحث إلى أن هناك عدم استغلال للمرافق الداعمة للبنية الفوقية للموانئ السعودية وعدم تحسين العمليات المتعلقة بالتخزين وعدم وجود مراكز فعالة لخدمة مرور السفن وتحسين السلامة للملاحة البحرية ، بالإضافة إلى أن الباحث توصل إلى أن ما يقارب ثلث المعدات البحرية والبرية يعود عمرها إلى أكثر من عقدين من الزمن ، وتحتاج إلى إصلاح أو تجديد ، كذلك توصل إلى أن قلة الكوادر العاملة أو المؤهلة تأهيلا عاليا بالموانئ السعودية.

● إيهاب محمد خليل النحراوي رسالة مقدمة للأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري

لاستكمال متطلبات نيل درجة الدكتوراه تحت عنوان : المقومات التنافسية لموانئ الحاويات المحورية في الخليج العربي 2007/2008 تطرق الباحث إلى دراسة المقومات التنافسية لموانئ الحاويات المحورية في منطقة الخليج العربي وذلك من خلال صياغة الإطار العام للمنافسة في الموانئ ومحطات الحاويات ثم تناول منظومة قطاع النقل في منطقة الخليج العربي ، مع التركيز على قطاع النقل البحري ولا سيما نظام النقل بالحاويات بدعامتيه موانئ الحاويات وأساطيل النقل بسفن الحاويات ، ثم انتقل الباحث إلى تحليل آليات البيئة التنافسية للموانئ البحرية الخليجية.

وقد توصل الباحث إلى أن التركيز على التميز في أداء الخدمة يعتبر أحد المقومات التنافسية الهامة للموانئ البحرية الخليجية، حيث أن هذا التميز يتطلب تقديم خدمة ذات جودة عالية وهذا راجع لتطبيق نظم المعلومات و التشغيل الإلكتروني للموانئ ومحطات الحاويات لأن سرعة تنفيذ وإجراء العمليات المتعلقة بالسفن والبضائع والحاويات تعتبر عاملا أساسيا في التميز التنافسي.

● محمود سامي الشاذلي عاشور رسالة مقدمة للأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري

لاستكمال متطلبات نيل درجة الدكتوراه تحت عنوان: القدرات التنافسية لمحطة حاويات السخنة كمركز لوجستي 2004/2005 تطرقت هاته الدراسة إلى القدرة التنافسية وذلك من خلال تناول مفهومها ومحدداتها، ثم محاولة تحليل المحددات الأساسية للقدرة التنافسية لدول وموانئ ومحطات حاويات البحر الأحمر، وكذا الدور المحوري للاستثمار في دعم القدرة التنافسية لمركز اللوجستيات، ومحاولة منه دراسة تجارب بعض الموانئ في تنمية مراكزها اللوجستية.

وتوصلت هاته الدراسة إلى التأكيد على أهمية وجود مركز لخدمة التوزيع والتجميع وأنشطة القيمة المضافة في منطقة حوض البحر الأحمر في السخنة ،بالإضافة أهمية القدرة التنافسية في تحقيق الميزة التنافسية لصناعة النقل البحري ، وتوصل كذلك إلى تحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات لميناء السخنة ومحطات حاوياته.

● فؤاد حسين محمد الكبسي رسالة مقدمة للأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري

لإستكمال متطلبات نيل درجة الدكتوراه تحت عنوان : أهمية تطبيق الإدارة للإلكترونية في تحسين مستوى أداء الموانئ البحرية اليمنية(دراسة تطبيقية على مؤسسة موانئ البحر الأحمر) تطرقت الدراسة إلى أهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية بالموانئ البحرية بشكل عام ومدى أهمية تطبيق تلك الإدارة على مؤسسة موانئ البحر الأحمر اليمنية بشكل خاص وذلك بتوضيح أثرها على الخدمات اللوجستية للموانئ وتبادل المعلومات إلكترونيا من خلال استعراض تطبيق الإدارة الإلكترونية في بعض الموانئ العالمية والذي يأتي في مقدمتها ميناء روتردام ، وكذا توضيح أثر تطبيق نموذج مقترح للإدارة الإلكترونية على مؤسسة موانئ البحر الأحمر اليمنية.

وقد خلصت الرسالة إلى عدة نتائج تمثلت في أهمية الإمكانيات التقنية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية كتوفير أحدث النظم والبرامج الإلكترونية وأحدث أجهزة الحاسوب بالإضافة إلى توفير شبكة حاسوب مرتبطة بجميع المكاتب ومن ثم ربطها بمركز معلوماتي خاص بالدولة يؤهله لعملية الربط مع بنك المعلومات العربي الخاص بهذا المجال، وقد توصل الباحث إلى ضرورة العمل بالإدارة الإلكترونية كأحد السبل لتحسين الأداء الوظيفي من خلال سرعة إنجاز الأعمال ورفع إنتاجية العاملين وتوفير الوقت والجهد للعاملين داخل الموانئ.

تمهيد :

أصبحت اليوم الإدارة اللوجستية من أكثر الموضوعات حيوية والتي تزايد الاهتمام بها في السنوات الأخيرة على الصعيدين الأكاديمي والتطبيقي. نحن ننتقل اليوم إلى نموذج جديد تصبح إدارة اللوجستيات فيه عنصرًا مركزيًا في صميم كل اهتمامات قادة الأعمال لمواجهة وبشكل مباشر المنظمة وكفاءة نظام الإنتاج والتوزيع فيها. في هذا السياق، ما الذي من المحتمل أن يحسن التكاليف والمواعيد النهائية وإنتاجية الموظفين ورضا العملاء وعلاقات الموردين الخاصة بالمنظمة وربحيتها؟ الجواب يكمن حتماً في إدارة الخدمات اللوجستية الخاصة بها. اللوجستيات إذا هي سلسلة متتالية من العمليات التي تتكون من عدة مراحل ، بدءًا باستقبال الطلبات مروراً بالتموين وحتى التسليم إلى العميل النهائي، وما تقدمه من قيمة مضافة للمنتج وفقاً لتوقعات العميل والقيود الخاصة بالمنظمة.

سلسلة التوريد هي أيضاً، الأداة الرئيسية لتحسين تنافسية المنظمة في السوق، وهي في مفترق الطرق بين نقاط القوة لدى مورديها وعملائها، مع مراقبة الداخلين المحتملين والمنتجات البديلة، و من المستحيل عدم اعتبارها محور قدرتها التنافسية، في سياق فتح الأسواق وزيادة المنافسة. ولهذا السبب الوجيه، يعد تحسين استراتيجياتها اللوجستية مرة أخرى من بين أهم الاهتمامات في نظر قادة الأعمال.

المبحث الأول : مفاهيم حول اللوجستيات (الإمداد)

المطلب الأول : النشأة و التطور التاريخي للوجستيات

وفقاً للقاموس التاريخي للغة الفرنسية (Le Robert 2000) ، فإن كلمة لوجستية تأتي من الكلمة اليونانية logistikos التي تعني "بالنسبة إلى الحساب" و "التي تتعلق بالمنطق". والكلمة لها نفس المعنى في اللغة اللاتينية.

كان الفيلسوف اليوناني أفلاطون (348-428 قبل الميلاد) هو أول من استخدم كلمة logistikos للتفريق بين الحساب العملي و الحساب النظري و كان يطلق هذه الكلمة على الحساب العملي.

تم استخدام كلمة "لوجستية" لأول مرة في اللغة الفرنسية عام 1590 ، كصفة تعني "من يفكر منطقياً". و في عام 1611 ، كانت يعبر بكلمة اللوجستيات عن جزء من الجبر المتعلق بالعمليات الابتدائية الأربع.

يقول بعض المؤرخين أن الجيش الروماني كان يستخدم اللوجستيات ، لكن أول ظهور لها كان في فرنسا عام 1670 على وجه الخصوص ، حيث اقترح أحد مستشاري الملك لويس الرابع عشر حلاً للمشاكل الإدارية المتزايدة التي تواجه الجيش الفرنسي خلال هذه الفترة ، وعلى هذا الأساس ، كان اقتراحه بتشكيل رتبة جديدة في الجيش تسمى (Marechal Général de logis) وكانت توكل له مسؤوليات التخطيط واختيار المواقع وتنظيم التنقلات والإمداد.

التطورات التكنولوجية الرئيسية للثورة الصناعية سرعت الحاجة إلى إدارة التدفق بكفاءة. بالتوازي مع اللوجستيات العسكرية ، بدأت اللوجستيات المدنية في التطور على مر السنين (في البداية بفضل توكيل وظائف عسكرية معينة لشركات في القطاع المدني).

أما في المجال العسكري هناك من الكتاب من يرى أن اللوجستيات أمر معروف منذ عام " 1901 حيث أجريت دراسة حول التكاليف والعوامل التي تؤثر في توزيع منتجات المزارع في الولايات المتحدة الأمريكية¹ أي ظهرت في مجال توزيع الإنتاج الزراعي في دعم إستراتيجية الإنتاج الزراعي لتحقيق المنافع الزمنية والمكانية للإنتاج الزراعي.

حيث قام العديد من العلماء بتحديد العناصر المؤثرة في عملية توزيع المنتجات الزراعية في الولايات المتحدة الأمريكية كفيد إي كلارك، والذي لفت انتباه القائمين على الأمر بأهمية ودور وظيفة اللوجستيات واستخدامها في التسويق².

حدثت نقطة التحول الرئيسية في تطور اللوجستيات خلال الحرب العالمية الثانية وبشكل أدق أثناء الاستعدادات لإنزال الحلفاء. على عكس الألمان الذين فشلوا في غزو بريطانيا بسبب عدم الاستعداد الكافي للعمليات ، أعد الحلفاء بعناية اللوجستيات التي رافقت عملية "أوفلورد" وهكذا ، سرعان ما استسلم الألمان إلى التفوق البشري والمادي الذي نشره الحلفاء.

في الخمسينيات من القرن الماضي ، تم تسريح المتخصصين العسكريين في اللوجستيات بعد نهاية الحرب العالمية الثانية لنقل خبرتهم إلى عالم الأعمال ، ومع ذلك ، و بسبب إعادة الإعمار ، لم يبدأ البحث عن التحسينات

¹ Douglas M. Lambert et Games R. stock, strategic management : Trwin 1992 p17

² آدم اسماعيل آدم خميس، تطبيق الإدارة اللوجستية وأثرها في أداة قنوات النقل والتوزيع (دراسة ميدانية على الشركات العاملة في مجال البترول في السودان) رسالة دكتوراه، جامعة السودان، 2014، ص 48

التشغيلية حتى الستينيات والسبعينيات، وبشكل عام كانت أولها بصفة منفصلة (المخزون، الإنتاج ...) حيث كان النهج فوق كل شيء إنتاجي لا أكثر يهدف إلى تقليل تكلفة العمليات وتحسين حركة التدفقات دون السعي إلى تحسين العمليات بشكل عام.

كانت الثمانينات والتسعينات مرحلة نمو حيث أصبحت اللوجستيات تهدف إلى تنسيق الوظائف المختلفة للمنظمة و بدأنا نشهد توسع الترابط بين الوظائف و ظهر مفهوم التقاطع.

في ظل سوق مشبعة بشكل متزايد ومع العملاء الذين لا تزال متطلباتهم تتطور بشكل ملحوظ اليوم، أصبحت المنظمات تعيد النظر في تنظيمها اللوجستي باستمرار.

فكرة اللوجستيات ومفهومها يمكن تتبعها وتأصيلها عندما تتصفح السجلات التاريخية منذ العصور القديمة، ويظهر التباين في ما للكلمة من معان في مجالات الرياضيات والمنطق، الإدارة الحربية، الإنتاج الزراعي وصولاً إلى تجلياتها الحديثة في مجال الإدارة والاقتصاد (الأعمال) إجمالاً، يمكن اختصار تطور اللوجستيات في المراحل التالية:

مراحل تطور اللوجستيات :

عرف مفهوم الإمداد عدة تطورات منذ أن كان يطلق هذا المفهوم على الميدان العسكري إلى أن تم استخدامه في الميدان الاقتصادي، ولقد لعبت المراحل التي مر بها اللوجستيات دوراً كبيراً في تكامل عملياته وتنسيقها والرقابة عليها وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف.

1. بداية الخمسينات لم يكن ينظر للوجستيات كوظيفة متكاملة بل كوظيفة منفصلة عن باقي وظائف المؤسسة خاصة في إدارة التوزيع وإدارة المواد.

2. من 1975 إلى 1990 اللوجستيك المتكامل: شهدت هذه المرحلة زيادة في تخصص الأنشطة اللوجستية، وتحقيق التكامل بين أنشطة التوزيع وإدارة المواد.

3. منذ 1990 اللوجستيك المشترك: عرفت هذه المرحلة زيادة المنافسة التي أدت إلى إقامة التحالفات بين الشركات المتنافسة أي تجاوز التكامل بين الأنشطة اللوجستية في الشركة إلى التعاون اللوجستي بين الشركات من نفس سلسلة الإمداد.

الجدول رقم (1-1): خصائص اللوجستيك خلال مراحل تطوره.

اللوجستيات المشتركة Logistique coopérée	اللوجستيات المتكاملة Logistique intégrée	اللوجستيات المنفصلة Logistique séparée	السنوات
التسعينيات	1990-1975	قبل 1975	
تخفيض تكاليف اللوجستيات وزمن الاستجابة (الأجال)	تخفيض تكاليف اللوجستيات	تخفيض تكاليف اللوجستيات	أولوية المدير اللوجستي
مشترك	متكامل	منفصل	المنهج الإداري
صغير (شراكة)	كبير	كبير	عدد الموردين
كبيرة	قليلة	لا توجد	شراكة مع المشتركين في سلسلة الإمداد
طويلة	قصيرة	قصيرة	مدة العلاقة مع المشتركين في سلسلة الإمداد
نعم	لا	لا	الحاجة إلى مسؤول سلسلة الإمداد
السرعة في الشراكة بين أعضاء سلسلة الإمداد	السرعة في التخلص من المخزونات	تعطل بسبب التخزين	سرعة تدفق المنتج (من التموين إلى التوزيع)
شراكة: مثل EDI Exchange de données informatisées	متكاملة: مثل CIM Computer Integrated Manufacturing	منفصلة	شبكات الإعلام الآلي

المصدر: عبد العزيز بن قيراط، أداء وجودة الخدمات اللوجستية ودورها في خلق القيمة، رسالة ماجستير، جامعة قلمة، الجزائر، 2010، ص 6

المطلب الثاني: تعريف اللوجستيات

يتشعب تعريف اللوجستيات إذا لم يسند إلى المجال والمرحلة الزمنية التي مر بها هذا المصطلح، ولقد ظهرت دراسته في العديد من الكتابات والدراسات التي ركزت في بدايتها على الجيش وتحركاته لتلج مجال إدارة منشأة الأعمال.

أما في الأدبيات باللغة العربية فتعتبر كلمة لوجستيات كلمة دخيلة، وكتسلسل تاريخي لمحاولات تعريف إدارة اللوجستيات تم وصف اللوجستيات بأسماء عدة: إدارة المواد، إدارة التوريد، الإمداد.

أولاً: التعريف اللغوي

كما سبق ذكره فإن أصل كلمة اللوجستية يعود إلى اللغة الإغريقية القديمة وتأتي من كلمة لوجس $\lambda\omicron\gamma\omicron\varsigma$ وتعني نسبة، حساب، سبب، خطاب، وكذلك الكلمة اللاتينية Logisticus التي لها نفس المعنى.

باللغة الانجليزية Logistic تتكون من جزأين هما Lodge التي تعني مقر الإمداد والتخزين و Istic تعني المتعلق بـ، وبضم الجزأين فالكلمة Lodgeistic تعني أمر متعلق بالإيواء، ولتخفيف النطق أصبحت Logistic.

ثانياً: التعريف الاصطلاحي

بالنظر إلى أن مصطلح اللوجستيات أول ما ظهر، ظهر في المجال العسكري، فإنه من الأجدر أن نتطرق أولاً إلى تعريفه في المجال العسكري والذي يعتبر الأصل لهذا المصطلح ثم التعريف في المجال الاقتصادي الذي تطرقت إليه العديد من المنظمات والجمعيات وكذا العديد من كتابات المفكرين والباحثين في مجال إدارة منشأة الأعمال.

1- في المجال العسكري :

- "هي فرع/شعبة من العلوم العسكرية يختص بتدبير وتوريد ونقل وصيانة الاحتياجات العسكرية وتزويد الوحدات العسكرية بالجنود والأعتدة وما يلزمها من المرافق والتسهيلات¹."
- في العمليات العسكرية تعني اللوجستيات "إيصال المؤن والمواد والمعدات إلى المكان المناسب في التوقيت المناسب²."
- فن نقل الجنود وإيوائهم وتموينهم، أي إدارة تدفقات الأفراد والموارد لدعم المجهود الحربي عن طريق نقل الجنود والعتاد والمؤن والذخائر من المعسكرات والمستودعات في منطقة عسكرية معينة إلى ميادين القتال في مواقع أخرى بعيدة، وذلك في أقصر وقت ممكن وبأقل تكلفة ممكنة³."

2- في مجال الأعمال :

اللوجستيات مثل الكثير من المجالات البحثية الأخرى عرفت بداياتها في المجال العسكري لتعرف بعد انتهاء الحربين العالميتين تطورا في الأوساط المدنية المتعددة، ونتيجة للنجاحات التي حققتها في المجال العسكري لاقت اهتماما كبيرا في أوساط الأعمال وبدأت بالظهور كفرع مستقل لا يهتم فقط بالأنشطة المكونة له فحسب، بل مفهوم أشمل وأوسع من ذلك لأنه يربط بين جميع هذه الأنشطة في آن واحد وهذا ما أدى إلى وجود عدة تعريفات:

- تعريف المجلس الدولي لإدارة التوزيع المادي (NCPDM/National Council of Physical Distribution Management) : "إن المصطلح يصف تكامل النشاطين أو أكثر بهدف التخطيط والتنفيذ والسيطرة للتدفق الفعال للمواد الأولية، وعمليات الخزن الداخلية والسلع النهائية من المكان الرئيسي إلى مكان الاستهلاك، إذ أن هذه النشاطات يمكن أن تشمل على الرقابة، ومناولة المواد، وأوامر العمليات، والاختيار الصائب للمخازن والمصانع والتغليف، ونظام لإعادة السلع، والنقل والمرور والتخزين الجيد⁴."
- تعريف الجمعية الأوروبية اللوجستية: عرفت اللوجستيات على أساس وظائفها "تنظيم تيار المواد وتخطيطه، ومراقبته وتنفيذه بدءا من مرحلة شراء أو تحضير المواد الخام الأولية، ثم مرحلة التصنيع والإنتاج، فمرحلة التوزيع والتسويق إلى المستهلك النهائي، لإشباع متطلبات السوق أو الزبائن، ولكن بأقل تكلفة، وبأقل استخدام لرأس المال⁵."
- مجلس إدارة اللوجستيات بأمريكا: "اللوجستيات هي عملية كفاءة وفعالية التخطيط والتنفيذ والرقابة لتدفق وتخزين المواد الخام والمخزون قيد الصنع والبضائع النهائية والمعلومات المتعلقة من نقطة البداية إلى نقطة الاستهلاك، وذلك بهدف إرضاء المستهلك وتحقيق احتياجاته⁶."

1- سمير معوض، تعريف ومفهوم الإدارة اللوجستية، مجلة أنترناشيونال، 2007، ص 8.

2- المرجع السابق، ص 8.

3- Wood, F, Donald, Murphy, R, Paul, « Contemporary Logistics, Pearson Education, INC, New Jersey, USA, 8th Edition, 2004, pp3-5.

4- نافع ذنون الدباغ، نظام اللوجستك المفاهيم والأساسيات، مجلة تنمية الرافدين، العراق، 80(27) 2005 ص 107.

5- آدم إسماعيل آدم خميس، تطبيق الإدارة اللوجستية وأثرها في أداء قنوات النقل والتوزيع "دراسة ميدانية على الشركات العاملة في مجال البترول في السودان، 2008-2013 ص 46

6- رونالدو إنش بالو، إدارة اللوجستيات: تخطيط وتنظيم ورقابة سلسلة الإمداد، ترجمة تركي إبراهيم سلطان، أسامة أحمد مسلم، دار المريخ، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2006، ص 26

- اللوجستيات : "هي فن وعلم إدارة تدفق البضائع، والطاقة والمعلومات، والموارد الأخرى كالمنتجات والخدمات، وحتى البشر من منطقة الإنتاج إلى منطقة الاستهلاك، ومن الصعب أو حتى من المستحيل إنجاز أية تجارة عالمية أو عملية استيراد/تصدير عالمية أو عملية نقل للمواد الأولية، أو المنتجات وتصنيعها دون دعم لوجستي احترافي"¹.

- اللوجستيات "هي مجموعة من الأنشطة الداعمة لعملية الإنتاج السلعي، وهي بطبيعتها خدمات. تحتاج عملية إنتاج سلعة ما إلى نشاط نقل المادة الأولى، وبعد إتمام عملية التصنيع فإن السلعة تحتاج إلى تعبئة أولية ثم تعبئة نهائية داخل حاوية في حالة كون السلعة قابلة للتحويلة، ثم نقلها إلى مكان التخزين ثم إلى مراكز التوزيع ثم تسليمها إلى المستهلك النهائي في المكان والموعد المحدد ومتابعة خدمة ما بعد البيع، ويصاحب مجموعة تلك الأنشطة نشاط هام وهو الاتصال والمعلومات"².

- حسب James Heskett : "إدارة الأنشطة التي تسهل حركة المنتجات وتنسيق العرض والطلب في خلق المنفعة المكانية والزمانية وذلك بتوفير المواد في المكان والوقت المحدد"³.

- مفهوم اللوجستيات في النقل والتجارة الدولية : "هو التكامل والاندماج بين النقل والتجارة الدولية بالكمية اللازمة في زمن محدد وإلى مكان محدد وبأقل تكلفة Juste in time Delivery"⁴.

- جمعية التقييس الفرنسية AFNOR : "عرفت اللوجستيات من خلال خمسة أبعاد متكاملة ومنسقة فيما بينها وتشمل: التموين والشراء، اللوجستيات داخل المؤسسة، و لوجستيات عملية الإنتاج، خدمة ما بعد البيع و اللوجستيات العكسية التي تقوم باسترجاع وإعادة تصنيع المنتجات المنتهية صلاحيتها"⁵.

- "تعتبر من مجالات المعرفة الإدارية الحديثة فهي عملية التنسيق بين مجالات الإدارة التقليدية الأخرى مثل الإنتاج والتسويق والتمويل بدلا من ممارستهم التاريخية السابقة بشكل منفصل مما يضيف قيمة للمنتجات والخدمات المقدمة للعملاء والتي تلعب في الحقيقة دورا أساسيا في تحقيق ما يعرف برضاء العملاء"⁶.

- تتضمن اللوجستيات "عمليات توفير المواد الخام الأولية وتجهيزها ونقلها إلى المصنع للتصنيع ثم بيع المنتجات في السوق العالمي، فهي امتداد للتجارة الدولية وتعتمد بشكل كبير على إسناد العمليات غير الأساسية إلى

1 - أمل مصطفى حسين عصفور، الدور المتكامل للوجستيات لتسويق الخدمات الالكترونية مدخل لوجستي لزيادة القدرات التنافسية للمنظمات، مؤتمر التجارة الالكترونية تجارة بلا حدود، 5-7 ديسمبر 2010، الأردن، ص - 03.

2- ميرا محمد شفيق الصاوي، مركز إقليم للوجستيات الحاويات وتوزيعها، مجلة الجمعية العربية للملاحة، العدد 19 ديسمبر 2004 الإسكندرية، مصر، ص 38.

3 - Pierre Médian, Anne Gratacap, La logistique et supplychain Management, Dunod. Paris, 2008, p11.

4 - محمود حاتم عبد الحليم القاضي، دور السكك الحديدية والموانئ الجافة في تفعيل نشاط النقل متعدد الوسائط في الوطن العربي، المعرض الدولي للنقل ومستلزماته (إيتركس) دمشق، سوريا، 2005، ص 3.

5 - Gilles Pache et Thierry Sauvage, La Logistique- enjeux stratégique, 3ém Edition. Vuibert., France, 2004, P20.

6 - ثابت عبد الرحمان إدريس، مقدمة في: إدارة الأعمال اللوجستية - الإمداد والتوزيع المادي، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 20.

شركات متخصصة من الباطن وذلك من أجل تخفيض التكاليف والذي يعتبر من الأهداف الهامة لأي منظمة والذي تسعى دائما لتحقيقه.¹

- كما يعرفها شريف ماهر " العلم الذي يدرس إدارة سلسلة تدفق المواد الأولية، والمنتجات الوسيطة والنهائية والمعلومات، بما يضمن استمرارية الإنتاج وتخفيض تكلفته، ويحقق ميزة تنافسية للمشروع، ويكفل رضا العملاء، وذلك من خلال إدارة أنشطة الشراء والتخزين والنقل والتوزيع والتغليف في إطار نظم المعلومات".²

- عن الجمعية الفرنسية للوجستيات (ASLOG): "اللوجستيات هي مجموعة الأنشطة التي تهدف إلى إعداد كمية من المنتج بأقل تكلفة في المكان والوقت الذي يوجد فيه الطلب. لذلك، تتعلق اللوجستيات بجميع العمليات التي تحدد حركة المنتجات مثل موقع المصانع والمستودعات، والإمداد، وإدارة المادية للعمل الجاري، والتغليف، والتخزين وإدارة المخزون، ومعالجة وتحضير الطلبات، وجولات النقل والتسليم".³

- ويعرفها أيمن النحراوي: "بأنها تجميع الأنشطة التي لها علاقة بتدفق وتخزين السلع والخدمات وإدارتها جماعيا Manage collectively بغرض إمداد العملاء بالسلع والخدمات التي يرغبونها في التوقيت والمكان المحددين والجودة المطلوبة".⁴

- قدم المجلس الدولي لإدارة التوزيع المادي National Council of Physical Distribution Management المفهوم الآتي عن النظام اللوجستي "إن المصطلح يصف تكامل النشاطين أو أكثر بهدف التخطيط والتنفيذ والسيطرة للتدفق الفعال للمواد الأولية، وعمليات الخزن الداخلية والسلع النهائية من المكان الرئيس إلى مكان الاستهلاك، إذ إن هذه النشاطات يمكن أن تشمل على الرقابة، ومناولة المواد، وأوامر العمليات، والاختيار الصائب للمخازن والمصانع والتغليف، ونظام لإعادة السلع، والنقل والمرور والتخزين الجيد".⁵

من التعريفات السابقة يمكن أن نستخلص أن اللوجستيات، و بالإضافة إلى مهامها المادية والتي تهدف إلى توفير منتج بأقل تكلفة، في المكان وفي اللحظة التي يوجد فيها طلب، فإنها تتوسع لتشمل توقعات السوق، الخدمة المقدمة للعملاء واختيار مواقع المصانع والمستودعات وشبكات التوزيع والتي تكون نتائج لقرارات من النوع الاستراتيجي.

7- شيرين جلال، اللوجستيات متى انطلقت وأين وصلت؟، مجلة أنترناشيونال، الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري، الإسكندرية، مصر، أوت 2001، ص 93.

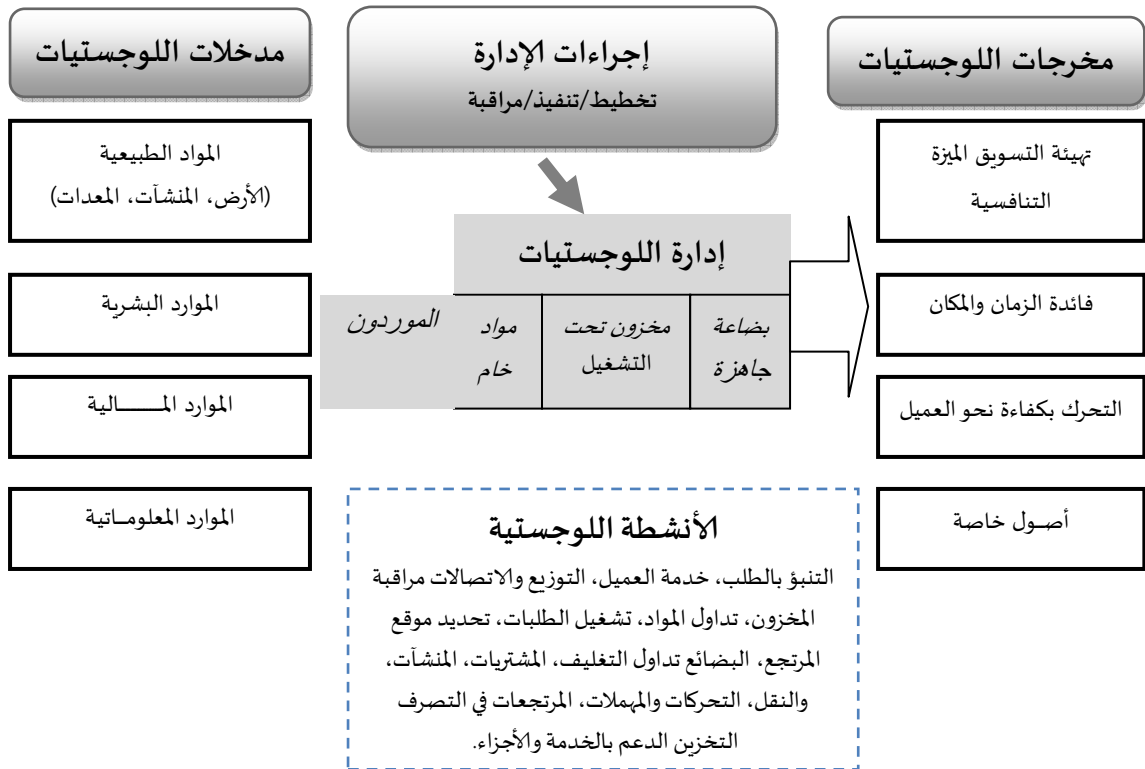
1- شريف ماهر، تخطيط النقل وسياساته الفعالية وعوامل الجدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر 2006، ص 11.

3 -D.Texier, H.Mathe et J. colin, La logistique au service de l'entreprise : moyens, mécanismes et enjeux, DUNOS, Paris, France, 1983, p12.

4- أيمن النحراوي، تخطيط وإدارة واقتصاديات الموانئ البحرية، دار الفكر الجماعي، الطبعة الأولى، الإسكندرية، 2014، ص 49

5 - Bower, Sox, J, Donald "Logistical, management Mac Millan Publishing Company 2 nd Edition New york, USA, 1991

الشكل رقم (1-1): العملية اللوجستية



المصدر: محمد علي إبراهيم، أهداف النظام اللوجستي وعناصر تكلفته وأساليب إدارته، ملتقى حول الإدارة اللوجستية، وتحسين سلسلة التوريد وورشنة عمل النظم المعاصرة للتخطيط والرقابة على التخزين، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، أوت 2008، ص 9.

كما يمكننا التمييز بين عدة أنواع من الخدمات اللوجستية التي تختلف وفقاً للغرض منها وطرقها:¹

1. **لوجستيات التوريد (التموين):** والتي تتمثل في تزويد المصانع بالمنتجات الأساسية والمكونات والقطع الفرعية اللازمة للإنتاج. تجعل من الممكن تزويد الشركات بالخدمات أو المنتجات المختلفة التي تحتاجها لنشاطها.
2. **لوجستيات الإنتاج:** والتي تتمثل في جلب المواد والمكونات والأدوات اللازمة للإنتاج إلى أسفل خطوط الإنتاج والتخطيط له. تميل هذه الخدمات اللوجستية إلى مراقبة إدارة الإنتاج بأكملها.
3. **لوجستيات التوزيع:** والتي تتمثل في إيصال المنتجات التي يحتاجها المستهلك النهائي إلى المتاجر أو توصيلها إلى المنازل.
4. **لوجستيات الدعم:** وليدة الجيش ولكنها امتدت إلى قطاعات أخرى مثل الطيران، الطاقة، والصناعات... تضمن توفير كل ما هو ضروري للحفاظ على تشغيل الأنظمة المعقدة، بما في ذلك أنشطة الصيانة.
5. **لوجستيات عكسية:** تهدف إلى تنظيم التعبئة والتغليف، والمكونات المستعملة، وكذلك تدميرها أو إعادة تدويرها، بالإضافة إلى ذلك، يتم التمييز بين لوجستيات تدفق الإنتاج والتوزيع من ناحية، و لوجستيات الدعم من ناحية أخرى. وترتبط الأولى ارتباطاً مباشراً بتقنيات إدارة الإنتاج والتسويق، و ترتبط الأخيرة بشكل أكبر بأساليب الصيانة وإدارة قطع الغيار.

¹ - PIMOR Yves, logistique : production, distribution, soutien, édition DUNOD, 2^{ème} édition, paris, 2005, P4.

المطلب الثالث : أهمية وأهداف اللوجستيات

أولاً: أهمية المنظومة اللوجستية

1. على مستوى الاقتصاد:

تمثل الأنشطة اللوجستية أهمية بالغة على المستوى الاقتصادي للدول، حيث تشير الإحصاءات إلى أن 19% من الثروة القومية في الولايات المتحدة الأمريكية يستثمر في الأنشطة اللوجستية، وأن هذه الأنشطة تستخدم حوالي 13% من قوة العمل هناك. ومن بين هذه الأنشطة نشاط النقل، حيث أن الإحصاءات تشير إلى أن تكاليف لوجستيات النقل وحده يبلغ حوالي 10.5% من الإنتاج العالمي أي حوالي 2000 مليار دولار.¹

غالبًا ما تعتبر اللوجستيات مركزًا للتكلفة في المؤسسات، نظرًا لأهمية الأنشطة التي تتكون منها، مثل النقل وإدارة المخزون. تمثل هذه الأنشطة حوالي 10% من الناتج المحلي الإجمالي للدول المتقدمة وما يصل إلى 17% من الناتج المحلي الإجمالي للدول الناشئة مثل الصين. ومع ذلك، فمن المسلم به بشكل متزايد أن إدارة سلسلة التوريد، هي اليوم مصدر مهم للميزة التنافسية للمؤسسات التي تتفوق في صناعاتها.²

وباعتبار نشاط الإمداد أحد عناصر الناتج القومي الإجمالي "سيكون له تأثيره الأکید والفعال على متغيرات الاقتصاد القومي ككل مثل معدلات التضخم، ومعدلات الفائدة، وتكلفة الطاقة والتسهيلات المتاحة، وأيضا المستوى العام لإنتاجية هذا النظام ككل"³

وتعتبر السياسات الحكومية والإجراءات التجارية عاملا جوهريا في تعزيز ونجاح الأداء اللوجستي للتجارة خاصة فيما يتعلق بالبنية التحتية والخدمات المرتبطة بالتجارة وبتهيئة عبورها للحدود.⁴ كما تعتبر التسهيلات اللوجستية للدول المكتتلة إقليميا أو تلك التي تتوفر عليها الدولة الواحدة، عاملا لجلب الاستثمارات الأجنبية وبالتالي المساهمة في نمو الناتج المحلي لتلك الدول.

2. على مستوى الأعمال:

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

1-2 اعتبارات التكلفة العالية : تمثل التكاليف اللوجستية جميع التكاليف المتعلقة بالأنشطة من محاولة تقديم منتج إلى لحظة تسليمه إلى العميل وتتكون من تكاليف التخزين، التعبئة والتغليف، التحضير للشحن، وسائل النقل، التجميع وجميع تكاليف الخدمة ذات الصلة وتكاليف إعداد الفاتورة، بالإضافة إلى التكاليف المخفية التي يصعب التعرف عليها، التي تتوزع على مجموعة متنوعة من البنود المحاسبية. ترجع هذه الأهمية إلى النسبة المعتبرة التي تمثلها التكلفة اللوجستية لأي منتج مقارنة بتكلفته الإجمالية، بشكل عام، يمكن أن

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

² - Ponce, S., Landry, S., Roy, J., « De l'organisation scientifique du travail à la gestion de la chaîne d'approvisionnement. Les 100 ans de la gestion des opérations, de la production et de la logistique », *Gestion*, 2007/3 Vol. 32, p. 60

³ - تفيده على هلال، إدارة المواد والإمداد، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، الطبعة الأولى، الإسكندرية، مصر 2002، ص 19.

⁴ - رضاع حياة، دور اللوجستيات في تطوير لموانئ البحرية، دراسة مقارنة بين ميناء روتردام وميناء وهران، أطروحة دكتوراه في العلوم في العلوم الاقتصادية، جامعة وهران II 2019، ص 33.

تختلف بشكل كبير ما بين 10 و 15 % من رقم أعمال المؤسسة ، فإن التكاليف اللوجستية ، أو على الأقل تكاليف التداول المادي للمنتجات يمكن أن تختلف بشكل كبير وفقاً للقطاعات ، من ناحية ، ولكن أيضاً وفقاً لدرجة تعقيد إدارة التدفق والحلول التكنولوجية المعتمدة. وتختلف التكاليف اللوجستية بالنسبة إلى صافي رقم الأعمال بشكل كبير من قطاع إلى آخر ، 5.2 % فقط في التوزيع والتجارة و 6.3 % في البناء والأشغال العمومية مقارنة مع 12.2 % في الصيدلة والكيمياء والتجميل¹

في السنوات الأخيرة أجريت دراسات عديدة لتحديد تكاليف الأنشطة اللوجستية للشركة والاقتصاد فعلى مستوى الشركة" تصل تكلفة الأعمال اللوجستية حوالي 40% من تكلفة المنتج"²

2-2 طول خطوط الإمداد والتوزيع : إن تزايد ترابط اقتصاديات الدول و بروز الشركات المتعددة الجنسيات وتوزعها الجغرافي تنفيذاً لأهدافها الإستراتيجية، فهي تتموضع بالقرب من المصادر الخارجية للطاقة والمواد الأولية و الأيدي العاملة، وبحثها المستمر لتتواجد في أسواق بيع منتجاتها في إطار استراتيجياتها في التسويق الدولي، دفع باتجاه زيادة اهتمامها بالأنشطة اللوجستية ورغبتها في أن تكون من ضمن خطوط الإمداد الإقليمية والدولية.

3-2 البعد الاستراتيجي للوجستيات : إن الطبيعة الإستراتيجية للوجستيات يمكن استيعابها بالنظر إليها من زاويتين، أولاهما كونها أصبحت وظيفة ينظر إليها كمرکز للتكلفة فهي بذلك تعتبر عاملاً من عوامل التميز على المنافسين في حالة ما تم تخفيض هذه التكلفة ولكن في حدود تميز الخدمة ورضا العملاء.

ثانياً ما إذا تم النظر إليها من خلال الاندماج في الرؤية العامة للمؤسسة الصناعية أو التجارية، تشارك بوضوح وقوة في تحديد الأهداف الإستراتيجية³

بمعنى أن اللوجستيات هي دعماً استراتيجياً للمنظمة ، لكنها تساهم أيضاً في تحديد إستراتيجيتها.

4-2 اللوجستيات تضيف قيمة ذات دلالة للعميل :مما لا شك فيه أن أي سلعة أو خدمة لا تتمتع إلا بقيمة قليلة عندما لا تكون متاحة للعملاء المحتملين في الوقت والمكان المناسبين، ولكن عندما تبذل المنظمة جهوداً متميزة في سبيل توفير هذه المنتجات أو الخدمات لعملائها الحاليين والمحتملين في الوقت والمكان المناسبين من خلال تجهيز الطلبات والمعلومات والتخزين والنقل وغيرها فان ذلك سوف يزيد من القيمة المضافة إلى هذه الخدمات بالنسبة للعملاء، فرضا العميل يتوقف بصفة أساسية على الاطمئنان إلى توفير المنتجات من خلال انسيابها وتدقيقها بواسطة الأنشطة اللوجستية المختلفة⁴

5-2 تزايد رغبة العملاء في الحصول على استجابة مناسبة وسريعة: "أصبحت الأنشطة اللوجستية تمثل أهمية خاصة والتي تجسدت في تسهيل الاستجابة السريعة للعملاء في السوق من خلال السرعة في توفير السلع والخدمات التي تتفق مع احتياجاتهم ورغباتهم، والتي تعتمد على تدفق المعلومات والتعبئة والنقل والتخزين

¹ - Daniel TIXIER, Hervé MATH, Logistique ou *Supply Chain Management*: gisement d'efficacité et de différenciation, Presses Universitaires de France, 2014 p 31.

² - محمود خضر، إدارة الأعمال اللوجستية، دار البلدية، الطبعة الأولى، الأردن، 2015، ص 95

³ -Abbad, H., « Le choix des PME par la grande distribution alimentaire : quel poids pour les critères logistiques ? », Management & Avenir, 2009/4 n° 24, p. 24

⁴ - ثابت عبد الرحمن إدريس، مقدمة في إدارة الأعمال اللوجستية: الإمداد والتوزيع المادي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003/2002، ص 31

وغيرها¹ فقابلية المنظمة لتلبية طلبات زبائنها المختلفة من حيث الحجم، أنماط التعبئة، والضغط الممارسة عليها في مواسم الذروة كأعياد رأس السنة وغيرها والسرعة التي يجب أن تقابل بها المنظمة قبل منافسها، يرجع إلى قوة تفاعل ومرونة أنظمتها اللوجستية.

ثانياً: أهداف المنظومة اللوجستية

لعل ما قدمه المجلس الدولي لإدارة التوزيع في تعريفه للوجستيات يعطي بعض الدلالات عن نظام الإمداد، إذ لا بد أن يمتلك صفة التكامل في العديد من النشاطات التي يتكون منها هذا النظام، وبالتالي الكيفية التي يدار بها هذا التكامل لتحقيق الهدف المنشود. أنشأت معظم الشركات الكبرى - في الصناعة ولكن أيضاً في الخدمات - قسمًا لوجيستيًا خاصًا بها بهدف:

- خفض التكاليف المتعلقة بالوفاء بمستويات خدمة العميل المطلوب تحقيقها مع تعظيم الفائدة للشركة،
- أفضل إدارة لجميع تدفقات المنتجات أو النفايات أو المواد الخام أو المعلومات التي تمر عبر المؤسسة
- تجنب التأخيرات ونفاد المخزون ومشكلات التنسيق التي غالبًا ما تتسبب في خسائر فادحة في المال للمؤسسة،
- العمل على تحقيق انسيابية التدفقات المادية والمعلوماتية واستباق الوقوع في مشاكل الاختناقات
- التنسيق بين مختلف الأنشطة المكونة للمنظومة اللوجستية،
- دمج سلسلة الإمداد الداخلية بسلاسل الإمداد الخارجية مع مراعاة إقامة العلاقة المناسبة مع مختلف الموردين بطريقة تحقق الشراء التنافسي،
- اختيار المورد المناسب (مصدر التوريد المناسب)،
- أقل مستوى ممكن من المخزون،
- التجاوب السريع في الإنتاج حسب رغبة المستهلك،
- تقديم الحلول لكثير من أنظمة الإنتاج في تنفيذها وليس في فلسفتها²،
- تحقيق أعلى عائد ممكن من الاستثمار بمرور الوقت من خلال وضع تصميم لمنظومة اللوجستيات³،
- التواجد الزمني والمكاني للمنتج تبعاً لطلب المستهلك، وهذا ما يسمى بتقديم خدمات التزامن المحكم (just in time) وكما هو معروف في علم الإدارة، إن سياسة وأسلوب التسليم في الوقت المناسب، هي إحدى الأساليب الحديثة والجديدة المستخدمة في مجال إدارة العمليات Operation Management وأن الفلسفة الأساسية لهذا الأسلوب هي:
- إلغاء قوائم الجرد كافة، للتخلص منها نهائياً أو من القسم الأعظم منها،
- اعتماد أسلوب الإنتاج والذي يتضمن المنتج المناسب والملائم في الكمية المطلوبة والمناسبة في الوقت المناسب،

¹ - محمود خضر، إدارة الأعمال اللوجستية، دار البلدية، الطبعة الأولى، الأردن، 2015، ص 95

² - نافع ذنون الدباغ، مرجع سابق، ص 107

³ - محمد علي إبراهيم، تعريف الأعمال اللوجستية، ملتقى الإدارة اللوجستية وتحسين سلسلة التوريد وورش عمل النظم المعاصرة للتخطيط والرقابة على الخزين، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، أوت 2008، ص 8

- ربط الأنشطة التصنيعية لعملية الإنتاج كافة،
- خفض كلف التخزين من مواد أولية، قطع غيار، مواد تشغيل، المواد المصنعة، والشبه المصنعة، توفر الوقت، توفير مساحات مخزنيه،
- التحكم العالي في الجودة،
- تجنب ضياع الوقت بسبب تأخر وصول الإمدادات،
- خفض حجم النفايات، مادة التشغيل، استهلاك الطاقة،
- تقليل من تكديس المنتجات النهائية في مخازن المؤسسة،
- التسليم السريع للزبون في الوقت المناسب.¹
- تحقيق 05 أصفار التي تتمثل في² :
 ✓ "صفر مخزون : تقليل ما أمكن من المخزون يؤدي إلى تخفيض التكاليف، و وفورات في التكلفة الناتجة عن ذلك،
- ✓ صفر آجال : تقليل الزمن المستغرق في دورة الطلب مما يؤدي إلى خدمة جيدة للعملاء،
- ✓ صفر أوراق : عن طريق استخدام التكنولوجيات الحديثة مثل الفاكس، الانترنت، الأنترانات، الهاتف، الحاسب الآلي، كل هذا يقلص من استخدام الأوراق وكذلك يزيد من سرعة الاستجابة،
- ✓ صفر أخطاء : عدم وجود أخطاء في المنتج يعني التخلص من المردودات وبالتالي تحقيق خدمة جيدة للعملاء وتخفيض التكاليف،
- ✓ صفر تعطل: يجب أن تكون الصيانة قبل وقوع العطل وليس عند حدوثه وهذا ما يسمى بالصيانة الوقائية."
 وعليه فالمنظومة اللوجستية تهدف إلى تحقيق ما يعرف بـ 7Rs³ :

Right Product	المنتج الملائم
Right Quantity	الكمية الملائمة
Right Condition	الحالة الجيدة
Right Place	المكان الملائم
Right Time	الوقت المناسب
Right Customer	المستهلك المناسب
Right Cost	التكلفة المناسبة

¹- نافع ذنون الدباغ، مرجع سابق، ص 107.

²- عبد العزيز بن قيراط، أداء وجودة الخدمات اللوجستية ودورها في خلق القيمة، رسالة ماجستير، جامعة قلمة، الجزائر، 2010، ص11

³- شريف ماهر هيكل، اللوجستيات والموانئ البحرية من اجل التغيير، مكتبة الوفاء القانونية، الطبعة الأولى، الإسكندرية، 2015، ص36

المبحث الثاني : الإدارة اللوجستية

تحتل اللوجستيات مكانا مهما داخل المنظمة، لأنها تضمن تدفق المنتج إلى العميل في غضون إطار زمني وبأقل تكلفة، كذلك لأن اللوجستيات بالإضافة إلى كونها مجموعة من الأنشطة والمهارات ، فهي ترتقي لتأخذ مكانة الوظيفة المستقلة ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة مما يجعل منها تتقاطع مع باقي الوظائف كالتسويق، الإنتاج، الموارد البشرية...

المطلب الأول : الأنشطة اللوجستية

إن الأنشطة اللوجستية تختلف من منظمة إلى أخرى حسب حجمها، درجة أهمية الأنشطة اللوجستية بالنسبة لها، الهيكل التنظيمي الخاص بالمنظمة وآراء ووجهات نظر الإدارة العليا حول عناصر ومكونات العمل اللوجستي، وأسلوب الإدارة المتبع فيها . "وتنقسم الأنشطة لأي نظام لوجستي إلى قسمين حسب درجة أهميتها وهي الأنشطة الرئيسية Key activities والأنشطة الداعمة Support activity".¹

أولا :الأنشطة الأساسية (الرئيسية):

1. النقل:

يعد النقل من الأنشطة الرئيسية في المنظومة اللوجستية، وهو أساس ومركز العملية اللوجستية لأنه يؤدي إلى تكامل حركة التجارة مع سلسلة اللوجستيات من خلال الربط بين مراكز العرض ومراكز الطلب. وترجع أهمية نشاط النقل أنه يساعد على إضافة المنافع المكانية والزمنية للسلعة لأن المصنع قد يعاني من مشاكل عديدة التي تؤثر سلبا على الأرباح كإلغاء طلبيات المستهلك، توقف الإنتاج، تكديس البضاعة وتعرضها للتلف إذا لم تتوفر البضاعة في المكان والزمان المحدد.

فالنقل يمتص نسبة مئوية من إجمالي تكاليف أنشطة اللوجستيات تزيد عن تكلفة إي نشاط آخر. وحسب دراسة قامت بها منظمة Bipe/ASLOG "تنقسم التكاليف الإجمالية للوجستيات إلى 64% تكاليف لوجستيات التوزيع، 29% لوجستيات التموين، 7% تكاليف اللوجستيات الداخلية، ويمثل النقل في المتوسط ما يعادل ثلث هذه التكاليف"²

فتكاليف النقل تختلف حسب طبيعة الصناعة، ففي صناعة الإلكترونيات تكون منخفضة مقارنة بالصناعات الثقيلة كالحديد.

فإدارة اللوجستيات تحاول "تقليل تكاليف النقل في جميع مراحل التوريد والتوزيع المادي لأدنى ما يمكن حيث تتعرض شركات النقل للمنافسة فيما بينها لتقليل تكاليف النقل وفي نفس الوقت تقديم خدمات متميزة تحقيقا لرغبة العملاء"³.

فالكفاءة في نشاط النقل تنعكس على كفاءة النظام اللوجستي ككل وعلى الكفاءة الإنتاجية للمنشأة التي تؤدي إلى تحسين موقفها التنافسي.

"ويتكون نظام النقل في المنظومة اللوجستية من شبكة النقل(الطرق - الخطوط الحديدية) والمركبات المتحركة

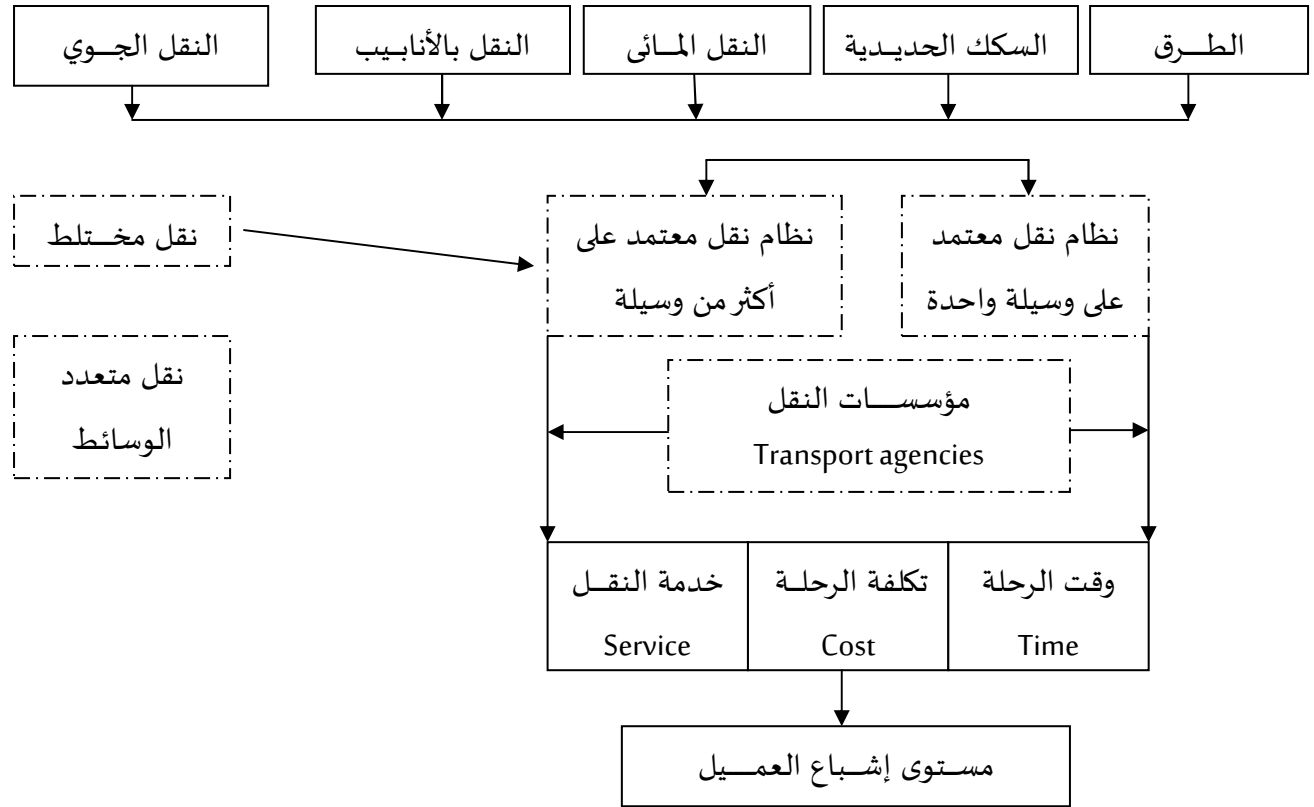
¹ - رصاع حياة، دور اللوجستيات في تطوير لموانئ البحرية، مرجع سبق ذكره، ص 47.

2 - Jacques Pons, Transport et Logistique- Maillon déterminants de la Supply-chain, 2^{ème} Edition, Lavoisier, France, 2005, p22.

³ - سامي زكي عوض، دور الموانئ الجافة في منظومة النقل متعدد الوسائط، رسالة ماجستير، كلية النقل البحري والتكنولوجيا، الإسكندرية، مصر،

(بري - قطار - طائرة - سفينة) والمحطات، ونجد أن وسيلة النقل هي المكون الرئيسي لنشاط النقل يلي ذلك الأنشطة المساعدة مثل أنشطة التحميل والتفريغ وكذلك وكالات تساعد على تسهيل وتنظيم عمليات النقل¹.

الشكل رقم (2-1) مكونات نظام النقل داخل سلسلة اللوجستيات



المصدر: عبد القادر فتحي لاشين ، المفاهيم الحديثة في إدارة خدمات النقل واللوجستيات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، الطبعة الثانية، 2009 ص60

قد يرتبط نجاح لوجستيات النقل بعدة عوامل، ومنها نمط النقل المتبع، ويعتبر الوقت هو محور النجاح بالإضافة إلى التكلفة المتدنية والتي هي انعكاس لمجموعة من العوامل أهمها الاستغلال الأمثل لوسيلة النقل، لكن هذا يصطدم بمشكلة تدني معدلات ملء المركبات، " مثل معدل ملء المركبات في نقل البضائع على الطرق المقدر بنسبة 60 إلى 70% في المتوسط و تشير التقديرات اليوم إلى أن 20 إلى 25% من الرحلات أصبحت فارغة وأن هذا المعدل يرتفع إلى 35% في النقل للحساب الخاص"²

¹-عبد القادر فتحي لاشين، المفاهيم الحديثة في إدارة خدمات النقل واللوجستيات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، الطبعة الثانية، 2009، ص58

² - P A S I S., *Chargements moyens, distances et parcours à vide dans le transport routier de marchandises en 2005*, Eurostat, 2007

2. إدارة المخزون:

ويقصد بالتخزين "عملية الاحتفاظ بالموجودات لفترة من الزمن والمحافظة عليها بحالتها أو تعرضها لظروف طبيعية تحدث فيها تغيرا مطلوبًا. وتوفير هذه الموجودات حسب الحاجة إليها في المرحلة التالية مع استخدامها أدنى استثمار ممكن وبحيث تتم الخدمة بأقل تكلفة ممكنة"¹.

أما المخزون فهو "كمية المواد الخام والتوريدات، والسلع الوسيطة في مرحلة التشغيل، والسلع تامة الصنع التي يتم رصدها عند مراحل التشغيل المختلفة خلال عملية الإنتاج وبالتالي فإن المخزون ما هو إلا أموال مستثمرة"². فالهدف الأساسي للاحتفاظ بالمخزون هو استعماله الآني عند الحاجة، لكن التركيز فقط على هذا الهدف قد يوقع المنظمة في الإسراف في الاحتفاظ بالمخزون بكميات أكبر من الحاجة وفي المشاكل التي قد تنجر عليه، كالتكلفة المبالغ فيها للمخازن وتلك المرتبطة بإدارتها، الثقل المالي الذي يمارسه على خزينة المؤسسة، لاعتباره أموال دون جدوى (مجمدة) ناهيك عن التكاليف الخفية والمرتبطة بضعف سرعة دوران المخزون وإهدار المؤسسة للفرص البديلة.

يتم تقاسم المخزون بين مختلف الجهات الفاعلة في السلسلة (الموردين والمنتجين والموزعين) قبل وصوله إلى آخر عميل، لكن وجود مخزون يولد تكاليف ومخاطر، مثل المنتجات القابلة للتلف، والمنتجات التي يمكن أن تفقد قيمها في السوق بسبب سرعة الابتكار، وتكاليف التخزين، الخ. ومع ذلك، فإن الإدارة الأفضل لهذه الأصول هي المفتاح لتحقيق وفورات كبيرة وتحسين سلسلة التوريد، مما يجعل من الممكن تلبية متطلبات العملاء والمستخدمين، وتلبية متطلباتهم في أحسن ظروف الخدمة والتكلفة.

3. معايير خدمة العملاء:

"عند القيام بخدمة العميل بكفاءة فإن ذلك يكون عاملاً مهماً في خلق طلب على المنتج أو الخدمة، وكذلك الإبقاء على ولاء العميل"³

فتوفير الخدمات اللوجستية بالجودة التي تتفوق بها المؤسسة على نظيراتها في خلق قيمة تضاف إلى السلعة يمكن استغلاله كعامل لإرضاء العميل.

ورضا المستهلك يبدأ بطلب الشراء وينتهي بتوصيل البضاعة إليه وقد يستمر بتقديم خدمات ما بعد البيع. فخدمة العملاء هي حلقة وصل ما بين التسويق اللوجستيات باعتبار عناصر المزيج التسويقي تتضمن المنتج والتسعير والمكان والترويج، ويستخدم المكان كأفضل مصطلح لتمثيل التوزيع المادي، الذي يعمل على خلق القيمة المكانية والزمنية للعميل فالخدمة اللوجستية تلعب دوراً مهماً في الاحتفاظ بولاء العميل⁴.

4. إدارة أوامر العميل :

لقد غيرت الإنترنت بشكل كبير الطريقة التي يخدم بها العملاء. تشمل سلاسل التوريد التقليدية، المصانع والمستودعات والموزعين وتجارة التجزئة.

¹ - محمد عبده حافظ، إدارة الإمداد والتخزين، دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2011، ص 20.

² - د/محمد شفيق الصاوي ميرا، إدارة المخزون السلي، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2001، ص 3.

³ - رونالد اتش بالو، إدارة اللوجستيات، مرجع سبق ذكره، ص 110.

⁴ - رصاع حياة، دور اللوجستيات في تطوير لموانئ البحرية، مرجع سبق ذكره، ص 51.

يستغل عدد معين من المنظمات الإنترنت للتخلص من جزء من هؤلاء الوسطاء عن طريق نشر معلومات عن السلع المتوفرة، يستبدلون المخزون المادي بالمعلومات. ويجد آخرون طرقًا لتقليل تكلفة المعاملات باستخدام الإنترنت. هنا، تشير كلمة "عميل" إلى الكيان الذي تعمل المؤسسة على خدمته. يمكن أن يكون مستهلكًا أو شركة أخرى. سواء كان مؤسسة مقابل مؤسسة (B2B (Business to Business)، أو مؤسسة مقابل مستهلك (B2C (Business to Consumer).

1-4 تسجيل الطلبيات :

تتضمن عملية تسجيل الطلبيات الإشارة إلى أن العميل يحتاج إلى منتج أو خدمة وتأكيد قبول الطلب. أنشطة هذه العملية يولدها العميل، ولكن ينجزها موظفو الشركة، وبالنظر إلى أن عملية توليد الطلب هي التي ستغذي سلسلة التوريد، فمن واجب المديرين جعلها عملية بسيطة وسريعة. جعلت الإنترنت من الممكن التحرك في هذا الاتجاه واستعرض العديد من المديرين تصميم عملية تسجيل الطلبيات لصالح كلا الطرفين.

2-4 عملية تنفيذ الطلب:

تتضمن عملية تنفيذ الطلب الأنشطة التي تقدم منتجًا أو خدمة للعميل. يمكن الاستفادة من هذه العملية للتأثير على جميع الأولويات التنافسية التي تندرج في فئات التكلفة والجودة والوقت والمرونة. في هذا الجزء، نميز بين عمليات التسجيل وتنفيذ الطلبيات، ومع ذلك، يحدث أن تكون متزامنة. على سبيل المثال، يبحث أحد العملاء الذي يزور متجر كتب عن كتاب على الرفوف و عندما يجده، يأخذه بنفسه من المخزون ويدفع ثمنه عند مغادرته للمتجر. لكنه إذا قام بنفس الطلب على الإنترنت، سيتم تمييز عمليات التسجيل وتنفيذ الطلبيات، إذ يجب على العميل قبول وقت التسليم لكتابه، يسعى التجار عبر الإنترنت للتقليص منه أكبر قدر ممكن في سلسلة التوريد الخاصة بهم، وبالتالي فإن تصميم عملية تلبية الطلبيات يمكن أن يجعل الأعمال أكثر تنافسية. وبالرغم من أن الأنشطة المتعلقة بتشغيل أوامر الطلبيات تمثل تكلفة أقل بالمقارنة بتكلفة النقل والتخزين، إلا أنها على درجة كبيرة من الأهمية بسبب علاقتها بالوقت الإجمالي المستغرق منذ الحصول على أمر الطلب من العميل وحتى استلامه للمنتجات أو الخدمات المرغوبة، وذلك يكون له تأثير واضح وملحوس على رضا العملاء¹

ثانياً: الأنشطة الداعمة (المساعدة)

1- إدارة المخازن والمناولة:

1-1 - إدارة المخازن: تهتم بتحديد الأماكن والمباني ومواقع المستودعات المخصصة للاحتفاظ بمختلف أنواع المواد التي تحتاجها المنظمة قبل وبعد عملية الإنتاج، فتوفير المخازن نشاط مطلوب للمساهمة في خفض تكاليف الإنتاج، والنقل، والبيع، فبالنسبة للإنتاج يساعد المنشأة على تجنب تكاليف تعطل الإنتاج أو توقفه وبالنسبة للبيع تجنب فرص البيع الضائعة²

¹ - أقاسم عمر، الامداد الشامل -مدخل إدارة التكلفة والسياسات المتبعة، رسالة دكتوراه، جامعة أبو بكر بلقايد جامعة تلمسان، كلية العلوم

الاقتصادية وعلوم التسيير 2009-2010 ص 22

² - رصاع حياة، دور اللوجستيات في تطوير لموانئ البحرية، مرجع سبق ذكره، ص 53

2-1- المناولة : تعتبر محور أداء نشاط التخزين ويقصد بالمناولة "تحريك ونقل مختلف المنتجات والبضائع من موقع لآخر بهدف الاستجابة لأحد أوامر التشغيل الصادرة من إدارة التوزيع المادي أو إدارة المخزون الداخلي، بمعنى عملية المناولة داخل المخازن سواء كانت المخازن لأغراض إنتاجية أو تسويقية"¹.
فعملية المناولة تقوم بالتحميل والتفريغ والنقل، والتخزين، والشحن، وتحريك المواد الأولية والنصف مصنعة والسلع النهائية.

فالتخزين وعمليات المناولة تمثل حوالي الربع من التكاليف اللوجستية لهذا تعمل الإدارة اللوجستية على خفض تكلفة المناولة، ووقت تحريك المواد لتقليل وقت دورة الإنتاج، ومعدل الكسر والتلف أثناء عملية المناولة وقد تساعد في رفع مستوى الإنتاج وجودته، "وتخفيض مستويات المخزون، والقضاء على الفاقد لتقليل الخسائر، ويقسم نشاط المناولة إلى نوعين وهما المناولة الميكانيكية والمناولة الآلية"².

2- التعبئة والتغليف :

في الأسواق نجد المنتجات مغلقة في عبوات مختلفة شكلا وحجما، فالغلاف يساعد على حماية البضاعة من التلف ويسهل حركتها لذا يسعى رجال التسويق وخبراء اللوجستيات إلى تحسين عملية المناولة.
كما أن التعبئة لابد لها أن تراعي متطلبات النقل والمناولة والتخزين، خصوصا إذا تعلق الأمر بالعمل في مجالات معيارية.

وعند تصميم الغلاف يجب الجمع بين الكفاءة الفنية والاعتبارات العملية في نفس الوقت لأنه على "أساس حجم ووزن وأبعاد ودرجة تحمل الغلاف يتحدد نظام النقل والتخزين والمناولة وتكلفة كل منهما"³.
"فعلم التسويق يهتم بالنواحي الترويجية للتغليف والحمائية، بينما المنظومة اللوجستية لها رؤية أكثر شمولية وإدراك لما يليه هذا الموضوع في كفاءة نظام اللوجستيات حيث يتابع تطوراتها في مجال التصميم والحجم و ملائمة لوسيلة النقل"⁴.

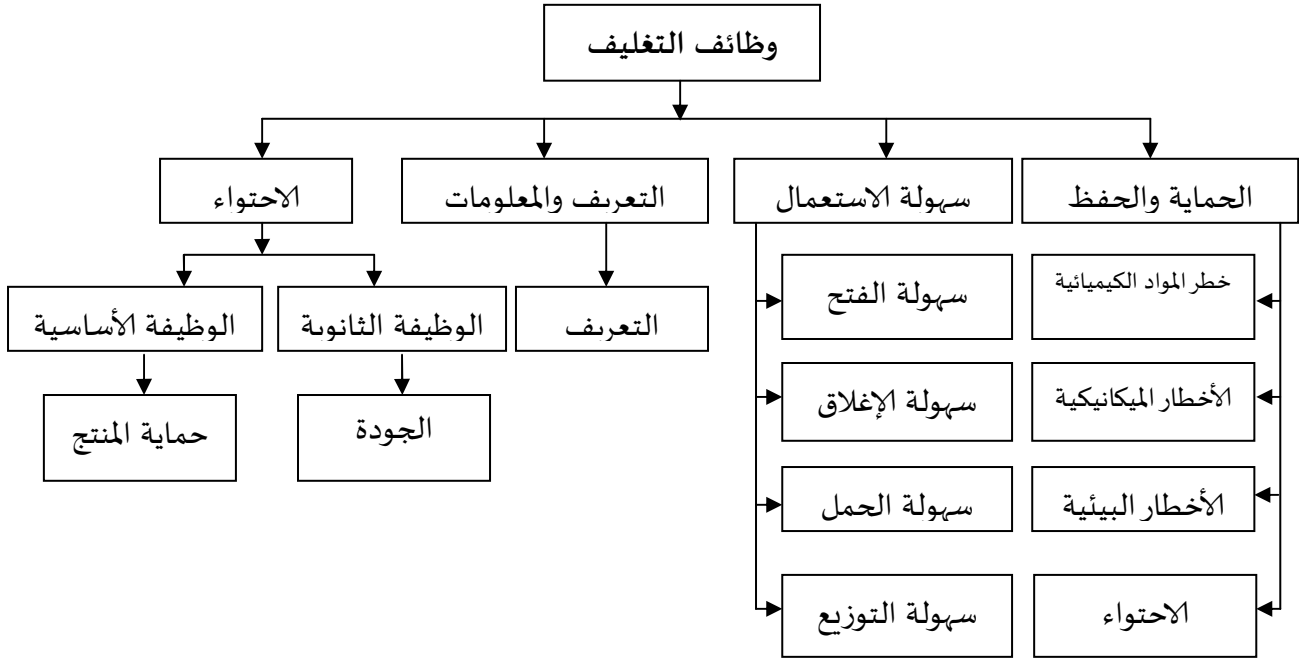
كما نميز بين نوعين من الأغلفة من حيث إمكانية إعادة الاستعمال (أغلفة تالفة وأغلفة مسترجعة)، ومن حيث مراحل التصنيع، نميز بين أغلفة أثناء العملية التصنيعية مهمتها الأساسية حمائية، توضع على القطع النصف مصنعة وترفع لمباشرة مرحلة تصنيعية جديدة، وأخرى توضع على المنتج النهائي.
والتغليف ليس مجرد وضع الغلاف على المنتج، وإنما يهدف إلى تحقيق وظائف متنوعة، وفيما يلي أهمها:

¹ - آدم اسماعيل آدم خميس، تطبيق الإدارة اللوجستية وأثرها في أداء قنوات النقل والتوزيع، مرجع سبق ذكره، ص 83
² - Rushton, A, Croucher, p, Baker, p, « Hand book of Logistics and distribution management, « British library cataloguing in publication Data, London, 3rd edition, 2006 p15.

3- /- محمد احمد حسان، إسماعيل محمد السيد، محمد توفيق ماضي، إدارة الإمداد والتوزيع، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، ص24

⁴ - رضاع حياة، دور اللوجستيات في تطوير لموانئ البحرية، مرجع سبق ذكره، ص 54

الشكل (1-3): وظائف التغليف



المصدر: نهال فريد مصطفى -جلال العبد، إدارة اللوجستيات، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2003، ص236

3. الشراء :

تعرف وظيفة الشراء بأنها وظيفة فنية وإدارية تخصصية يتمثل دورها في تزويد المؤسسة بالمنتجات والخدمات اللازمة لعملها بشكل سليم مع احترام الكميات والمواصفات والجدول الزمني المطلوبة منها، ومع ذلك، يجب ألا نخلط بين مسؤولية وظيفتي الشراء والتوريد. لأن وظيفة الشراء "مسؤولة عن الحصول على المنتجات والخدمات لتلبية احتياجات مختلف الجهات داخل المنظمة، في أفضل الظروف الاقتصادية والجودة والخدمة، مع التحكم في المخاطر المختلفة التي قد تكبدها على المدى القصير والمتوسط"¹ ووظيفة التوريد "المسؤولة عن التنفيذ المادي للعقود وإدارة التدفقات المادية على المدى القصير"²، لذا فإن وظيفة التوريد تتعامل مع فكرة إدارة الطلبات، نقل واستلام البضاعة.

في غالبية المؤسسات، يتم تحسين القدرة التنافسية في مجال الشراء، والمواد الخام التي تشكل النسبة الأكبر من تكاليف المنتجات المصنعة، ما يجعل من وظيفة الشراء مهمة جداً لمعظم المؤسسات وأصبحت هذه الوظيفة إستراتيجية في معظم القطاعات الصناعية أو الخدمية. أثبتت البيئة الاقتصادية أنها أكثر تقلباً ويصعب التنبؤ بها، لذا تبحث المؤسسات عن موردين يمكنهم التكيف بسرعة مع التغيرات تماشياً مع احتياجات التوريد، والذين يعرفون كيفية ضمان تدفق الإمدادات.

¹ -Baglin(G) et all ; management industriel et logistique : conception et pilotage de Supply Chain ; Edition ECONOMICA ; 4 Edition ; France ; Paris ; p.188

² - نفس المرجع، ص 351.

"وتتضمن وظيفة الشراء مجموعة من الأنشطة والقرارات التي تؤثر على كفاءة أداء اللوجستيات (...). رغم العلاقة المتداخلة بين الشراء، وبين أنشطة النقل، والتخزين غير أن الشراء يؤثر بصورة غير مباشرة على تدفق السلع في القناة اللوجستية، لذا ليس لكل أنشطة الشراء ارتباط مباشر بالمسؤول اللوجستي، ومن بين هذه الأنشطة التي تؤثر على التكاليف اللوجستية: تحديد كميات الشراء، نقاط الشحن، شكل المنتج، طرق النقل، لذا عملية الشراء ليست مسؤولية كاملة بالنسبة للمسؤول اللوجستي"¹

المطلب الثاني: علاقة الوظيفة اللوجستية بوظائف المؤسسة

تعرف الوظيفة، داخل المؤسسة من وجهة النظر الإدارية، على أنها مجموعة من العمليات التي تجمع خبرات، مهارات، وتخصصات مجاورة من المحتمل أن تجمع في وحدة إدارية متجانسة في شكل قسم أو مصلحة أو دائرة... الخ. ووظائف المؤسسة هي أساس تقسيمها وإدارتها في إطار هيكلها الوظيفي. من المهم تمييز وظائف المؤسسة عن الوظائف القيادية أو الإدارية والمتمثلة في التخطيط، التنظيم، التوجيه... الخ.

وفيما يلي بيان علاقة اللوجستيات بوظائف المؤسسة :

أولاً : علاقة اللوجستيات بالتسويق:

إن التسويق هو عملية التخطيط، التنفيذ، التسعير، الترويج وتوزيع البضائع والخدمات لخلق تبادل مع مجموعات أخرى، بما يؤدي إلى تحقيق الأهداف الفردية والتنظيمية، ويختص التسويق بوضع المنتجات أو الخدمات في قنوات التوزيع وذلك لتسهيل عملية التبادل. فأنشطة الإمداد تؤثر على نشاط التسويق والبيع من خلال²:

- تكلفة سعر المنتج؛
 - توقيت إنتاج المنتج؛
 - جودة الإمدادات ومن ثم جودة المنتج؛
 - توقيت إتاحة المنتج للعميل؛
 - أماكن إتاحة المنتج للعميل؛
 - كفاءة أساليب وأدوات التعبئة والتغليف وفق احتياجات ورغبات وأذواق العميل؛
 - مستوى رضا العميل عن الخدمات التي تقدمها له المنظمة؛
 - العلاقة بين مصادر الإمداد التي تشتري منتجات المنظمة (المورد/العميل)؛
- فالعلاقة بين اللوجستيك والتسويق علاقة ترابط وتقاطع ويتم التأثير من خلال البيانات والمعلومات المقدمة من طرف إدارة التسويق ومن بينها ما يلي:
- قيمة المبيعات الحالية والمتوقعة وأيضا خطط التسويق المختلفة؛

¹ - رصاع حياة، دور اللوجستيات في تطوير لموانئ البحرية، دراسة مقارنة بين ميناء روتردام وميناء وهران، مرجع سبق ذكره، ص 55.

² - مصطفى محمود أبو بكر، المرجع في وظيفة الاحتياجات وإدارة الأنشطة اللوجستية في المنظمات المعاصرة: مدخل إستراتيجي تطبيقي لتحقيق الميزة التنافسية من خلال أعمال الشراء والتخزين، الدار الجامعية، الإسكندرية: مصر، 2003-2004 ص 26.

- معلومات عن العملاء الذي يشترى منتجات الشركة وخاصة إذا كان البعض منهم يعتبر موردا لبعض أصناف المواد والخامات؛
 - أيضا تساعد بحوث التسويق في تنمية معلومات الشراء عند اتخاذ قرارات الشراء؛
 - أيضا تستفيد إدارة التسويق من البيانات الخاصة بالتطورات التي تحدث في أسواق المواد ومستلزمات الإنتاج حتى تضع سياساتها التسويقية مما يتفق مع خصائص هذه المواد والأسعار والتكلفة المناسبة¹
- ثانيا : علاقة اللوجستيات بالإنتاج:

إن إدارة الإنتاج أو العمليات هي المسؤولة عن إنتاج وتوصيل البضائع والخدمات. كما يعتبران من أهم الأنشطة التي تؤثر مباشرة في التصنيع، ويكون الهدف الأساسي من وراء ذلك الإنتاج بأقل تكلفة. فالاختلاف في الأهداف (تعظيم العائد ضد تخفيض التكلفة) ربما يؤدي إلى تجزئة الاهتمام بأنشطة اللوجستيات، بالإضافة إلى نقص التعاون بين هذه الأنشطة ككل إذا تم النظر إلى أنشطة اللوجستيات على أنها مجال منفصل في العمل الإداري، والعلاقة بين الإنتاج و اللوجستيات تكون من خلال ما يلي²:

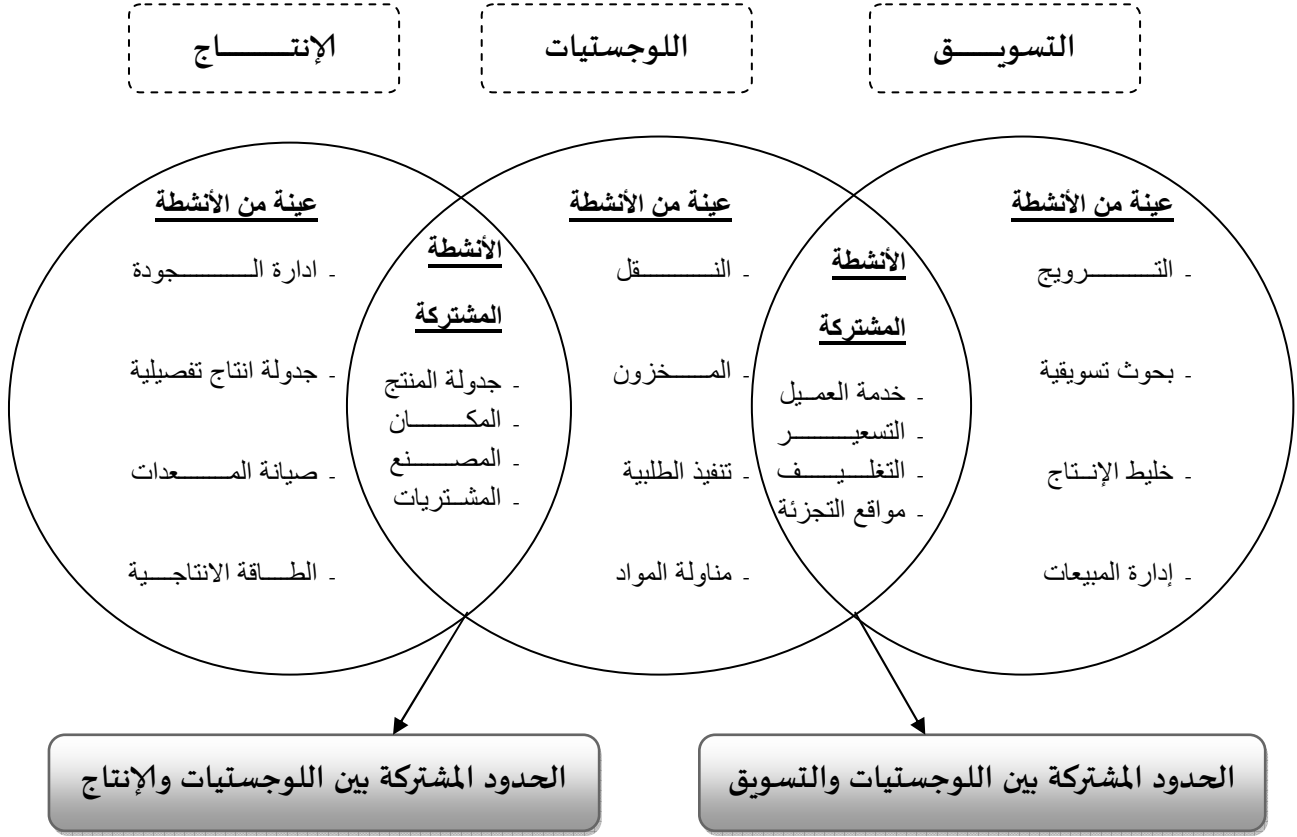
- توقيت توفير الإمدادات حسب خطط وبرامج الإنتاج أو التصنيع؛
- توفير الإمدادات بالمواصفات الفنية التي تلاءم المعدات والأجهزة بخطوط الإنتاج وورش الصيانة؛
- العلاقات مع مصادر الإمداد والقدرة على الاستجابة للاحتياجات الطارئة والعاجلة لخطوط وبرامج الإنتاج والصيانة؛
- خدمات التخزين والنقل والمناولة بين خطوط أو مراحل عملية الإنتاج، وتأثير ذلك على انسياب العملية الإنتاجية.

¹ - رسمية زكي قرباقص، عبد الغفار حنفي، الإدارة الحديثة في إدارة الإمداد والمخزون، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004، ص 27.

² - مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص 26-27.

والشكل رقم 1-04 يوضح الحدود المشتركة بين اللوجستيات وكل من الإنتاج والتسويق.

الشكل (1-4): علاقة اللوجستيات بالتسويق والإنتاج



المصدر: رونالد إتش بالو، إدارة اللوجستيات: تخطيط وتنظيم ورقابة سلسلة الإمداد، ترجمة تركي إبراهيم سلطان، أسامة أحمد مسلم، دار المريخ الرياض: السعودية، ص 43

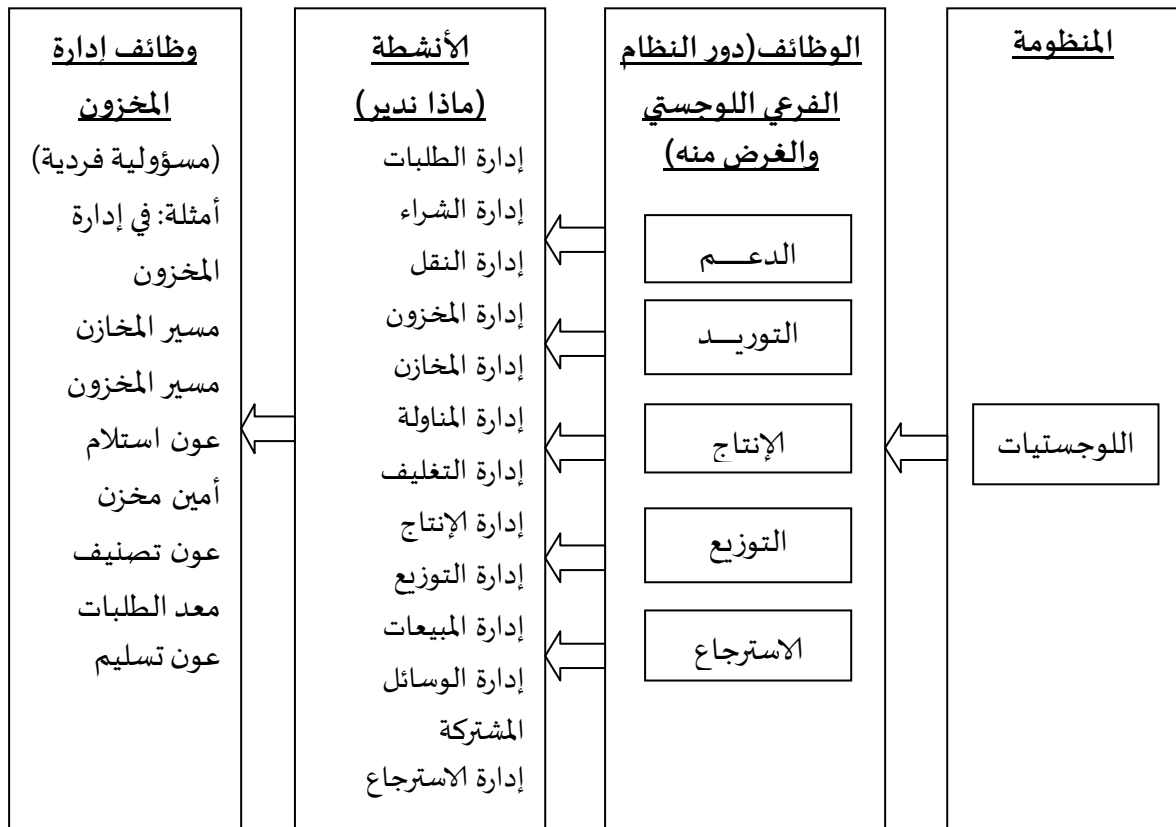
ثالثا: علاقة اللوجستيات بالإدارة المالية

- إن علاقة اللوجستيات بالإدارة المالية علاقة واضحة تتمثل في التعرف على الاعتمادات المالية المخصصة لعملية الشراء والتي يجب على إدارة الإمداد أن تتخذ قراراتها الشرائية في حدود الاعتمادات المخصصة لها. إلى جانب ما تقدمه الإدارة المالية من معلومات عن الاعتمادات المالية المتاحة فهناك أيضا:
- معلومات عن شروط الائتمان وأيضا المساعدة في حالة التخلص من الخردة أو الفائض؛
 - معلومات عن المراكز المالية للموردين وأيضا معلومات عن أسباب التأخير؛
 - معلومات عن الموارد المتاحة والتي يمكن تخصيصها للإنفاق على الأنشطة المختلفة (نقل، تخزين، مناولة...)
 - أما إدارة اللوجستيات فيجب أن تمد الإدارة المالية بما يلي:
 - أي تغيرات في كمية المشتريات الحالية أو المتوقعة حتى يمكن تدبير الأموال لمواجهة هذه التغيرات؛
 - توقيت عملية الشراء حتى يمكن تدبير الأموال في الوقت المناسب .
 - موقف السيولة و التمويل اللازم من الأنشطة اللوجستية وما يتطلبه من تجهيزات وأجهزة وأدوات وغيرها من الإمكانيات المادية والفنية والبشرية؛
 - أسس وقواعد ربحية أو عائد الأنشطة اللوجستية كوحدة إنتاجية يتم قياس وتقييم أدائها ماليا؛
 - تكلفة وربحية المنتجات ومن ثم ربحية وعائد الاستثمارات على مستوى المنظمة.

رابعاً: علاقة اللوجستيات بالجوانب التنظيمية والإدارية والموارد البشرية

- إن الموارد البشرية تعتبر مهمة جداً بالنسبة لإدارة اللوجستيات حيث هذا يحتاج إلى عمالة ماهرة، كما أن الشكل التنظيمي يلعب دوراً هاماً في تحقيق أهداف ووظائف المؤسسة ومنها اللوجستية وتكمن هذه العلاقة في¹
- نوع وشكل ومكونات الهيكل التنظيمي للمنظمة؛
 - الاختصاصات والعلاقات التنظيمية والإدارية بين مكونات ومستويات الهيكل التنظيمي للمنظمة؛
 - نوع الوحدات التنظيمية المعاونة ومستواها الإداري في الهيكل التنظيمي مثل بحوث الشراء وخدمة الموردين وغيرها؛
 - أنظمة الاتصالات الإدارية داخل المنظمة ومجالات التعاون والتنسيق بين الوحدات التنظيمية والمستويات الإدارية؛
 - أسس ومعايير وأدوات قياس وتقييم كفاءة وفعالية الأنشطة الرئيسية في المنظمة؛
- كذلك تعتمد اللوجستيات على موارد بشرية ذات مهارة عالية في التنسيق بين مختلف النشاطات التكاملية المكونة للوظيفة اللوجستية وبين مختلف وظائف المؤسسة. والشكل الموالي يسلط الضوء على اللوجستيات من حيث أنها تجتمع فيما الوظيفة، النشاط والمهارة.

الشكل (5-1) اللوجستيات: الوظيفة، النشاط، المهارة.



المصدر: Gaston Roland NGOOH باحث في اللوجستيات²

¹ - مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص 27-28

² - <http://www.logistiqueconseil.org/Articles/Logistique/Sous-systemes.htm> (26-06-2020 17 :33)

المطلب الثالث : عمليات الإدارة اللوجستية

أولاً : التخطيط اللوجستي : إن التخطيط هو أولى العمليات في الإدارة، حيث أن التخطيط الجيد يقي المؤسسة من عدة مشاكل، لهذا يعتبر التخطيط المرحلة الحاسمة في تحديد القرارات والخطط اللوجستية اللازمة.

1. مستويات التخطيط اللوجستي

يسعى التخطيط اللوجستي إلى تقديم إجابات محددة وواضحة لعدد من الأسئلة تتعلق ب: ماذا؟، متى؟ وكيف؟ ويتم هذا النوع من التخطيط على ثلاث مستويات تتمثل في¹ :

1-1 التخطيط الاستراتيجي: يستند على خطة التسويق والتنبؤ طويل المدى، وله تأثير كبير على موقع وحدات الإنتاج والتوزيع. حيث يتم وضع خطة إستراتيجية وفقاً لقدرة اللوجستيات على تنظيم تدفق المواد بين الوحدات وبين الوحدات والعملاء.

2-1 التخطيط التكتيكي: يكون لمدة عام حيث ينطوي على وضع الموارد اللوجستية الضرورية لتنفيذ الأهداف السنوية للمؤسسة، الاستخدام الرشيد للوسائل اللوجستية واتخاذ الخطوات اللازمة لتكييف الوسائل مع الاحتياجات.

3-1 التخطيط العملي (التشغيلي) :يدير تخصيص الموارد على أساس الطلبات. ويكون على أساس يومي، ويقوم بوضع خطة العمليات اللازمة (تاريخ تسليم منتج معين في مكان معين) هذه الخطة تكون من خلال توفير الوسائل اللازمة لذلك (مثل: توفير الشاحنات، منطقة التخزين...) والجدول يوضح بعض الأمثلة عن القرارات اللوجستية وفقاً للمستويات الثلاثة:

جدول (2-1): أمثلة عن القرارات الإستراتيجية والتكتيكية والتشغيلية للأعمال اللوجستية

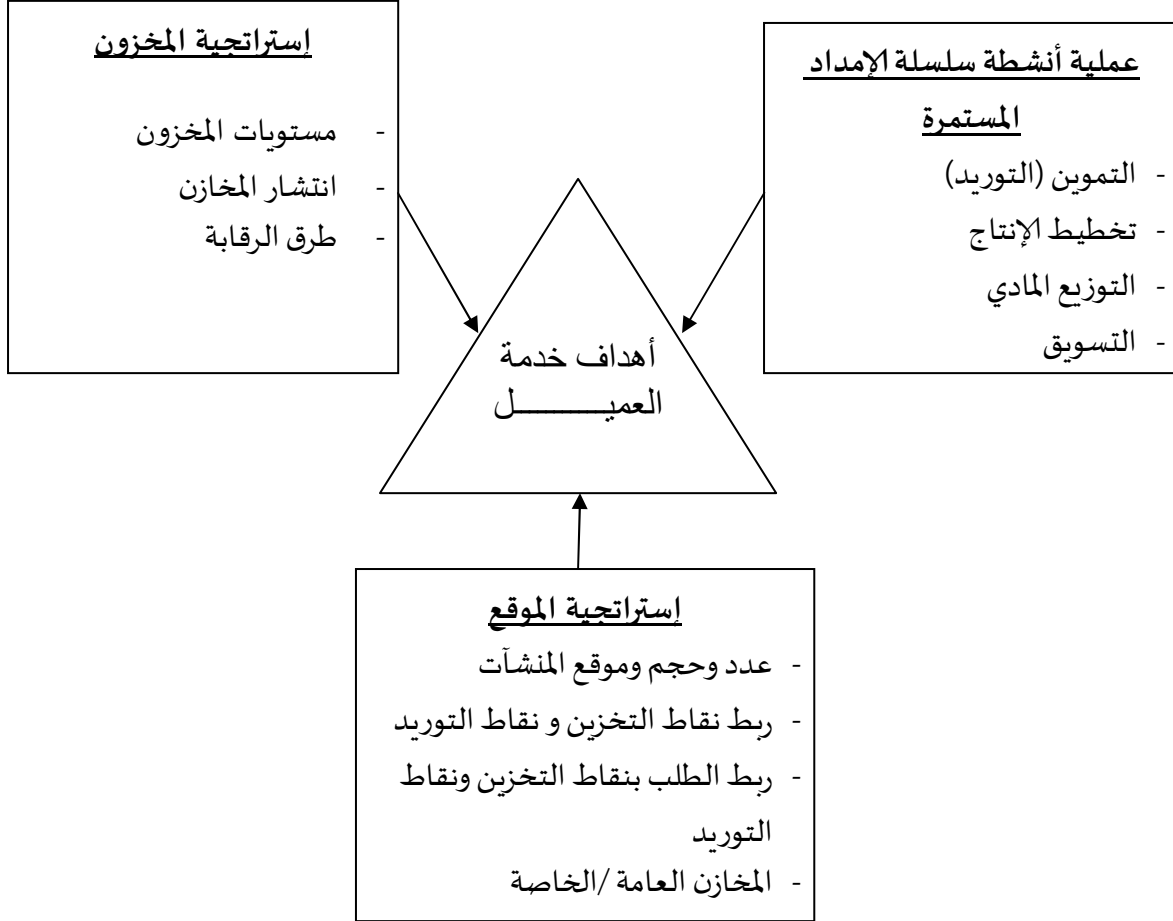
نوع القرار	مستوى القرار		
	استراتيجي	تكتيكي	تشغيلي
الموقع	التسهيلات، الحجم والموقع	وضعية المخزون	الطرق، النفقات، الإرسال والشحن
النقل	اختيار نمط النقل	مزيج الخدمة الفصلي	جداول الكميات والوقت
تشغيل الأوامر	اختيار وتصميم نظام إدخال الأوامر	قواعد الأولويات لطلبات العملاء	تسهيل وتعجيل تنفيذ الطلبات
خدمة العميل	وضع معايير خدمة العملاء	/	/
المخازن	التنظيم الداخلي والمكان	اختيار المساحات الفصلية	الوفاء بالأوامر
الشراء	وضع سياسات الشراء	التعاقد واختيار المورد	إصدار أوامر الشراء

المصدر: ثابت عبد الرحمن إدريس، مقدمة في إدارة الأعمال اللوجستية: الإمداد والتوزيع المادي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003/2002،

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

4-1 مثلث القرارات اللوجستية : تقع خدمة العميل في مركز أهداف المنظمة ، ولبلوغ هذا الهدف، تعتمد على التخطيط اللوجستي الذي يركز على ثلاثة مشاكل رئيسية : الموقع، قرارات المخزون وقرارات النقل. والشكل التالي يوضح ذلك.

شكل (6-1) مثلث اتخاذ قرار اللوجستيات



المصدر : رونالد إتش بالو، إدارة اللوجستيات: تخطيط وتنظيم ورقابة سلسلة الإمداد، مرجع سبق ذكره، ص 57

نستنتج من الشكل أن خدمة العميل ما هي إلا نتيجة للاستراتيجيات التي تم صياغتها في المجالات الثلاث الأخرى والتي تتصف بالتداخل فيما بينها، ومن ثم يجب أن يتم التخطيط لها كوحدة واحدة وليس بطريقة منفصلة حيث أن كل منها يؤثر بدرجة ملموسة على النظام اللوجستي المتكامل.

5-1 مجالات التخطيط اللوجستي الرئيسية: تتعامل المستويات المختلفة للتخطيط اللوجستي مع مشكلات متعددة تتركز في المجالات الرئيسية التالية¹ :

1-5-1 أهداف خدمة العملاء: يؤثر مستوى خدمة العملاء للأعمال اللوجستية وذلك بشكل كبير على النظام اللوجستي وذلك على نحو يفوق تأثير أي عامل آخر. فالمستويات الأقل من الخدمة تسمح بالتخزين المركزي في مواقع قليلة، وباستخدام أشكال من النقل أقل تكلفة. والمستويات الأعلى من الخدمة تؤدي إلى العكس تماما.

¹ - ثابت عبد الرحمن إدريس، إدارة الأعمال اللوجستية الإمداد والتوزيع المادي، مرجع سابق، ص62

ولكن عندما يتم زيادة مستويات الخدمة لتصل إلى حدودها العليا فإن تكاليف الأعمال اللوجستية ترتفع. لذلك فإن الاهتمام الأول في التخطيط اللوجستي الاستراتيجي يجب أن ينصب على تحديد المستوى المناسب لخدمة العملاء.

1-5-2 إستراتيجية تسهيلات المواقع: إن الوضع الجغرافي لنقاط التخزين، وكذلك النقاط الخاصة بها للإمداد تحدد الخطوط العريضة للخطة اللوجستية. مثال ذلك إن تحديد العدد، والموقع، والحجم الخاص بالتسهيلات، وتحديد طلب السوق يؤدي إلى تحديد المسارات التي من خلالها سيتم توجيه المنتجات إلى السوق. وإن النطاق المناسب لمشكلة التسهيلات الخاصة بالموقع هو أن يتضمن جميع التحركات للمنتج والتكاليف المصاحبة لذلك كما تحدث من موقع المصنع أو البائع أو الميناء، وخلال نقاط التخزين الوسيطة وحتى مواقع العملاء. إضافة إلى ذلك فإن تحديد طلب العميل الذي سوف يتم خدمته بشكل مباشر من المصانع أو البائعين أو الموانئ، أو يوجه إلى نقاط تخزين مختارة يؤثر على التكاليف الإجمالية للتوزيع. إن إيجاد الأعمال الأقل تكلفة والتي بالتالي تساهم في تعظيم الربحية هو جوهر إستراتيجية تسهيلات الموقع.

1-5-3 قرارات التخزين: تنصرف قرارات التخزين إلى الطريقة التي من خلالها يتم إدارة المخزون. فإن تخصيص المخزون على نقاط التخزين (أسلوب الدفع) مقابل سحب المخزون من النقاط التخزينية وفقا لقواعد محددة يمثل إستراتيجيتين أساسيتين في هذا المقام. كما أن المواقع المختارة للأصناف المختلفة في خط المنتجات في المصنع، أو المخازن الإقليمية أو الميدانية، أو إدارة مستويات المخزون يمثلون إستراتيجيات أخرى إضافية في هذا الصدد. ويلاحظ أن سياسة المنظمة المستخدمة سوف تؤثر على قرارات التخزين، وبالتالي يجب أن تؤخذ في عين الاعتبار الإستراتيجية اللوجستية.

1-5-4 إستراتيجية النقل: تشمل قرارات النقل على نمط وأسلوب النقل وحجم الأنشطة، ومسارات النقل، والجدول الزمني للنقل. إن هذه القرارات تتأثر في الواقع بالمخازن ومواقعها الجغرافية بالنسبة للعملاء والمصانع، والتي بالتالي تؤثر في موقع المخازن. كما أن مستويات المخزون تتأثر بقرارات النقل من خلال حجم الشحن. وهكذا فإن مستويات خدمة العملاء، تسهيلات الموقع، والمخزون، والنقل يمثلون جميعا مجالات رئيسية للتخطيط اللوجستي، وذلك بسبب تأثير القرارات الخاصة بها على الربحية، والتدفق النقدي، والعائد على الاستثمار للمنظمة. إن كل مجال من هذه القرارات يتداخل مع الآخر، ومن ثم لا يجب التخطيط له بمعزل عن غيره، أو على الأقل القيام بتحقيق التوافق والتوازن بينها.

ثانيا: التنظيم اللوجستي

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

2-1 أهمية التنظيم اللوجستي: إن كفاءة وفعالية النظام اللوجستي تعتبر جزءاً أساسياً من الإدارة الإستراتيجية للمنشأة، ومن الملاحظ أن معظم وظائف اللوجستيك تنتشر تقليدياً داخل التنظيم وفي مجموعات متنوعة من الوظائف الرئيسية، مما يؤدي إلى تعارض أهداف هذه الوظائف مع بعضها البعض وذلك نتيجة التبعية المزدوجة.

فعدم وجود هيكل تنظيمي يجمع بين أنشطة اللوجستيات تحت إدارة وسيطرة أحد أفراد الإدارة العليا معناه الفشل في تطبيق المفهوم المتكامل لإدارة نشاط اللوجستيات.¹

لقد ساعد تطور مدخل النظم على تقديم إطار تحليلي لدراسة أنشطة اللوجستيات، ويرجع ذلك إلى أن مدخل النظم لا يعتمد على التخصص كأساس لتكوين الوظائف، وإنما يعتمد في تكوين هذه الأخيرة على تجميع الأنشطة ذات علاقات الارتباط القوية. ووفقا لمدخل النظم فإن النظم المتكاملة تؤدي إلى مستويات أداء أعلى من تلك النظم التي تشمل أنشطة فرعية غير مترابطة ولكنها ذات طبيعة واحدة، ولقد ساهم هذا المدخل بشكل مباشر في حصر مختلف الأنشطة المرتبطة بعملية تدفق المواد والأجزاء والمنتجات المتاحة من وإلى المنظمة ووضعها داخل إطار إداري موحد وهو الإطار الخاص بإدارة اللوجستيات.²

2-2 التطور التنظيمي لإدارة اللوجستيات: تتمثل مراحل تطور التنظيم اللوجستي في المؤسسة فيما يلي :

2-2-1 المرحلة الأولى: هي التي جرى رصدها في أوائل السبعينات، في هذه المرحلة كان الهيكل التنظيمي تقليديا والذي يتميز بانتشار وظائف اللوجستيات ما بين عدة وحدات تنظيمية، كما أنه لا وجود لبعض الأنشطة اللوجستية في الخارطة التنظيمية.³ وتعود طبيعة هذا الهيكل التنظيمي إلى خصائص تلك المرحلة والتي كانت مرحلة ظهور اللوجستيات كمفهوم إداري، كما أن تلك الفترة كانت اللوجستيات متشعبة بين وظائف المؤسسة. والشكل رقم (8-1) يوضح الهيكل التقليدي لإدارة اللوجستيات حيث نلاحظ من الشكل أنه لا وجود لإدارة مستقلة.

2-2-2 المرحلة الثانية: تم في هذه المرحلة وضع مسئول تنفيذي كبير يتبع الإدارة العليا وعهد إليه بالمسؤولية عن الأنشطة اللوجستية، حيث تم لأول مرة جمع إدارة المواد مع إدارة التوزيع المادي تحت إدارة واحدة. ولقد تصدرت شركات عملاقة مثل كوداك و ويرلبول مسيرة إحداث هذا النوع من التعديل الرسمي في الهيكل التنظيمي. ومع ذلك في عام 1985 ظلت معظم الشركات الكبرى عالقة في المرحلة الأولى أو تخطت المرحلة الثانية لتقفز إلى المرحلة الثالثة مباشرة.⁴ والشكل رقم (9-1) يوضح الهيكل التنظيمي للوجستيات المتكاملة.

2-2-3 المرحلة الثالثة: وهي مرحلة إدارة سلسلة الإمداد أو ما تسمى اللوجستيات المشتركة، تتضمن هذه المرحلة الدمج الكامل للأنشطة اللوجستية. وتعطي أهمية كبيرة لإدارة اللوجستيات داخل الهيكل التنظيمي للمؤسسة كما هي موضحة في الشكل رقم (9-1).

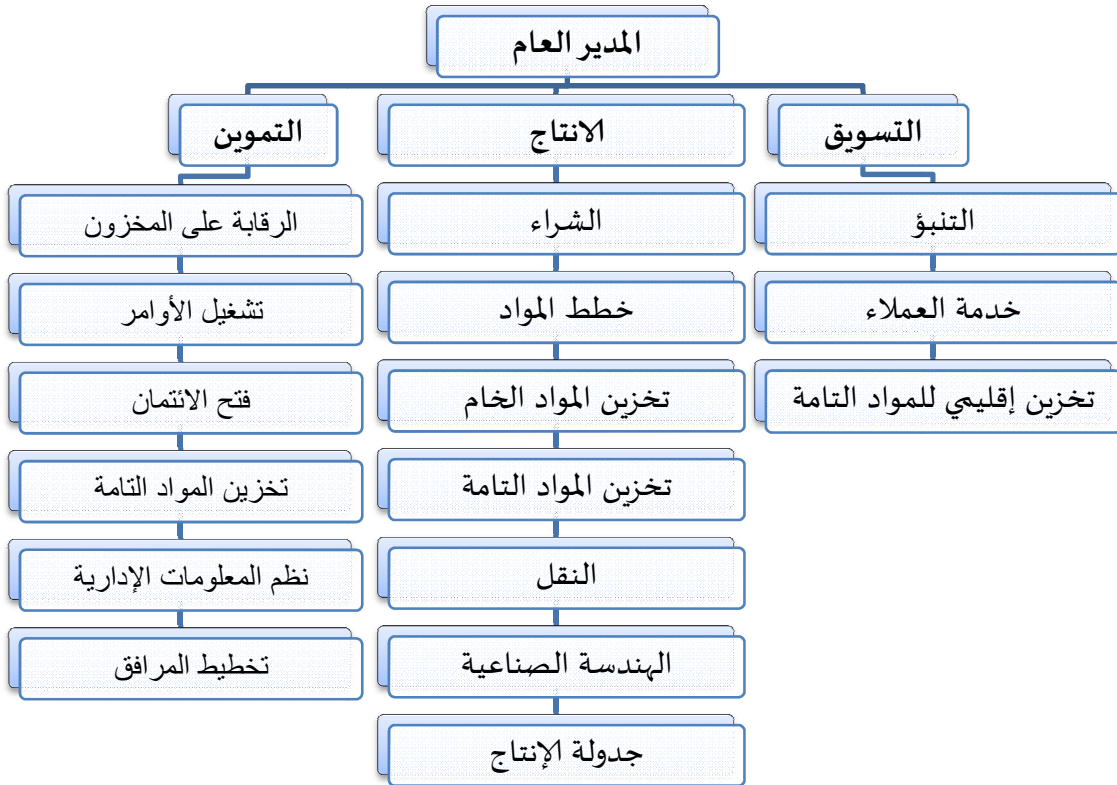
¹ - نهال فريد مصطفى، إدارة المواد والإمداد " إدارة المخازن - إدارة المشتريات - النقل والشحن"، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2008، ص 278

² - نهال فريد مصطفى، جلال إبراهيم العبد، إدارة اللوجستيات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004-2005، ص 24

³ - نفس المرجع، ص 329

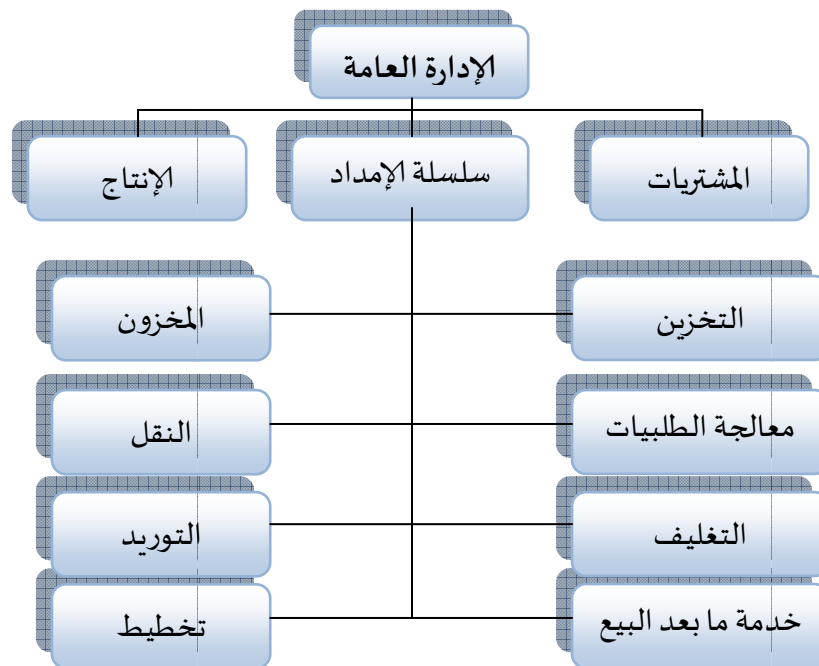
⁴ - رونالد إتش بالو، إدارة اللوجستيات: تخطيط وتنظيم ورقابة سلسلة الإمداد، مرجع سبق ذكره، ص 768.

شكل (7-1) الهيكل التنظيمي التقليدي للوجستيات



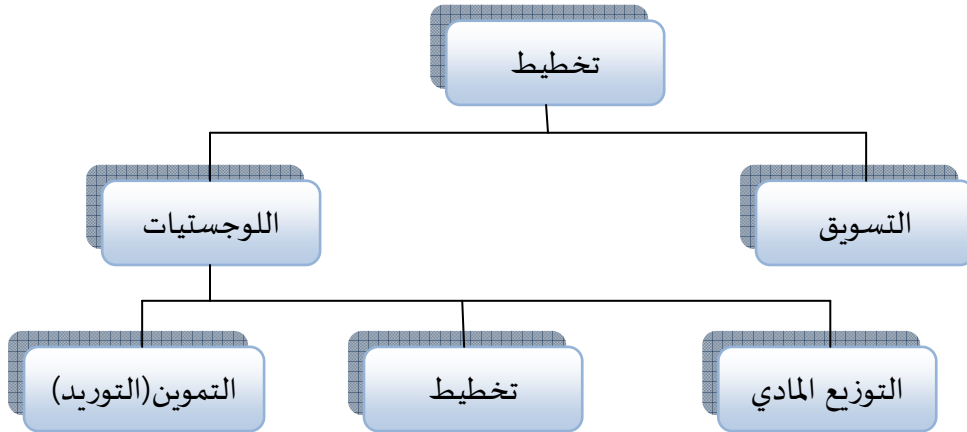
المصدر: نهال فريد مصطفى، جلال إبراهيم العبد، إدارة اللوجستيات، مرجع سبق ذكره، ص 330.

الشكل (8-1) الهيكل التنظيمي للوجستيات المتكاملة



المصدر: عبد العزيز بن قيراط، أداء وجودة الخدمات اللوجستية ودورها في خلق القيمة، مرجع سبق ذكره، ص 15

الشكل (9-1) : المكانة الحديثة للوجستيات



المصدر: عبد العزيز بن قيراط، مرجع سابق، ص 19

ثالثاً : الرقابة اللوجستية : لا يعني التخطيط الجيد أنه لا توجد مشاكل أو أخطاء ، لذلك من الضروري التفكير في وظيفة أساسية للإدارة ، وهذه الوظيفة هي الرقابة ، ويقصد بها الآلية التي يتم من خلالها تعديل الأداء وفقاً للخطة.

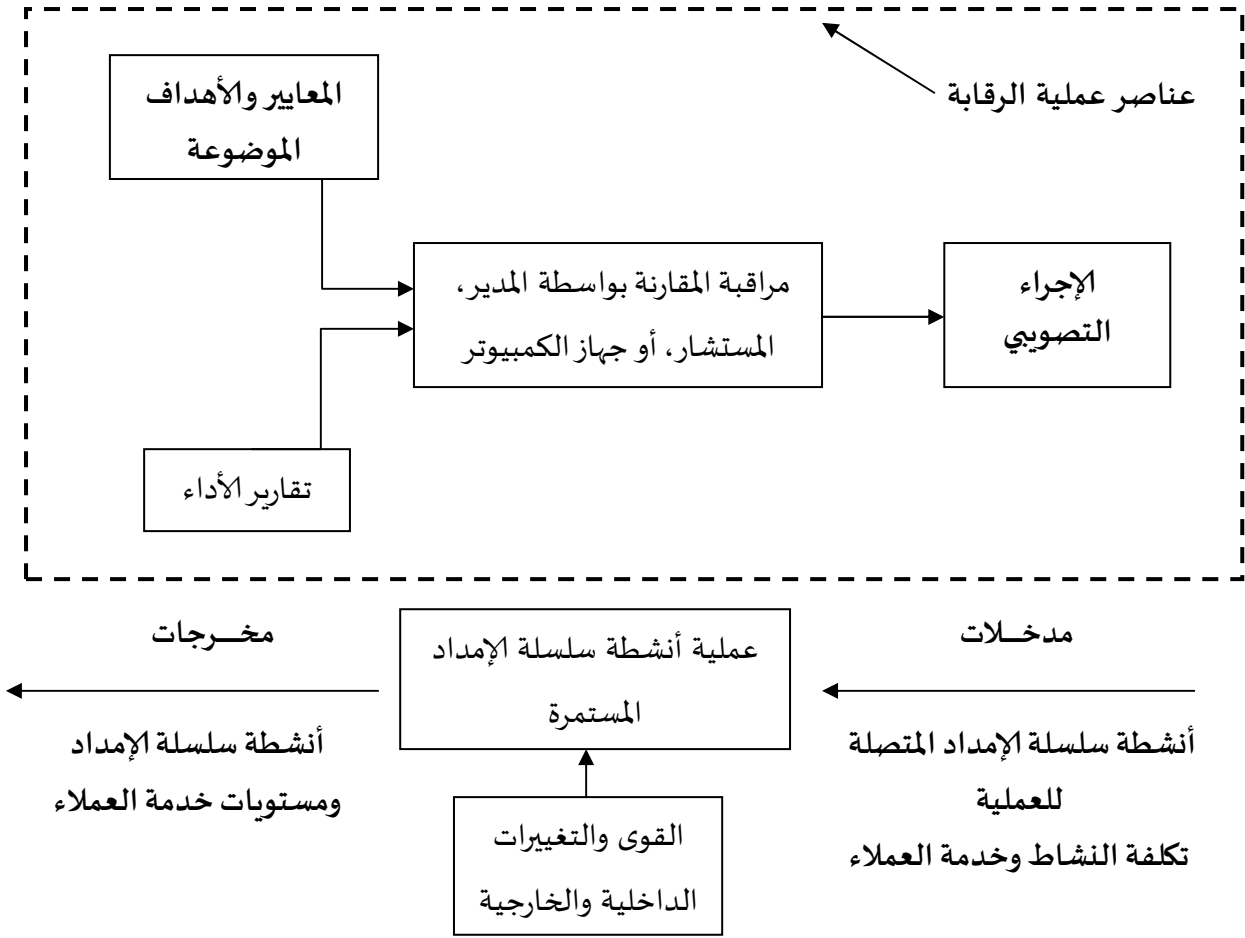
تمثل عملية الرقابة مقارنة بين الأداء الفعلي والأداء المحدد ، ثم البدء في الإجراءات التصحيحية بحيث يلتقي الأداء ان قدر الإمكان. تفسر الرقابة أيضاً الانحرافات وتحاول إيجاد الحلول وتجنب المشاكل اللوجستية أثناء التخطيط. 1-3 أهمية الرقابة اللوجستية : تتركز الحاجة الأساسية لوجود نشاط رقابي في عملية الإدارة على الغموض المستقبلي، الذي من شأنه أن يؤدي لحدوث تعديل في أداء الخطة الموضوعية. لأن الأحداث الغامضة التي قد تقع مستقبلاً تؤدي إلى تغيرات جوهرية في البيئة اللوجستية، والتي تؤدي هي الأخرى إلى تعديل الخطط الموضوعية وعلى سبيل المثال :تغير الظروف الاقتصادية والتغيرات التكنولوجية والتحويلات في أمزجة ومواقف العملاء قد يتعذر التنبؤ بها في وقت وضع الخطط الأساسية.

فالمدير في النظام اللوجستي يسعى للسيطرة على الأنشطة اللوجستية (النقل، التخزين، التحكم في المواد والمخزون ومعالجة الطلبات)، من ناحية ما يعود من وراء ذلك على خدمة العملاء وتكاليف الأنشطة. وتتضمن آلية السيطرة لدى المدير أعمال المراجعة، التقارير عن أداء النظام، الأهداف الموضوعية بالنسبة للأداء وبعض الوسائل لبدء الإجراءات التصحيحية، والذي غالباً ما يقوم به مدير اللوجستيات، وهذه الآلية الرقابية من حيث ارتباطها بالعوامل المرتبطة في العملية، أما العوامل الإضافية فهي تتضمن الخطط والأنشطة اللوجستية والمؤثرات البيئية والأداء¹.

2-3 نموذج الرقابة اللوجستية : تعتمد الرقابة اللوجستية على نظام معلومات فعال و متكامل عن أنشطة المنظومة اللوجستية، فمخرجات هذه الأخيرة تعكس في شكل تقارير عن الأداء ومستويات خدمة العميل، تمكن من اتخاذ الإجراءات التصحيحية لتعديل الأداء الفعلي لبلوغ المعايير والأهداف الموضوعية.

¹ - رونالد إتش بالو، إدارة اللوجستيات: تخطيط وتنظيم ورقابة سلسلة الإمداد، مرجع سبق ذكره، ص 804

الشكل (9-1) عملية الرقابة اللوجستية



المصدر: رونالد إتش بالو، إدارة اللوجستيات: تخطيط وتنظيم ورقابة سلسلة الإمداد، مرجع سبق ذكره، ص 805

المبحث الثالث: سلسلة الإمداد والاتجاهات الحديثة في المنظومة اللوجستية

تزايد اهتمام القيادات الإدارية في السنوات الأخيرة بالأنشطة اللوجستية واقتناعهم بأن تعزيز تنافسية مؤسساتهم وزيادة أرباحها يتأتى بتحقيق رضا العملاء والخفض من التكلفة الكلية، مما أدى إلى بلورة أفكار جديدة في هذا الشأن بالرغم من حداثة والنظر في إمكانية توسيع حدود المنظومة اللوجستية لتضم كيانات خارج دائرة سيطرة المؤسسة من الموردين ومورديهم والوسطاء إلى آخر عميل، ليظهر مصطلح جديد في الثمانينات من القرن العشرين ما يسمى بسلاسل الإمداد أو التوريد بالإضافة إلى إفراس العديد من المفاهيم والاتجاهات الحديثة في هذا المجال.

المطلب الأول: سلسلة الإمداد

نستنتج من مراجعة الأدبيات الإدارية في مجال اللوجستيات أن هناك وجهات نظر مختلفة ولم تستقر على تعريف موحد لسلسلة الإمداد، كونها تعبر عن مصطلح حديث النشأة نسبياً بالإضافة إلى تعدد المصطلحات فنجد منهم من يستعمل مصطلحين مختلفين للتعبير عن نفس المفهوم. فمن المفكرين من يرى أن سلسلة الإمداد يتطابق مع مفهوم إدارة اللوجستيات ومنهم من يعتبره امتداداً وتطوراً والبعض يرى أن هناك فرق بين سلسلة الإمداد اللوجستيات.

1- تطابق المفهومين :

"تشتمل الأعمال اللوجستية على مجموعة متكاملة من الأنشطة الوظيفية المتكررة Functional activities لمرات عديدة من خلال قنوات محددة، وذلك أثناء تحويل المواد الخام إلى منتجات نهائية مع إضافة قيمة ملموسة لهذه المنتجات في عيون العملاء الذين يحصلون عليه، ونظرا لأن مصادر المواد الخام، والمصانع، ونقاط البيع لا تقع في مكان واحد، ونظرا لأن هناك قناة تشتمل على التابع المنتظم في خطوات الإنتاج والتسويق فإن الأنشطة اللوجستية تتم بشكل متكرر ولعدة مرات قبل وصول المنتج إلى ساحة السوق¹". من خلال هذا التعريف فإدارة الأعمال اللوجستية هي إدارة أعمال سلسلة الإمداد لأنه "يطلق على الأنشطة اللوجستية المتكررة تسمية سلسلة الإمداد"² فإن إدارة سلسلة الإمداد هي " إدراك حركة التدفقات المختلفة (منتجات - مواد خام - معلومات - أموال) بين مراحل السلسلة لضمان إنتاج عدد كافي من المنتجات وتوزيعها بالكميات المناسبة على الأماكن المناسبة في الأوقات المناسبة مع مراعاة خفض التكاليف الكلية في السلسلة ورفع مستوى الخدمة"³

2- سلسلة الإمداد تطور وامتداد لمفهوم إدارة اللوجستيات:

فبالرغم من حداثة موضوع اللوجستيات إلا أنها تميزت بالتطور السريع" إذ تطورت من التوزيع العيني Physical Distribution إلى إدارة للمواد Material Management ثم تحولت إلى لوجستيات متكاملة Integrated logistics تضم كل من إدارة المواد والتي أصبحت تعرف باسم اللوجستيات الداخلة Inbound Logistics والتوزيع العيني تحت مسمى اللوجستيات الخارجة Outbound Logistics فضلا عن المناولة الداخلية، ولم يقف الأمر عند هذا الحد بل تطورت اللوجستيات لتصبح سلسلة الإمداد Supply chain"⁴ يتضح من خلال التعريف أن مفهوم سلسلة الإمداد هو امتداد وتطور لمفهوم إدارة اللوجستيات في ظل إعادة تقييم إستراتيجية المؤسسات لتحكم في التكلفة الإجمالية. ففي البداية كانت تسمية إدارة الشراء والتخزين، فتطورت التسمية وأصبح يطلق عليها إدارة المواد ثم تطورت وأصبحت إدارة اللوجستيات وأخرها تطورا إدارة سلسلة الإمداد. "إن إدارة سلسلة الإمداد والتوريد هي امتداد لإدارة اللوجستيات وبينما توجه اللوجستيات إلى أنشطة شركة واحدة (أو شاحن واحد) في توريد المنتجات للمستهلكين، فإن سلسلة إدارة الإمداد والتوريد موجهة لأنشطة العديد من الشركات التي تورد المستلزمات أو المنتجات على طول سلسلة توريد وإمداد معينة"⁵

3- الفرق بين سلسلة الإمداد وإدارة اللوجستيات: شهد مفهوم سلسلة الإمداد عدة تعاريف منها:

- "إن إدارة اللوجستيات تشير إلى الجانب الوظيفي داخل منشآت الأعمال، أما إدارة سلاسل التوريد تشير

¹ ثابت عبد الرحمن إدريس، مقدمة في إدارة الأعمال اللوجستية الإمداد و التوزيع العيني، المرجع سبق ذكره، ص 21

² محمد علي إبراهيم، تعريف الأعمال اللوجستية، ملتقى الإدارة اللوجستية وتحسين سلسلة التوريد وورش عمل النظم المعاصرة للتخطيط والرقابة على التخزين، مرجع سبق ذكره، ص 2

³ عبد العزيز محمد، إدارة سلسلة الإمداد ، ملتقى الإدارة اللوجستية وتحسين سلسلة التوريد وورش عمل النظم المعاصرة للتخطيط

والرقابة على التخزين، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 5-9 أوت 2009، ص 6.

⁴ خبراء الشركة العربية المتحدة للتدريب والاستشارات الإدارية، الاتجاهات والأساليب الحديثة لإدارة المشتريات والمخازن باستخدام النظام اللوجستي،

الشركة العربية المتحدة، مصر، 2006 ، ص 154

⁵ أيمن النجراوي، تخطيط وإدارة واقتصاديات الموانئ البحرية، مرجع سبق ذكره، ص 237

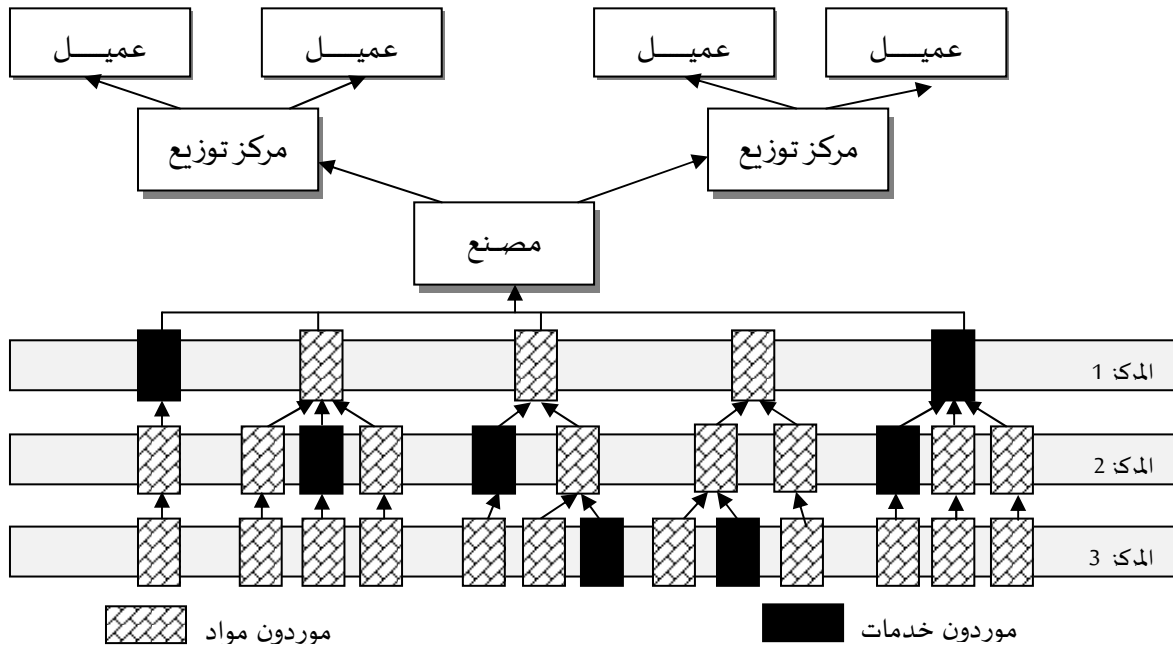
إلى مفهوم عام يحكم جميع الأطراف التي تشترك معا في سلسلة واحدة، تبدأ من المورد وتنتهي عند المستهلك¹.

- " تعتبر العمليات اللوجستية جزء من سلسلة التوريد والتي تقوم بالتخطيط والتطبيق ومراقبة سير وتدفق السلع والخدمات والمعلومات من المنتج أو مصدر الخدمة إلى المستهلك النهائي بفاعلية لضمان تحقيق متطلبات الزبائن"²

- ولقد أعاد مجلس إدارة الإمداد والتوزيع في عام 1998 تعريف مفهوم الإمداد " بأنه أحد أجزاء سلسلة الإمداد داخل المنظمة المسؤول عن تخطيط وتنظيم ورقابة تدفق السلع والخدمات والمعلومات ذات الصلة من مرحلة تدبير المواد الخام إلى مرحلة وصولها إلى عملاء المنظمة"³

نستنتج من هذه التعريفات أن سلسلة الإمداد وإدارة اللوجستيات ليس مجرد مترادفات و نجد أن سلسلة الإمداد مفهوم أشمل وأعم من إدارة اللوجستيات، بل أنها تخطت التكامل بين الأنشطة اللوجستية مع الوظائف الأخرى للمنشأة إلى التكامل مع الموردين والوسطاء والكيانات القانونية الأخرى. لذلك لا ينبغي تجاهل أهمية المعلومات اللازمة لتخطيط وإدارة هذه السلسلة. تأتي هذه المعلومات من مصادر داخلية وخارجية ويمكن نشرها على جميع صانعي القرار بفضل حزمة برمجيات إدارة متكاملة لتخطيط موارد المؤسسات أو ما يسمى (ERP enterprise resource planning) التي غالبًا ما تتضمن وحدات إدارة سلسلة التوريد. يمكن أن تكون سلسلة توريد المنشأة معقدة للغاية، حيث يوجد لدى العديد من الشركات المئات، حتى الآلاف من الموردين.

الشكل (10-1) سلسلة توريد مصنع



Source : Larry Ritzman - Lee Krajewski, Management des opérations, principes et applications, traduit par Jacky RENARD et 36 Christopher Townley, 2^{ème} édition , NOUVEAU HORIZONS, France, p512

¹ - نهال فريد مصطفى، جلال ابراهيم العبد، إدارة اللوجستيات الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2004-2005، ص 132

² - Stok, J. And Lambert D, Strategic logistic management, Vol. 17 NO. 1 p 620

³ - محمد أحمد حسان، إدارة الإمداد والتوزيع، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2006 ، ص 34

سلسلة الإمداد تربط عدة كيانات مستقلة قانونياً عن بعضها البعض، لكنها مرتبطة بحكم تأدية أهدافها مجتمعة ولاعتبارات إستراتيجية تؤدي إلى تعزيز قدرتها التنافسية وتعظيم أرباحها، وإذا اعترفنا بتعقيد سلسلة الإمداد، فإننا نفهم أنه يجب إدارتها بعناية. ثبت أن تدفق المواد يحدد مستويات المخزون، ويحدد أداء العديد من الموردين جودة التدفقات الواردة، بينما يحدد أداء عمليات التسويق والإنتاج والتوزيع أداء التدفقات الصادرة. بالفعل أن إدارة تدفق المواد هي جانب حاسم، ولكن ماذا عن سيطرة الشركة على مورديها؟ إذا كانت المؤسسة قوية بما فيه الكفاية، يمكن للإدارة أن تقرر الاستحواذ على أسهم في رأس مال مورديها الرئيسيين لتصبح المساهم الأكبر. وبالتالي تضمن المؤسسة أن تكون لها الأسبقية في التعامل معها، وبطبيعة الحال، ستسعى جاهدة لتحسين كفاءة وإنتاجية هذا الشريك الجديد. ومع ذلك، تعتمد العملية على استثمار كبير وتقلل من مرونتها. بالإضافة إلى ذلك، إذا انخفض الطلب، لم يعد بإمكان المديرين تقليل التكاليف عن طريق تقليل كمية المشتريات، لأنها تتأثر الآن بالتكاليف الثابتة للمورد.

يتمثل حل آخر في الدخول في اتفاقيات شراكة مع الموردين الذين تم تعيينهم في المركز الأول، من أجل جعلهم مسؤولين فيما يتعلق بأداء مورديهم في المركز الثاني (الشكل 1-10). على سبيل المثال، يمكن للمؤسسة العميلة كتابة ميثاق يلتزم جميع اللاعبين في سلسلة التوريد باحترامه.

"في صناعة السيارات، طور المديرون موائيق إجراءات الجودة والتسليم وإعداد التقارير التي يجب على جميع موردي قطع غيار السيارات الالتزام بها. أولئك الذين يقعون في المركز الأول يقومون بدمج هذه الموائيق وإبرام عقود مع مورديهم مما يعكس متطلبات المجمع النهائي. وبهذه الطريقة، يمكن لجميع الموردين الموجودين في المركز الأول إدارة مورديهم دون تدخل من جانب العميل النهائي"¹

إن إدارة سلسلة التوريد لا تقل أهمية في قطاع الخدمات. في الواقع، تقتني المؤسسات في هذا القطاع المعدات واللوازم والخدمات لتوليد خدمات للعميل. في هذا الصدد، تركز إدارة سلسلة التوريد على تخصيص مخزون خاص بالنشاط، وعلى اكتساب وتخطيط الموارد البشرية والمالية، وكذلك التنفيذ السليم لأوامر العملاء. تمكن سلسلة التوريد المدارة بشكل جيد مقدم الخدمة من زيادة قدرته التنافسية.

4- أهداف سلسلة الإمداد : إن الأهداف التقليدية لإدارة سلسلة الإمداد هي أهداف إدارة العمليات

اللوجستية وهي تقديم المنتج المناسب بالكمية المناسبة والموقع الزمني المناسب وبأقل كلفة. وتكمن في:²

- تخفيض التكلفة بالاستغلال الأمثل للموارد.
- إرضاء العميل من خلال تعظيم قيمة منتجات وخدمات الشركة.
- تحقيق التكامل بين جميع الأطراف في سلسلة الإمداد.
- التقليل من الاستثمار في المخزون.
- خفض المخاطر وعدم التأكد.
- رفع مستوى أداء سلسلة الإمداد لدعم مركزها التنافسي.

¹ - Larry Ritzman - Lee Krajewski, Management des opérations, principes et applications, traduit par Jacky RENARD et Christopher Townley, 2^{ème} édition, NOUVEAU HORIZONS, France, pp 511-512

² - رصاع حياة، دور اللوجستيات في تطوير الموانئ البحرية، مرجع سبق ذكره، ص 61.

وتحقيق هذه الأهداف إنما هو "مسؤولية تضامنية تمتد لتشمل كافة أعضاء السلسلة، فتكلفة وجودة المنتج النهائي ترتبط بتكلفة وجودة الأجزاء والمكونات المشتراة، وبالتالي فجهود تخفيض التكلفة وتحسين مستويات الجودة لم تعد تقتصر على حدود كل منشأة بل هي نتاج جهود أعضاء سلسلة التوريد مجتمعة"¹

5- أهمية سلسلة الإمداد : تنبع أهمية إدارة سلسلة الإمداد من ضرورة الحاجة إلى تطبيقها بصورة فعالة فتطبيقها أصبح خياراً حتمياً لا مفر منه لشركات الأعمال الصناعية والخدمية.

- التكلفة : فتخفيض التكلفة التقليدي لم يعد مقتصرًا على حدود كل منظمة في ظل بيئة الأعمال الحالية بل اتجه نحو إدارة التكلفة على امتداد سلسلة الإمداد لتعزيز المزايا التنافسية حيث "تخصص كل منشأة في أداء الأنشطة التي تتميز بميزة نسبية فيها وتعيد باقي الأنشطة لمنشآت أخرى بالسلسلة أكثر كفاءة في أدائها، ومن ثم أصبح جزء كبير من تكلفة المنتج يتحدد خارج المنشأة ارتباطاً بالموردين"²

- العملاء : أحد أهم مظاهر الأعمال هو تحقيق الاتصال بالعملاء والاستحواد عليهم، وإدارة سلسلة التوريد تساعد المنظمة على تحقيق ذلك، لأن السلسلة ببساطة تبدأ وتنتهي بالعميل. وذلك بمعرفة ماذا يرغب ؟ ومتى يرغب في ذلك ؟ وسرعة توصيل المنتجات إليه..

- التكاليف الرأسمالية : في ظل سلسلة الإمداد تكاليف تشغيل المصانع والمخازن تكون عند حدها الأدنى، خاصة إذا كانت أوامر الطلب أكثر من التنبؤ بالمبيعات حيث يكون المخزون عند حده الأدنى.

- الوفورات الرأسمالية : فسلسلة الإمداد ستزيد من رأس المال العامل للشركة لأن المخزون سيتحول إلى نقديات من جانب آخر سيؤثر إيجاباً على القيمة السوقية للمنشأة.

- القيمة السوقية : "مثلية سلسلة التوريد يمكن أن تؤكد بصورة إيجابية على خمسة عناصر تقود إلى القيمة السوقية هي نمو المبيعات، تخفيض التكلفة ، الاستخدام الكفء للأصول الثابتة ، إنجاز الأعمال بصورة متميزة ، الشريحة الضريبية المحددة"³. وفي سلسلة التوريد التي تتصف بالكفاءة فإن الكمية المناسبة من المنتجات تتحرك بسرعة نحو السوق، ناتجا عنها مبيعات مرتفعة . ونظراً لأن العميل يجد ما يحتاجه عندما يتجه إلى الشراء فإن المخازن لا تفقد أية مبيعات يمكن بيعها.

المطلب الثاني: الاتجاهات الحديثة في المنظومة اللوجستية

اتسمت المنظومة اللوجستية بالتطور السريع بالرغم من حدوثها مما أدى إلى إفراز العديد من المفاهيم والاتجاهات الحديثة في هذا المجال.

1- اللوجستيات العكسية : تشهد المؤسسات زيادة في رجوع منتجاتها، لاسيما بسبب نمو التجارة عبر الإنترنت وزيادة المنافسة بسبب العولمة، والتي تتطلب خدمة أكثر شمولاً للعملاء. وهذا يعني وضع سياسة إرجاع مناسبة. إذا أشرنا إلى التعريفات الأكثر كلاسيكية لسلسلة التوريد، فإننا نشير إلى تدفق المنتجات والخدمات التي تنتقل من موردي الموردين إلى العملاء النهائيين. ونادراً ما يذكر أنها عودة المنتجات المستخدمة إلى المؤسسة المصنعة للمعالجة. تم تكريس دور هذا النشاط عندما ظهر في نموذج SCOR في عام 2008 في نسخته التاسعة⁴

¹ - محمد يسين عبد اللطيف، أثر التكامل بين أسلوب تحليل سلسلة القيمة وأدوات إدارة التكلفة البيئية في تعزيز المزايا التنافسية لسلسلة التوريد :

دراسة استطلاعية، مجلة المحاسبة والمراجعة، كلية التجارة جامعة بني سويف، المجلد الثالث، العدد الثاني، ديسمبر 2005، ص 252.

² - المرجع السابق، ص 237.

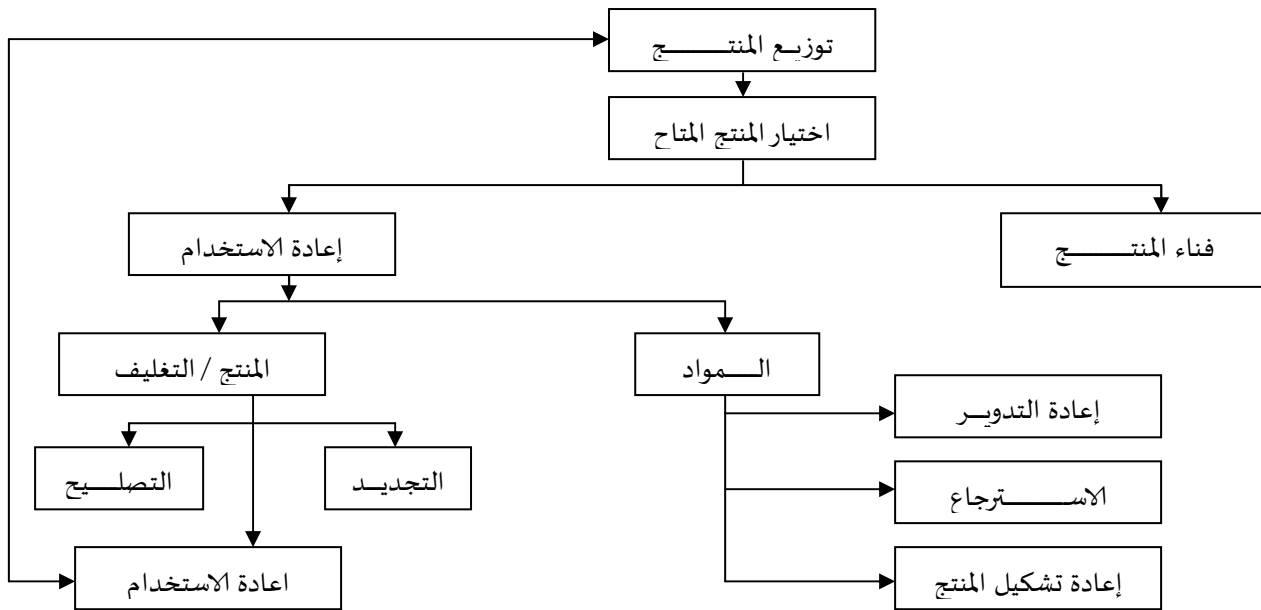
³ - الرفاعي ممدوح عبد العزيز، إدارة سلاسل التوريد مدخل تحليلي، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر، 2006، ص 15

⁴ - SCOR Supply Chain Operations Reference Model, éditée par le Supply Chain Council.

من خلال دمج اللوجستيات العكسية Reverse logistics في سلسلة التوريد، تنتج سلسلة إمداد ممتدة، أي سلسلة إمداد تشمل العمليات الجديدة. هناك أيضاً مصطلح "سلسلة التوريد العكسية" و بعض المؤلفين (Belz & Peattie 2010)¹ يتحدثون عن سلسلة التوريد ذات الحلقة المغلقة closed-loop Supply Chain، ولم تعد خطية. يعرف المفهوم الأخير على أنه "نظام توزيع يشمل التدفقات الواردة وكذلك التدفقات العائدة من العملاء إلى المؤسسات المصنعة"²

تعرف اللوجستيات العكسية بأنها "عملية التخطيط والتنفيذ والتحكم في التدفق المريح للمواد الخام، والمخزون الجاري، والسلع الجاهزة والمعلومات ذات الصلة من نقطة الاستهلاك إلى نقطة المنشأ، من أجل إعادة خلق القيمة أو التدمير بطريقة مناسبة"³. وبالتالي، فإن الاختلاف الأول مع لوجستيات التوزيع هو أنه بدلاً من البدء من منتج واحد لتزويد العديد من المستهلكين، فإن تدفقات اللوجستيات العكسية تنتقل من مصادر متعددة إلى نقطة العودة. ثم يتم عكس الأدوار، حيث يصبح المستهلكون بطريقة ما الموردين. لذلك يعتمد النظام بشكل كبير على العملاء النهائيين. يتميز نظام اللوجستيات العكسية بعدد كبير من اللاعبين (المصدر)، منتجات متنوعة للغاية في حالتها وتعبئتها. هذا التنوع الكبير، مرتبط بحساسية للوقت، يجعل معالجتها أكثر تعقيداً من سلسلة التوريد التقليدية. حيث أن "أكبر مائة محل من محلات التجزئة في الولايات المتحدة الأمريكية عام 2013 تلقت مردودات بلغت نسبتها نحو 75 مليون دولار أمريكي، كما ارتفعت قيمة الصناديق والزجاجات ومواد التعبئة في ظل عمليات التدوير"⁴ يقدم الشكل (11-1) رؤية أوضح لما يسمى اللوجستيات ذات الحلقة المغلقة :

الشكل (11-1): اللوجستيات ذات الحلقة المغلقة



المصدر: عبد العزيز بن قيراط، أداء وجودة الخدمات اللوجستية ودورها في خلق القيمة، مرجع سبق ذكره، ص 12

¹ - BELZ F.M., PEATTIE K., (2010), Sustainability Marketing – A global perspective, Wiley, 2nd edition, 2012, p.292

² - JAYARAMAN V., LUO Y., (2007), Creating competitive advantage through new value creation: A reverse logistics perspective, *Academy of Management Perspectives*, vol.21, n°2, pp.56-73

³ - ROGERS D.S., TIBBEN-LEMBKE R.S., (2001), An examination of reverse logistics practices, *Journal of Business Logistics*, Vol. 22, n°2, p.129.

⁴ - أيمن النحراوي، إدارة اللوجستيات، مرجع سبق ذكره، ص 242.

2- الشراكة وتنفيذ اللوجستيات من خلال طرف ثالث

في إطار البحث المستمر عن التحكم في تكاليف مختلف أعمالها والتركيز على أنشطتها الحيوية، ترجح بعض المؤسسات أن توكل تنفيذ بعض أنشطتها إلى أطراف أخرى مستقلة متخصصة في مجالات تبتعد عن مجالات كفاءتها الأساسية. ومن بين هذه الأنشطة، نجد الأنشطة اللوجستية. وتعتمد فيه على شكلين من الترتيبات لتنفيذها:

الشكل الأول: الشراكة والتحالفات:

تسعى المؤسسة في إطار هذا الشكل إلى إنشاء تحالفات أو عقد شراكة مع مؤسسات بهدف الاستفادة من مزايا هذه الأخير في مجال اللوجستيات، والاستعانة بإمكانيات الشرك المادية والتكنولوجية والتنظيمية، إضافة إلى إمكانية تسهيل الولوج إلى القناة اللوجستية للرفع من مستوى أدائها وتحقيق الميزة التنافسية و تقليل المخاطر.

فالقيام بالشراكة أو تكوين تحالف لوجستي يعود بالفائدة لكلا الطرفين. "واتخاذ القرار بشأن أداء الوظيفة اللوجستية داخليا على مستوى المؤسسة، أو السعي لاتخاذ ترتيبات أخرى، إنما يتوقف على الموازنة بين عاملين: مدى حيوية اللوجستيات بالنسبة لنجاح المؤسسة، ومدى كفاءة المؤسسة في إدارة اللوجستية"¹. وتلجأ الشركات إلى التحالف في الحالات التالية:²

- ✓ إذا كانت الشركة تريد تقوية وضعها التنافسي ولكن لا ترغب في تكوين الإدارة اللوجستية فتلجأ إلى شركة أقوى منها لوجيستيا.
- ✓ إذا قامت الشركة باستثمارات ضخمة في معدات النقل والمخازن وتكنولوجيا اللوجستيات فتبحث عن الشراكة لتخفيض التكاليف.
- ✓ إذا كانت اللوجستيات ليست ذات أهمية بالنسبة لإستراتيجية المنشأة ولديها كفاءات قوية في الإدارة اللوجستية فتسعى المنشأة إلى البحث عن الشركاء في النظام اللوجستي لتقليل التكاليف ويقوم التحالف الاستراتيجي على تقاسم المعلومات والثقة المتبادلة "مع وضع أهداف محددة لتحقيق مستوى أعلى من الأداء اللوجستي، يفوق المستوى الذي يتحقق على المستوى الفردي، مع وضع قواعد صارمة بالنسبة لكل شريك"³
- ✓ إذا تطلب تطوير الإمكانيات اللوجستية إلى استثمارات تفوق قدرتها المالية.

الشكل الثاني: تنفيذ اللوجستيات من خلال طرف ثالث Third party :

تلجأ بعض المنظمات إلى تنفيذ بعض أو كل الخدمات اللوجستية من خلال طرف ثالث الذي يعتبر بمثابة وسيط بين الطرف الأول "المورد أو المنتج" والطرف الثاني "المستهلك" وهي عبارة عن "شركات لوجستية خاصة وتسمى بالشركات اللوجستية المتكاملة أو موردي الطرف الثالث أو أخصائي التعاقدات اللوجستية، فهذه الشركة تقوم ببيع خدمات لوجستية متكاملة عوض القيام بالتحالفات مقابل سعر متفق عليه في العقد وبالتالي فهي تدير العمليات اللوجستية للمؤسسة العميلة"⁴ الطرف الثالث يمارس مهامها متعددة ويقوم أساسا بتنسيق كل

¹ - رونالد اتش بالو، إدارة اللوجستيات، مرجع سبق ذكره، ص 794

² - رصاع حياة، دور اللوجستيات في تطوير لموانئ البحرية، مرجع سبق ذكره، ص 67.

³ - رونالد اتش بالو، إدارة اللوجستيات، مرجع سبق ذكره، ، ص 796.

⁴ - رصاع حياة، دور اللوجستيات في تطوير لموانئ البحرية، مرجع سبق ذكره، ص 68.

الوظائف اللوجستية، إضافة إلى أنه يقوم في بعض الأحيان بتوريد وظيفة أو أكثر من تلك الوظائف مستهدفا خفض التكاليف الكلية للإمداد بالنسبة للمورد وتحسين الخدمات التي يحصل عليها العميل.

"وتستند فكرة اللجوء لطرف ثالث إلى فكرة التفكك الرأسي وهي عملية عكسية للتكامل الرأسي وتعني فصل العملية الصناعية التي لا تتناسب طاقتها المثلى مع الطاقة المثلى لباقي العمليات. وهذا ما أدى، في العقد الأخير من القرن الماضي، إلى زيادة في تقديم الخدمات الإمدادية من خلال طرف ثالث، حيث تركز المؤسسة على أنشطتها الأساسية ويركز مقدمي الخدمات الإمدادية على تجميع الطلبات من عدة شركات وبالتالي يسهل عليهم تقديم خدمات أفضل وبسعر أقل"¹ وبالتالي تعزيز الوضع التنافسي، كما هو الوضع على سبيل المثال : "في صناعة النسيج حيث يتم فصل عملية الصباغة عن عملية صناعة النسيج لاختلاف الطاقة المثلى لكل منهما حيث أن إنشاء حوض صباغة يمكن أن يخدم عدد كبير من شركات النسيج، وبالتالي فلا يوجد ما يبرر إنشاء حوض صباغة بكل شركة نسيج وإلا ترتب على ذلك طاقات فائضة غير مستغلة وإهدار للمواد"²

3- أرضية الإمداد logistics platform :

يعرف Xiaoming LIU و Michel SAVY على أنها منطقة تشمل الأنشطة المتخصصة في الخدمات الإمدادية والأنشطة ذات الصلة بها. كما يعرف SAVY أرضية الإمداد على أنها موقع مهيا يضم المعدات بما في ذلك المرافق والاتصالات الخاصة بشبكات البنية التحتية. فأرضية الإمداد هي المركز الذي ينظم تدفق السلع والمعلومات. وهي أيضا مكان متميز من حيث السيطرة أين تكون التدفقات الإمدادية مثلى . كما تعتبر مكانا مخصصا للقيام بالأنشطة التالية:³

التجميع والتفكيك،

جمع المنتج في رزم،

إدارة المخزون والمخازن،

التعبئة والتغليف،

وضع الملصقات على المنتج،

تحضير الطلبات،

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

الخدمات التنظيمية (الإدارات): الجمارك، الرقابة الصحية، شرطة الحدود والبنوك ...

فأرضية الإمداد هي منشأة مجهزة يتم إقامتها لإتمام النقل متعدد الوسائط، تحقيق المفاهيم الإمدادية، منع تكس الموانئ البحرية والجوية، تحقيق قيمة مضافة مع ضرورة أن يتوفر لها بنية أساسية متميزة تربطها مع وسائط النقل المختلفة وشبكة اتصالات عالية الكفاءة.

¹ محمد عبد الفتاح العشماوي، الاتجاهات المعاصرة في إدارة الأنشطة اللوجستية

<https://www.aliahmedali.com/forum/showthread.php?t=27675> (04-08-2020 22 :51)

² غربي سامية، المقالة من الباطن كإستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2003-2004، ص 26

³ Farès Boubakour et autres, Les plateformes logistiques en Algérie : Rôle et impacts, le premier colloque international sur les ports maghrébins : Entre Volonté et Réalité, Les 2 et 3 février 2010, L'Institut Supérieur Maritime de Bou-Ismaïl, Algérie.

4- التخزين الافتراضي:

هو فكرة مؤداها اعتبار مراكز التوزيع المختلفة شبكة ومن ثم لم يعد مهما مكان تخزينها، ويبنى هذا النظام على كمية ضخمة من البيانات تدور بسرعة حول العام لتحسين دقة قواعد البيانات في ظل ظروف الوقت الفعلي بما يؤدي إلى دقة عالية وسرعة تدفق البيانات ووضوح الرؤيا للمواد المطلوبة لخدمة العملاء أول بأول وتحكم كامل في النقل والقدرة على تحليل البيانات. كل مؤسسة لديها إمكانيات النفاذ إلى قواعد البيانات الافتراضية. إضافة أن هذا النظام يزيد من القدرة التنافسية للمؤسسات لأنه يؤدي إلى:

- ✓ تخفيض المخزون؛
- ✓ تخفيض وقت العملية الإمدادية؛
- ✓ تخفيض تكلفة النقل الداخلي والخارجي.

5- الإمداد الكوني :

أدى التقسيم الجديد للعمل إلى تفكيك العملية الإنتاجية والتي كانت تتم تحت سقف مصنع واحد وتوزيعها على عدة دول بحيث تنتج كل دولة جزئية من مكونات المنتج النهائي، ليتم تجميعها بالقرب من السوق، وبذلك أصبح المصنع كونيا. حيث أن بلا شك التصنيع الكوني يستلزم إمداد كوني والذي يتضمن فهما كاملا لكيفية التعامل مع الفروق في المسافات، العملات، التعريفات الجمركية، الثقافات، اللغات والظروف السياسية¹ وينتج عن هذا جملة من المنافع منها:

- ✓ انخفاض أسعار المواد الأولية والمنتجات النهائية؛
- ✓ خدمات أفضل للعميل؛
- ✓ تحسين جودة المنتج، وزيادة المنافسة الداخلية؛
- وكما لها محاسن فلها مساوئ ومن بينها:
- ✓ طول الوقت اللازم للعملية الإمدادية؛
- ✓ عدم كفاءة نظام الاتصال؛
- ✓ تفرض الكثير من التحديات كالاختلافات اللغوية.

6- الامداد الأخضر:

يعمل الإمداد الأخضر على الحد من البصمة الايكولوجية لتوزيع السلع من خلال مجموعة من الإجراءات والممارسات في إدارة سلسلة الإمداد وإستراتيجية الشركة، التي تركز على مناولة المواد، إدارة النفايات والمخلفات، التعبئة والتغليف والنقل. وهذا المفهوم يشمل عدة أبعاد مرتبطة بالمنتج وإدارة المواد والتوزيع المادي وهذا فتح الباب أمام مجموعة من التطبيقات المحتملة للإستراتيجيات الصديقة للبيئة على امتداد سلسلة الإمداد، وهذا يعني أن مختلف الجهات المعنية يمكنها تطبيق إستراتيجيات مختلفة، والتي يمكن وصفها بأنها تدخل ضمن الإمداد الأخضر . فهناك شركات يمكنها التركيز على منتجات التعبئة والتغليف في حين شركات أخرى تركز على بديل لوقود المركبات، وكلاهما يسعيان لتحقيق الإمداد الأخضر².

¹ - محمد عبد الفتاح العشماوي، مرجع سبق ذكره.

² - <https://www.faq-logistique.com/GCL-Logiguide-Vol13Num02-Logistique-Durable.htm> (05-08-2020 00:33)

خلاصة الفصل

تعد اللوجستيات أحد أهم مجالات إدارة منشأة الأعمال و الذي تم ظهورها باستعارة من المجال العسكري لتعرف العديد من التطورات والتغييرات حتى اعترف بها كأداة متكاملة تخضع لسيرورة التسيير من تخطيط و تنظيم ومراقبة، ومكانتها المتميزة في علاقتها مع مختلف وظائف المؤسسة الأخرى بالإضافة إلى تعدد أنشطتها كوظيفة مستقلة ومساهمتها في تنسيق وتنشيط وظائف المنشأة الأخرى. وبالنظر إلى دورها في تحقيق الجودة في المنتج وفي إيصاله للعميل أو المستهلك وذلك من خلال تحقيق جملة من المنافع المكانية والزمنية، فان اللوجستيات اكتسبت بعدا استراتيجيا يعد عاملا مهما في تحقيق وفورات و في تقديم خدمة متميزة للعميل. وسوف تشهد الفترة القادمة تعاظم دور وأهمية اللوجستيات نتيجة لتعاظم درجة المنافسة وسياسات تحرير التجارة التي تقوم على ضرورة الأخذ بمنظومة متكاملة لتحقيق وفورات في تكاليف الإنتاج والنقل والتوزيع وهذا ما تحققه اللوجستيات.

تمهيد

في إطار الضغوط البيئية والتنافسية المتزايدة تواجه مؤسسات الأعمال مشكلة جوهرية تتمثل في بحثها المستمر عن الموارد التي تمكنها من تحقيق النجاح في الميدان التنافسي، وعليه فهي مطالبة بالمعرفة الدقيقة للتنافسية والإلمام بكل ما من شأنه أن يساهم في تشكيلها، لذلك فهي تسعى إلى تحقيق مستويات إنتاج أوسع وتسخير الموجودات والموارد (الملموسة وغير الملموسة) لبناء المزايا التنافسية للمؤسسة والتي تمكنها من التفوق على قدرات المنافسين، وللحفاظ على مستويات متميزة لأدائها المؤسسي فهي مطالبة للتأقلم مع الديناميكية المتصاعدة للبيئة التنافسية التي تعمل فيها.

وأصبح من الضروري أن يكون لكل وحدة اقتصادية إستراتيجية تنافسية من أجل إحراز التميز التنافسي وتعتبر اللوجستيات أحد أهم العوامل المؤدية إلى تحقيق الميزة التنافسية، مع التفكير في ربط مؤشرات الأداء اللوجستي بالأهداف الإستراتيجية، "حيث تم إدراك الإدارة الفعالة للوجستيات كعنصر رئيسي في تحسين كل من الربحية والأداء التنافسي للشركة"¹

¹ - جيمس ستوك، دوجلاس لامبرت، تعريب آدم سرور علي إبراهيم سرور، الإدارة الإستراتيجية للإمدادات، دار المريخ للنشر، الكتاب الأول، ص 50

المبحث الأول : ماهية الميزة التنافسية للمؤسسة

نظرا لأهمية الميزة التنافسية في إدارة الأعمال وكونها شرط من شروط بقاء المؤسسة وتطورها وتوسعها وجب علينا التطرق لها من عدة جوانب والتمثلة في : مفهومها، أنواعها ومصادرها...

المطلب الأول : مفهوم الميزة التنافسية

يشغل مفهوم الميزة التنافسية حيزا ومكانة هامة في كل من مجالي الإدارة الإستراتيجية واقتصاديات الأعمال، وتعود بدايات هذا المفهوم إلى ثمانينات القرن العشرين حيث بدأت فكرة الميزة التنافسية في الانتشار والتوسع خاصة بعد ظهور كتابات " مايكل بورتر " أستاذ الإدارة الإستراتيجية بجامعة هارفرد بخصوص إستراتيجية التنافس والميزة التنافسية"

أولا : تعريف الميزة التنافسية:

نظرا للأهمية التي يكتسبها مفهوم الميزة التنافسية سندعرض عدة تعريفات لتوضيح هذا المفهوم من عدة زوايا، فالميزة التنافسية هي:"مجال تتمتع فيه المنظمة بقدرة أعلى من منافسها في استغلال الفرص الخارجية أو الحد من أثر التهديدات، وتنبع الميزة التنافسية من قدرة المنظمة على استغلال مواردها المادية أو البشرية، فقد تتعلق بالجودة أو التكنولوجيا أو القدرة على خفض التكلفة أو الكفاءة التسويقية أو الابتكار والتطوير أو وفرة الموارد المالية، أو تميز الفكر الإداري، أو امتلاك موارد بشرية مؤهلة"¹

وتعرف على أنها "ما تختص به مؤسسة دون غيرها وبما يعطيها قيمة مضافة إلى الزبائن"². "بشكل يزيد أو يختلف عما يقدمه المنافسون في السوق، حيث يمكن أن تقدم المؤسسة مجموعة من المنافع أكثر من المنافسين أو تقديم نفس المنافع بسعر أقل"³

وتنشأ الميزة التنافسية" بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع ..."⁴

نلاحظ من خلال هذه التعريفات أن كل تعريف يركز على جانب معين في تحديد مفهوم الميزة التنافسية، إلا أنه بالتمعن فيها يتضح لنا أنها غير متباينة وإنما تقف على ثلاث ركائز متمثلة في كونها:

- "قدرة" تتمتع بها المنظمة،
- "تميز" المنظمة عن منافسها في استغلال مواردها،
- "البعد الاستراتيجي"

وعليه يمكن تعريف الميزة التنافسية على أنها قدرة في التميز عن المنافسين في امتلاك و استغلال الموارد بطرق أكثر فاعلية تكسب المنظمة هامشا واسعا في تصميم وتنفيذ استراتيجياتها. وتتمتع الميزة التنافسية بالخصائص التالية⁵:

¹- جمال الدين محمد المرسي و آخرون، التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، منهج تطبيقي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 55
²- الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد 22-23 أبريل 2003، إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، جامعة الجزائر، ص 173.
³- طلعت أسعد عبد الحميد، التسويق الفعال، كيف تواجه القرن الواحد والعشرون، مكتبة مؤسسة الأهرام، مصر، 2002، ص 190.

4 -M.Porter, l'Avantage concurrentiel des nations, DUNOD, France 1999, P48

5 - IDEM, P XIV

- الميزة التنافسية تبنى على الاختلافات والتباين بين الشركة ومنافسها وليس على التشابه.
 - يتم بناؤها على المدى الطويل باعتبارها تختص بالفرص المستقبلية.
 - عادة ما تكون مركزة في نطاق جغرافي محدود.
- وحتى تكون الميزة التنافسية فعالة يتم الاستناد إلى الشروط التالية¹:
- حاسمة، أي تعطي الأسبقية والتفوق على المنافسين.
 - الاستمرارية، بمعنى يمكن أن تستمر خلال الزمن.
 - إمكانية الدفاع عنها وصعوبة محاكاتها أو إلغائها من قبل المنافسين.
- لكي تضمن هذه الشروط فعالية الميزة التنافسية يجب أن تكون مجتمعة لأن كل شرط مرهون بالآخر حيث أن الحسم مقترن بالاستمرارية وهذا الأخير مقترن بشرط إمكانية الدفاع عنها.

ثانيا: المصطلحات المشابهة

- المنافسة:

لغة هي نزعة فطرية تدعو إلى بذل الجهد في سبيل التفوق² وتعني " المزاحمة الحالية أو المحتملة"³ بين البائعين والمشتريين بخصوص نفس المنتج، حيث يتعامل كل بائع بشكل مستقل عن باقي البائعين وكذلك كل مشتري عن باقي المشتريين"⁴

- القدرة التنافسية:

هي "قدرة المؤسسة على منافسة ومزاحمة مؤسسات أخرى تعمل وتنشط في نفس السوق وتنتج نفس المنتج أو منتجات بديلة تلبى نفس الحاجة حيث تختص بالفرص المستقبلية وبالنظرة طويلة المدى من خلال عدة دورات استغلال"⁵ وهذه القدرة التنافسية "تتميز بكونها ذات طابع ديناميكي متطور مرتبط بالخصائص الداخلية للمؤسسات من حيث بنيتها ونظام معلوماتها وفعاليتها وظائفها وكذا بمدى إلمامها وتكيفها مع محيطها الخارجي عن طريق الاستغلال الأمثل للمعلومات التي تكمل لها اكتساب تنافسية دائمة"⁶

المطلب الثاني: أهمية الميزة التنافسية وأنواعها.

أولا : أهمية الميزة التنافسية:

نظرا لأهمية الميزة التنافسية، أصبحت معظم الشركات تركز على هذا المفهوم باعتباره عنصر تفوق للمؤسسة. وتظهر أهمية الميزة التنافسية من خلال تحقيقها ما يلي:

- توفير البيئة التنافسية الملائمة لتحقيق الكفاءة في تخصيص الموارد واستخدامها الاستخدام الأمثل
- وتشجيع الإبداع و الابتكار الذي يؤدي إلى تحسين الإنتاجية والارتقاء بمستوى نوعية وجودة الإنتاج.

1 - G.GARIBALDI. Stratégie concurrentielle: choisir et gagner. ed. d'organisation. 1994. pp. 95-96.

2- احمد محمد محرز، الحق في المنافسة المشروعة في مجالات النشاط الاقتصادي، دار الكتب القانونية، مصر، 2004 ص 7.

3 - P. KOTLER et B. DUBOIS, Marketing management, Publi Union, 10^{ème} édition, Paris, France, 2000, P. 47.

4- صلاح الشناوي، اقتصاديات الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، مصر، 1995، ص 29.

5- الطيب داودي ومراد محبوب، تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق النجاح الاستراتيجي، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد 12، نوفمبر 2007.

6- الملتقى الوطني الأول حول "المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد 22-23 أبريل 2003، دور أنظمة المعلومات في تنمية القدرة التنافسية للمؤسسة، جامعة الجزائر، ص 35.

- "تعظيم الاستفادة ما أمكن من الميزات التي يوفرها الاقتصاد العالمي والتقليل من سلبياته حيث تعطي
- التنافسية المؤسسات في الدول الصغيرة فرصة للخروج من محدودية السوق إلى رحابة السوق العالمي" 1
- تساهم في القضاء على أبرز عقبة تواجه تحسين الكفاءة الإنتاجية المتمثلة في ضيق السوق المحلي التي تحول دون الاستفادة من وفرات الحجم الكبير.
- تمكن من امتلاك المؤسسة على حصة سوقية، وكذا ربحية عالية للبقاء والاستمرار في السوق.
- خلق قيمة للعملاء تلبي احتياجاتهم وتضمن ولائهم، وتدعم وتحسن سمعة وصورة المؤسسة في أذهانهم.
- تحقيق التميز الإستراتيجي عن المنافسين في السلع والخدمات المقدمة إلى العملاء مع إمكانية التميز في الموارد والكفاءات والإستراتيجيات المنتهجة في ظل بيئة شديدة المنافسة" 2
- ترفع من هوامش المناورة لدى المؤسسة وتفتح منافذ عدة عند وضع البدائل الاستراتيجية وحين تنفيذها.

ثانيا : أنواع الميزة التنافسية:

لقد أوضح بورتر أن هناك نوعين من الميزة التنافسية وهما:

- 1- **ميزة أقل تكلفة Low cost advantage** وهي " الميزة التي تأتي للمؤسسة إذا ما كانت تكاليف أنشطتها المنتجة للقيمة أدنى من تلك المحققة عند منافسها" 3، وهذا يعني إمكانية المؤسسة تقديم منتج للعميل في سوق معينة بنفس مواصفات المنتجات المنافسة ولكن بسعر أدنى مقارنة بما يقدمه المنافسون وهذا دون الإخلال بهامش الربح، وهذا لا يمكن تحقيقه إلا بالتحكم في تكاليف أنشطة سلسلة القيمة.
- "فالتكاليف تلعب دورا هاما في تحقيق استراتيجيات التميز باعتبارها حجر الأساس لتنافسية المؤسسة ويتم تخفيض التكاليف بجهود مكثفة واهتمام متواصل وهناك عدة عوامل تساهم في التحكم في التكاليف كتكوين وتحفيز العمال، تبني برامج لتخفيض التكاليف، دعم ثقافة المؤسسة مع إتباع برامج لمراقبة تكاليف جميع الأنشطة المنتجة للقيمة وليس الإنتاج فقط للمحافظة عليها وضمان استمرارها" 4، ولكي تستطيع المؤسسة تحقيق التميز من خلال خفض التكاليف إلى مادون تكاليف المنافسين، يجب عليها معرفة العوامل المحركة للتكاليف ومن ثم مراقبتها، حيث أن التحكم الجيد في هذه العوامل يكسب الشركة ميزة التكلفة الأقل، وتكون المراقبة على النحو الآتي: 5

¹ - يوسف مسعداوي، القدرة التنافسية ومؤشراتها، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمؤسسات والحكومة، جامعة ورقلة، الجزائر، 8-9 مارس 2005، ص 26

² - سملاي يحيى، أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005، ص 7.

³ - الداوي الشيخ، دور التسيير الفعال للموارد وكفاءات المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، 10-09 مارس 2004 ص 261.

⁴ - رضاع حياة، دور اللوجستيات في تطوير لموانئ البحرية، مرجع سبق ذكره، ص 166

⁵ - Michael porter , « l'avantage concurrentiel : comment devancer ses concurrents et maintenir son avance », édition dunod, paris, 1997, pp129- 136.

- مراقبة الحجم : يمكن للشركة أن تخفض من تكاليفها من خلال التوسع في تشكيلة المنتجات أو التوسع في الأسواق أو النشاط التسويقي أو حتى حيازة وسائل إنتاج جديدة، لكن الحجم الذي يتحكم في التكاليف يختلف من نشاط إلى آخر، ومن منطقة إلى أخرى. وهنا تجدر الإشارة إلى أنه يتعين على الشركة المحافظة على شرط التوازن في عملية البحث عن اقتصاديات الحجم حيث يجب أن لا يحدث تدهور في الأنشطة الأخرى.

- مراقبة التعلم : إن التعلم هو محصلة الجهود المبذولة والمتواصلة من طرف المستخدمين والمسيرين على حد سواء.

- مراقبة الروابط : إن تمكن الشركة من إدراك الروابط الموجودة بين الأنشطة المنتجة للقيمة من جهة واستغلالها من جهة أخرى، يحسن من موقع الشركة في مجال التكاليف ويعزز قدرتها التنافسية.

- مراقبة الإلحاق : ويقصد بذلك إما تجميع بعض الأنشطة المهمة والمنتجة للقيمة بهدف استغلال الإمكانيات المشتركة، أو نقل الخبرة المكتسبة في تسيير نشاط منتج للقيمة إلى وحدات إستراتيجية تمارس أنشطة مماثلة.

- مراقبة الإجراءات : غالبا ما تلجأ الشركة إلى تطبيق بعض الإجراءات بصفة مرتجلة، وقد يعود ذلك إلى سوء فهم هذه الإجراءات. وسرعان ما يكشف تحليل التكاليف عن ضرورة إلغاء أو تغيير بعض الإجراءات التي لا تساهم إيجابا في تحقيق ميزة التكلفة الأقل، وزيادة على ذلك فهي تكلف أكثر من اللازم. وبالتالي فإن مراقبة الإجراءات تساهم على فهمها وخفض التكاليف.

- مراقبة تموضع الأنشطة : سواء كان هذا التموضع يخص الأنشطة فيما بينها، أو يخص العملاء و الموردين، فإن له تأثيرا على عدة عناصر من بينها: مستوى الأجور، وفعالية الإمداد، وسهولة الوصول إلى الموردين.

- مراقبة الرزنامة : إن الشركات السبابة إلى بعض القطاعات تستفيد من ميزة التكلفة الأقل بشكل مستمر، ويرجع ذلك لموقعها بالدرجة الأولى كتوظيفها لأفضل العمال و الإطارات بالإضافة إلى تعاملها مع موردين ذوي خبرة إدارية... أما القطاعات الأخرى التي تتميز بسرعة التغير في التكنولوجيا المستعملة فإن الترتيب والترقب يكون هو الأفضل وذلك لتكوين صورة واضحة وشاملة عن المنافسة السائدة في القطاع.

1-1- تطبيق ميزة التكلفة الأقل :

إن التكاليف لا تنخفض بصورة تلقائية ولكن تبعا لعمل جاد ودائم، فقدرات الشركات على تخفيض التكاليف متغيرة، حتى وإن كانت تملك نفس حجم الإنتاج المتراكم، أو أنها تنتهج نفس السياسة. وقد لا يتطلب تحسين الموقع النسبي للشركة إجراءات تصحيحية كبيرة على مستوى الإستراتيجية في حين يتطلب انتباها وإدراكا ووعيا من طرف المسيرين. وتعتبر عوامل التحفيز والتكوين وثقافة الشركة من بين العوامل المؤدية إلى تخفيض التكاليف، حيث أن لكل مستخدم القدرة على تخفيض التكاليف في الإطار الذي ينشط فيه. فالشركات الرائدة تقوم بوضع برامج وخطط تساعد على مراقبة، تكاليف الأنشطة المولدة للقيمة، ويدرسون تطورها عبر الزمن، ومقارنتها مع المنافسين وبعدها يتخذون القرارات الملائمة بشأنها¹

2-1- الأخطاء التي يجب تفاديها : هناك العديد من الأخطاء تتعلق بخفض التكاليف يجب على المسيرين التنبه لها وتفاديها حتى تتمكن الشركة من تحقيق التكلفة الأقل، وأهم هذه الأخطاء هي²:

¹ - M.PORTER. l'Avantage concurrentiel: Comment devancer ses concurrents et maintenir son avance, Op.Cit, P 129-136

² - Ibid. pp 145-147.

- التركيز على تكاليف الإنتاج: أغلب المسيرين يركزون على تكاليف الصنع لأن الإنتاج في نظرهم يستهلك الموارد الكثيرة. في حين أن هناك أنشطة كالبيع، الخدمات، التطور التكنولوجي والبنية الأساسية والتي تمثل تكاليف نسبية هامة من التكلفة الكلية.
- إهمال الأنشطة الصغيرة أو غير المباشرة: تركز البرامج المخصصة لتخفيف التكاليف على الأنشطة التي تكون تكاليفها معتبرة مثل تكلفة اليد العاملة ولا تبدي اهتماما بتكاليف وسائل الإنتاج المشتراة، فهي تميل لاعتبار التموين نشاطا ثانويا وعلى العكس من ذلك فقد يسمح إحداث تغييرات بسيطة في تطبيقات الشراء بالاستفادة من وفرات معتبرة.
- تخفيضات متناقصة للتكاليف: قد تحاول الشركات أحيانا تخفيض التكاليف بطرق متناقصة فهي تجتهد في اقتحام حصص السوق، للاستفادة من مزايا اقتصاديات الحجم، وفي نفس الوقت تهدر مواردها على مضاعفة النماذج، وتقييم بمقربة من السوق حتى تستفيد من وفرات في مصاريف النقل، ولكن في الوقت نفسه تحاول تقليص دورة تطور المنتجات الجديدة.
- التفكير في الإجراءات الهامشية: غالبا ما تهدف العمليات المتعددة لتخفيض التكاليف إلى إجراء تحسينات متواضعة وهامشية، عوض البحث عن وسائل جديدة تسمح بالحصول على مجال تكاليف جديد.
- الفهم الخاطئ لعوامل تطور التكاليف: يمكن أن تقوم الشركات بتشخيص مضلل لعوامل تطور التكاليف، فمثلا قد تمتلك الشركة حصة معتبرة في السوق الوطنية وتملك هيكل تكلفة أقل من منافسيها، فيتبين لها أن الحصة السوقية الوطنية هي التي تحكم التكاليف. غير أنه قد يرجع ذلك بدرجة كبيرة إلى الحصة السوقية الجهوية، وهذا بسبب نقص في فهم مصدر الميزة المعتمدة على السيطرة من خلال التكاليف.
- تهديد التميز: إن الاعتماد على التكاليف للسيطرة على المنافسين والاستحواذ على الحصة الأكبر في السوق قد يؤدي إلى تهديد التميز، وذلك إذا تم إلغاء المصادر التي تجعل من الشركة فريدة في نظر العميل.

2- ميزة التميز Differentiation advantage :

معناه " قدرة الشركة على تقديم منتج متميز وفريد وله قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك"¹ مثلا جودة لا نظير لها، خصائص فريدة خاصة بالمنتج أو خدمات ما بعد البيع ملحقة بالمنتج كالضمان، الصيانة و التصليح وضمان تكوين مستخدمي العميل على استغلال المنتج.

1-2- تحقيق ميزة التميز:

- حتى تتمكن المؤسسة من حيازة ميزة التميز، يجب عليها الاستناد إلى الموارد المنفردة والخاصة بها وتدعى عوامل التفرد والتي سنتناولها بشيء من الشرح فيما يلي²:
- الإجراءات التقديرية: إن الإجراءات التقديرية للأنشطة وطرق تنسيقها المعتمدة من قبل المؤسسة قد تمثل عاملا مهما على تفرد هذه الأخيرة، وتتمثل في خصائص وكفاءة المنتجات المعروضة، والخدمات المقدمة، وكثافة النشاط (مستوى الاستثمار، ومحتوى النشاط، وجودة وسائل الإنتاج المستعملة، وكفاءة وخبرة المستخدمين في النشاط، والمعلومات المستخدمة في مراقبة النشاط)
- هذه الإجراءات تعتر كعوامل تساعد المؤسسة على تحقيق التميز والتفرد.

¹ - نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية، مصر، 1998، ص 84-85.

² M.PORTER. l'Avantage concurrentiel: Comment devancer ses concurrents et maintenir son avance, Op.Cit, P 152-162

- الروابط : يمكن أن تمثل الروابط الموجودة بين الأنشطة أو الروابط مع الموردين وقنوات التوزيع المستغلة من قبل الشركة مصدر التفرد، حيث يشترط في الاستجابة الجيدة لحاجات العملاء تنسيقا بين الأنشطة المرتبطة فيما بينها. يمكن أيضا تلبية حاجات العملاء إذا تم التنسيق مع الموردين، (تقليص مدة تطوير منتج جديد) بالإضافة إلى التنسيق مع قنوات التوزيع.
 - الرزنامة : قد يرتبط التاريخ الذي بدأت فيه المؤسسة نشاطا معيناً بخاصة التفرد، فمثلا المؤسسة السباق في استعمال صورة معينة لمنتج يمكنها أن تحقق التميز، وعلى العكس من ذلك فهناك بعض القطاعات يكون فيها الدخول المتأخر ذا جدوى لأنه يسمح للمؤسسة باستعمال تكنولوجيا أكثر حداثة.
 - الموضع (التموقع) : إن اختيار الموضع الملائم للأنشطة المؤسسة يساعدها على حيازة عوامل التفرد.
 - الإلحاق: يمكن أن تنجم خاصية التفرد لنشاط منتج للقيمة، إذا كان هذا النشاط مشتركا بين عدة وحدات تابعة لنفس المؤسسة.
 - التعلم وآثاره : قد تفرز عملية التعلم الجيد عامل من عوامل التفرد لنشاط معين فالجودة الثابتة في العملية الإنتاجية يمكن تعلمها...، ومن ثمة فإن التعلم المكتسب بشكل شامل كفيلا بأن يؤدي إلى تميز مستمر.
 - التكامل: بهدف تحقيق التفرد قد تلجأ المؤسسة إلى ضم أنشطه جديدة منتجة للقيمة كانت تمارس من قبل الموردين أو قنوات التوزيع، مما ي يتيح لها القيام بهذه الأنشطة بشكل أحسن لتصبح الوحيدة التي تقوم بها أو حتى تجعلها غير قابله للتقليد.
 - الحجم : قد يؤدي الحجم الكبير إلى التأثير سلبيا على التميز، كأن يضعف مرونة الشركة عند الحاجة إلى الاستجابة لحاجات العملاء المتنوعة، وفي المقابل يمكن أن يؤدي الحجم الكبير إلى ممارسة النشاط بطريقة فريدة بسبب تراكم الخبرات.
- 2-2- تكلفة التميز :
- "إن المؤسسة مطالبة برصد التمويل اللازم لتحقيق التميز والتفرد، حتى تتمكن من ممارسة أنشطتها المولدة للقيمة بشكل أفضل مقارنة بمنافسيها، وهناك تباين في تكلفة التميز لدى الشركات، ويرجع ذلك إلى اختلاف وجهة نظر هذه الشركات إلى عوامل تطور التكاليف، ومن ثمة أصبح من الضروري الرفع من درجة التميز من خلال تنسيق أحسن بين الأنشطة"¹ فمثلا التنسيق بين مراقبة الأسعار، التمويل ورزنامة الإنتاج يؤدي إلى تخفيض تكلفة التخزين، وتقليص آجال التسليم.
- 2-3- الأخطاء الواجب تفاديها أثناء التميز:
- يقع المسيرين الذين يقودون مؤسساتهم نحو تحقيق التميز في العديد من الأخطاء أهمها²:
- التميز المفرط : يمكن للشركة أن لا تستوعب الآليات التي تؤثر بها القيمة المستحدثة للعميل أو المدركة من قبله، ما قد يؤدي إلى إفراط التميز. فعلى سبيل المثال إذا كانت جودة المنتج أو الخدمة تتعدى احتياجات العملاء فالشركة تصبح هدفا سهلا للشركات المنافسة التي تملك منتجا ذو جودة مناسبة وسعر منخفض.

¹ - M.PORTER. l'Avantage concurrentiel: Comment devancer ses concurrents et maintenir son avance, Op.Cit, P 162

² - هلالى الوليد، الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية ودورها في خلق القيمة، مذكرة ماجستير، 2008-2009 جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر،

- المبالغة في رفع السعر: يرتبط السعر الإضافي المصاحب للتميز بالقيمة الممنوحة للعميل وباستمرارية التميز ذاته. فالسعر المبالغ فيه يدفع بالزبون إلى التخلي عن منتجات الشركة، ومن ثمة فالشركة مطالبة بإحداث التوازن بين قيمة المنتج والسعر الإضافي المرافق لها.
- عدم معرفة تكلفة التميز: حتى يؤدي التميز إلى تحقيق نتائج أكبر من المتوسط، يجب أن تكون القيمة المدركة من قبل العميل أكبر من تكلفة المنتج. وغالبا ما تتجاهل الشركات تحديد تكلفة الأنشطة المسؤولة عن التميز، فتعتمد إلى تسخير موارد مالية أكبر مما ستحققه من أرباح.
- التركيز الشديد على المنتج: إن معظم الشركات تنظر إلى التميز من جانب المنتج، وتهمل الإمكانيات الموجودة في مختلف أنشطتها، حيث يمكن أن تقدم هذه الأخيرة فرصا جديدة ومستمرة للتميز¹. كما لا يمكن استبعاد أن يتم تحقيق ميزة التكلفة الأقل وميزة التميز في آن واحد.
- هذا، ويتم الاعتماد في اختيار نوع الميزة دون الآخر إلى العوامل الآتية²:
 - جاذبية النشاط أي ربحية القطاع؛
 - حدة المنافسة وطبيعتها؛
 - التكنولوجيا المستعملة ودرجة التغير فيها؛
 - تطور احتياجات الزبائن خلال الزمن ومدى تنوعها؛
 - الفرص المستقبلية الممكنة.

¹ - M.PORTER. l'Avantage concurrentiel: Comment devancer ses concurrents et maintenir son avance, Op.Cit, PP 199-200.

² - هلاي الوليد، الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية ودورها في خلق القيمة، مرجع سبق ذكره، ص 31.

المبحث الثاني: محددات، مصادر الميزة التنافسية وأسباب تطورها

تعد عوامل النجاح من العناصر الأساسية التي يجب مراعاتها عند ولوج المؤسسة أي سوق. وتواجه المؤسسة العديد من هذه العوامل التي من الضروري السيطرة عليها حتى تبقى في المنافسة. من ناحية أخرى، فإن تمكن المؤسسة من هذه العوامل لا يضمن لها النجاح، والذي يعتمد على اكتساب ميزة تنافسية واحدة أو أكثر.

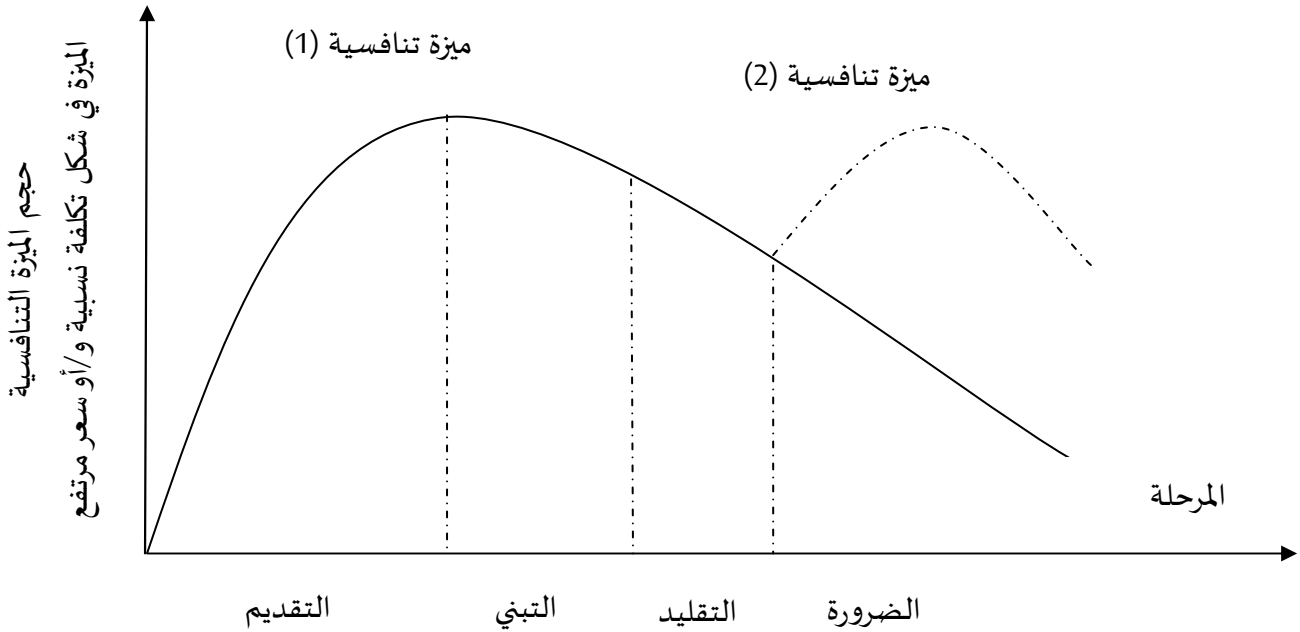
المطلب الأول: محددات الميزة التنافسية

إن فكرة الميزة التنافسية تتعلق بعملية بحث المؤسسة عن العوامل التي تميزها على منافسها، وتحدد الميزة التنافسية انطلاقاً من بعدين هامين هما¹:

أولاً: حجم الميزة التنافسية:

تعتبر الميزة التنافسية بالميزة الدائمة إذا ما نجحت المؤسسة في الحفاظ أطول مدة ممكنة على ميزة التكلفة الأقل أو تمييز المنتج في مواجهة الشركات المنافسة. فكلما كانت الميزة أكبر، كلما تطلبت جهوداً أكبر من المنافسين للتغلب عليها أو إلغائها، وكما هو الأمر بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديدة، فإن الميزة التنافسية تمر بنفس دورة الحياة. ويتم تمثيل ذلك من خلال الشكل الآتي:

الشكل رقم: (1-11) دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر: نبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره، ص 86

1- مرحلة التقديم: تمثل أطول المراحل بالنسبة للمؤسسة المنشئة للميزة التنافسية، لكونها لا تحتاج الكثير من التفكير والاستعداد المادي والمالي، وتعرف الميزة التنافسية مع مرور الزمن انتشاراً أكثر فأكثر، ويرجع ذلك للقبول الذي تناله من قبل عدد متزايد من العملاء.

2- مرحلة التبني: هنا تعرف الميزة نوعاً من الاستقرار من حيث الانتشار، لأن المنافسين بدؤوا يركزون عليها، وتكون الوفورات هنا أقصى ما يمكن.

¹- نبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره، ص 100.

3- مرحلة التقليد: يتراجع حجم الميزة وتتجه تدريجياً إلى الركود لكون المنافسين قاموا بتقليدها، وبالتالي يتراجع تفوقها عليهم ومن ثم انخفاض في الوفرات.

4- مرحلة الضرورة : هنا تظهر ضرورة تحسين الميزة الحالية وتطورها بشكل سريع، أو إنشاء ميزة جديدة على أساس مختلف تماماً عن الميزة الحالية. وإذا لم تتمكن الشركة من التحسين أو الحصول على ميزة جديدة، فإنها تفقد أسبقيتها تماماً وعندها يكون من الصعوبة العودة إلى التنافس من جديد.

ثانياً : نطاق التنافس :

ويقصد به مدى اتساع أنشطة وعمليات المؤسسة الهادفة لتحقيق مزايا تنافسية، فنطاق النشاط على مدى واسع يمكن أن يحقق وفرة في التكلفة عن الشركات المنافسة. وكمثال على ذلك الاستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة، وخبرة فنية واعدة، واستخدام نفس منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية مختلفة، أو مناطق مختلفة، وفي مثل هذه الحالة تتحقق اقتصاديات النطاق وخاصة في حالة وجود علاقات متداخلة ومتراصلة بين القطاعات السوقية أو المناطق التي تغطيها عمليات الشركة. وفي المقابل يمكن للنطاق الضيق تحقيق ميزة تنافسية من خلال التركيز على نطاق سوقي معين وخدمته بأقل تكلفة أو تقديم منتج مميز له. وهناك أربعة أبعاد لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية وهي¹ :

1-القطاع السوقي :يعكس مدى تنوع منتجات المؤسسة والعملاء الذين يتم خدمتهم وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.

2-النطاق الرأسي :يعبر عن درجة أداء المؤسسة لأنشطتها سواء الداخلية أو الخارجية، فالتكامل الرأسي المرتفع بالمقارنة مع المنافسين يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التمييز، كما يتيح التكامل درجة أقل من المرونة للشركة في تغيير مصادر التوريد.

3-النطاق الجغرافي :يمثل عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تتنافس فيها المؤسسة ويسمح هذا النطاق بتحقيق مزايا من خلال تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة، وتبرز أهمية هذه الميزة بالنسبة للشركات العالمية، حيث تقدم منتجاتها أو خدماتها في كل أنحاء العالم.

4-قطاع النشاط :يمثل مدى الترابط بين القطاعات التي تعمل في ظلها الشركة فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة قطاعات من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة. فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات التكنولوجية أو الأفراد والخبرات عبر القطاعات المختلفة التي تنتمي إليها المؤسسة.

" وعلى سبيل المثال :ارتبط تفوق سنغافورة في مجال خدمات الموانئ بتفوقها في مجال إصلاح السفن، ونجاح الصناعة الإيطالية في مجال الحلبي الذهبية والفضية قد استند إلى قيام الشركات الإيطالية بإنتاج ثلثي الإنتاج العالمي من الآلات المستخدمة في صناعة الحلبي"²

المطلب الثاني : مصادر الميزة التنافسية

تستدعي الحيازة على ميزة أو مزايا تنافسية التعرف على المصادر التي تستمد منها هذه الأخيرة، ويكمن التمييز بين ثلاث مصادر للميزة التنافسية (التفكير الاستراتيجي ، الإطار الوطني ومدخل الموارد)

¹ - د.نبيل مرسي خليل ، مرجع سبق ذكره، ص 101.

² - رضاع حياة، مرجع سبق ذكره، ص 171.

1- التفكير الاستراتيجي :

تستند المؤسسات على إستراتيجية معينة للتنافس بهدف تحقيق أسبقية على منافسها من خلال الحيازة على ميزة أو مزايا تنافسية، وتعرف الإستراتيجية على أنها تلك القرارات الهيكلية التي تتخذها المؤسسة لتحقيق أهداف دقيقة، والتي يتوقف على درجة تحقيقها نجاح أو فشل المؤسسة، وصنف بورتر استراتيجيات التنافس إلى ثلاثة أصناف، وهي :

1-1- إستراتيجية قيادة التكلفة : "تهدف هذه الإستراتيجية إلى تحقيق تكلفة أقل بالمقارنة مع المنافسين، ومن بين الدوافع التي تشجع المؤسسة على تطبيقها هي : توافر اقتصاديات الحجم، آثار منحى التعلم والخبرة، وجود فرص مشجعة على تخفيض التكلفة وتحسين الكفاءة وكذا سوق مكون من مشتريين واعين تماما بالسعر"¹.

1-2- إستراتيجية التميز والاختلاف : يمكن للمؤسسة أن تميز منتجاتها عن المؤسسات المنافسة من خلال تقديم تشكيلات مختلفة للمنتج، سمات خاصة بالمنتج، تقديم خدمة ممتازة، توفير قطع الغيار، الجودة المتميزة، الريادة التكنولوجية، مدى واسع من الخدمات المقدمة، السمعة الجيدة، وتزايد درجات نجاح هذه الإستراتيجية بزيادة تمتع المؤسسات بالمهارات والكفاءات التي يصعب على المنافسين محاكاتها.

1-3- إستراتيجية التركيز أو التخصص : تهدف هذه الإستراتيجية إلى بناء ميزة تنافسية والوصول إلى مواقع أفضل في السوق، من خلال إشباع حاجات خاصة لمجموعة معينة من المستهلكين، أو بالتركيز على سوق جغرافي محدود أو التركيز على استخدامات معينة للمنتج (شريحة محددة من العملاء).

2- الإطار الوطني :

إنّ الإطار الوطني الجيد للمؤسسات يتيح لها القدرة على الحيازة على ميزة أو مزايا تنافسية، لذلك نجد مؤسسات بعض الدول متفوقة ورائدة في قطاع نشاطها عن بعض المؤسسات في دول الأخرى. بحيث تملك الدولة عوامل الإنتاج الضرورية للصناعة والمتمثلة في الموارد البشرية، الفيزيائية، المعرفية، المالية والبنية التحتية، فالحيازة على هذه العوامل يلعب دورا مهما في الحيازة على ميزة تنافسية قوية، وتشكل هذه العناصر نظاما قائما بذاته، ومن نتائجه إطار وطني محفز ومدعم لبروز مزايا تنافسية للصناعات الوطنية، وبالتالي يصبح الإطار الوطني منشأ لمزايا تنافسية يمكن تدويلها².

3- مدخل الموارد:

الموارد هي "الأصول المتخصصة أو المتميزة للشركة التي تساهم بطريقة ملحوظة في خلق القيمة. ويمكن لهذه الموارد أن تساهم في تكوين ميزة تنافسية إذا تميزت بالدقة والندرة والاستمرارية بالإضافة إلى كونها غير قابلة للتقليد أو الاستبدال"³ وتنقسم إلى قسمين هما :

1-3- الموارد المادية:

وتتمثل في المواد الأولية و معدات الإنتاج والموارد المالية⁴

¹ - نبيل محمد مرسي، مرجع سبق ذكره 102.

² - مزباني نور الدين وباسكة صاح، " دور التخطيط الفعال للموارد البشرية في تحقيق ميزة تنافسية"، الملتقى الوطني الثاني حول تسير الموارد البشرية،

"التسيير التقديري للموارد البشرية ومخطط الحفاظ على مناصب العمل بالمؤسسة الجزائرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2013

3 - O. Jokung et autres, Introduction au Management de la Valeur, édition, DUNOD, France, 2001, p75.

⁴ - الداودي الشيخ، دور التسيير الفعال للموارد وكفاءات المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في

اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة 09-10 مارس 2004 ، ص 263.

1-1-3 المواد الأولية: تعتبر من الموارد الهامة نظرا لتأثيرها المباشر على جودة المنتجات، ومن ثمة فإن اختيار مورديها والتفاوض معهم بشأن جودتها وأسعارها ومواعيد تسليمها أصبح أمرا ضروريا. فالمؤسسة مطالبة بتوفير الشروط الموضوعية للحيازة على المواد الأولية ابتداء من تحديد دقيق لإجراءات الشراء مرورا بالمراقبة وانتهاء بالتخزين. كما يجب توفير قواعد السلامة من الحوادث والأخطار. وحتى تضمن المؤسسة التحكم في مواردها الأولية، تقوم بإسناد مهمة الإشراف عليها إلى الأفراد ذوي الخبرة والكفاءة، والذين بمقدورهم¹:

- تحديد نقطة الطلب لإعادة التموين: لضمان عدم الانقطاع في المخزون،
- تصنيف المواد وفقا لسرعة دورانها قصد التقليل من زمن الوصول إليها،
- تنظيم المخازن بشكل يسمح بسهولة الحركة داخلها،
- تأمين نظام معلومات فعال يتيح تسجيل وفحص البيانات المتعلقة بالكميات المتبقية وتكاليفها.
- القيام بعملية الجرد المحاسبي والمادي للتأكد من سلامة تصنيف المواد الأولية لتفادي التبذير.

2-1-3- معدات الإنتاج: تعتبر معدات الإنتاج من الأصول الهامة للمؤسسة؛ إذ يمكن من خلالها تحويل المواد الأولية، ضمن عملية الإنتاج إلى منتجات وخلق القيمة المضافة، ولضمان فعالية المعدات أطول فترة ممكنة يشترط تشغيلها بشكل سليم، وبرمجة عمليات الصيانة ومن الناحية المحاسبية، فإنه يجب اختيار نمط الامتلاك المناسب والذي يتوافق مع معدل التغيير التكنولوجي لهذه المعدات، أما من ناحية تسييرها فيجب تدوين المعلومات الخاصة بها مثل: الرمز، والتسمية، وسنة الحيازة، وتكلفتها، وموردها و نمط الامتلاك، حيث تسمح هذه المعلومات بالمتابعة الجيدة للمعدات واتخاذ القرار بشأن استبدالها أو الإبقاء عليها. فإذا تم ضبط عملية تسيير معدات الإنتاج وفق هذه الطريقة، فيمكن للشركة أن توفى بالتزاماتها إزاء المتعاملين معها، ومن ثم تقوى ثقتهم بها، هذا الأمر من شأنه أن يميزها عن غيرها من المؤسسات²

3-1-3 الموارد المالية: تعتبر من أهم الموارد بالنسبة للشركة، حيث تمكنها من تنوع أنشطتها كإنتاج منتجات جديدة أو توسيعها في نطاق أكبر من خلال فتح قنوات توزيع جديدة، ويتم ذلك كله من خلال استثمارات فعالة يكون بمقدورها تحقيق الأهداف المالية والتنافسية حتى تضمن الشركة صحة وضعها المالي، فهي مطالبة بالاعتماد على المؤشرات الكمية أو النوعية التي تعطي تفسيراً واضحاً وموضوعياً للنتائج المالية المتحصل عليها، ويرجع ذلك إلى أن الوضع المالي الجيد الذي يجلب اهتمام المتعاملين كالبنوك، والموردين، والعملاء، مما يولد لديهم الرغبة في إقامة علاقات التعامل مع المؤسسة. وهذا من شأنه تعزيز موقعها التنافسي ويفتح لها المجال للتطور على المدى البعيد.

إن أهمية الموارد المادية أو الملموسة تتجلى في الكيفية التي يتم الحصول عليها وكذا الطريقة التي يتم استغلالها. و التوليف بينها بشكل يسمح بتحقيق أداء جيد للأنشطة، باعتبار هذه الموارد تستغل من قبل معظم الأنشطة.

2-3- الموارد غير الملموسة:

1- عمار بوشناف، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية: مصادرها، تنميتها وتطويرها، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص: علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002، ص 48.

2- نفس المرجع، ص 49.

بخلاف الأصول المعنوية المضبطة محاسبيا، من الصعب تحديد الموارد غير الملموسة باعتبار أنه لا توجد قاعدة عامة لذلك، إلا أنه يمكن التركيز على أهمها، حيث أجمع العديد من الكتاب على أنه يمكن حصر أهم الموارد غير الملموسة في المعلومات، التكنولوجيا، والمعارف واسم العلامة، ولقد اكتسب موضوع الموارد غير الملموسة أهمية كبيرة في الآونة الأخيرة. نظرا لأنها تعتبر من متطلبات المنافسة الحديثة ومن الموارد الحرجة بالنسبة للمؤسسة.

3-2-1- التكنولوجيا: إن الاهتمام بالعامل التكنولوجي في تزايد مستمر، كما أن التغيير التكنولوجي يؤدي إلى تحويل المنتجات الواسعة إلى منتجات متقدمة في وقت قصير، وفي نفس الوقت يمكنها أن تخلق العديد من الاحتمالات لظهور منتج جديد. وهكذا نجد أن التكنولوجيا يمكن أن تشكل تهديدا للمؤسسة وفي المقابل تمثل الموارد داخلا قادرا على إنشاء ميزة تنافسية معتبرة واستحداث القيمة اتجاه العميل¹

3-2-2- المعلومات: لقد تعددت وجهات نظر الكتاب والمفكرين حول المعلومات فمهم من نظر إليها على أنها مجرد بيانات، وآخرون ركزوا على دورها في تحسين مستوى ثقافة متخذ القرار، إلا أن المتفق عليه أن المعلومات تعتبر بمثابة مورد استراتيجي للشركة. لذلك سنستعرض بعض التعريفات:

حيث يعرفها محمد الحفناوى على "أنها البيانات التي تمت معالجتها لتصبح بشكل أكثر نفعاً للمستقبل، التي لها قيمة في الاستخدام الحالي أو في اتخاذ القرارات المستقبلية"² وفي تعريف آخر فالمعلومات تمثل للمؤسسة "اكتشاف منتج جديد، إمكانية الوصول إلى السوق قبل المنافسين، ووسيلة لتطوير وسائل الإنتاج بشكل أسرع، الطريقة التي يعبأ بها المستخدمون للوصول إلى الأهداف المشتركة"³

3-2-3- المعارف: تتضمن تلك المعلومات التقنية والعلمية التي تهتم المؤسسة، وتستمد هذه الأخيرة معارفها من الجامعات المختلفة، والمدارس العليا، ومراكز البحث، وكذا الاشتراك في المجالات العلمية والتقنية المتخصصة قصد الإلمام بالمعارف الجديدة ويمكن أن تكون المؤسسة هي المنتجة للمعرفة من خلال حل مشاكلها التنظيمية أو تلك المتعلقة بالمنتجات وطرق الإنتاج. وتساهم المعرفة في تغذية القدرات الإبداعية وإثراءها بشكل مستمر، حيث يؤدي ذلك إلى نشوء مزايا تنافسية معتبرة، ومن ثم فالمؤسسة مطالبة بتشكيل قاعدة معرفية وتنميتها بشكل دائم.

3-2-4- الكفاءات: تعتبر الكفاءات أصل من أصول المؤسسة، لأنها ذات طبيعة تراكمية، وهي صعبة التقليد من قبل المنافسين. و تصنف إلى: الكفاءات الفردية و الكفاءات الجماعية أو المحورية.

إن تهاون المؤسسة في الاستثمار في الموارد والكفاءات يؤدي بها إلى تقادم هذه الأخيرة وبالتالي تراجع موقعها التنافسي، ونميز فرقا بين تقادم أو تآكل الموارد والكفاءات، بحيث تتقادم الموارد عند استعمالها في حين تتقادم

1- شارلز هل و جاريت جونز ، الإدارة الإستراتيجية، مدخل متكامل، ترجمة: د رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ، السعودية، 2001، ص153

2- عبد الله حمود سراج، أهمية خصائص المعلومات في بناء اختيار قرارات المنظمة، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، 2005، العدد 4، ص 131 .

3- عمار بوشناق، مرجع سابق، ص 54.

الكفاءات عند عدم استعمالها لأن مصدرها الأفراد، فإذا لم يسمح لهم بإظهار كفاءاتهم ومهاراتهم، فإن هذه الكفاءات والمهارات ستضمحل¹.

تهدف المؤسسة للحياسة على ميزة تنافسية أكثر قوة، لذا تضيف نوعاً من الضبابية على الكفاءات والموارد التي أدت إلى هذه الميزة والتي تدعى "بالسبب المهم"، مما يصعب على المنافسين تقليد ومحاكاة هذه الكفاءات والموارد، ومن ثم صعوبة تقليد هذه الميزة.

المطلب الثالث: أسباب تطوير الميزة التنافسية

تتفق تعريفات الميزة التنافسية على أنها كل ما يسمح للمؤسسة بالتفوق في الأداء على منافسيها. وبالتالي فهي تختلف عن عامل النجاح المشترك بين جميع المؤسسات في السوق.

وضعت نظرية الميزة التنافسية من قبل مايكل بورتر في عام 1985 من خلال تأليف كتابه "الميزة التنافسية" ويعتبر أنها مستدامة عندما يكون مالكمها قادراً على الحفاظ عليها على المدى الطويل؛ لأن التوصل إلى تقليدها، أو إنشاء ميزة تنافسية جديدة يجعل من الميزة التي سادت في فترة معينة، ميزة لاغية وباطلة. ما يدفع المؤسسة إلى اعتبار أن تطوير مزاياها التنافسية هو مسألة بقاء أو زوال. وتعود أهم الأسباب التي تدفع بالمؤسسة إلى تطوير ميزتها التنافسية إلى النقاط التالية:²

- ظهور تكنولوجيا حديثة : يمكن للتغيير التكنولوجي أن يخلق فرصاً جديدة في مجالات عديدة، كتصميم المنتج باستخدام الحاسوب وطرق التسويق عبر الانترنت. هذا ما يدفع بالمؤسسة إلى تقديم تكنولوجيا جديدة عند آخر مرحلة من مراحل ميزتها التنافسية من أجل تخفيض التكلفة أو تدعيم ميزة تميز المنتج، وهنا تبدأ في تجديد أو تطوير الميزة الحالية أو تقديم ميزة تنافسية تحقق قيمة أكبر من تطلعات العميل.
- ظهور حاجات جديدة للمستهلك أو تغييرها : عندما يرغب العملاء في تلبية حاجات جديدة لديهم أو تغيير أولوياتها فإن هذا يدفع بالمؤسسة إلى إجراء تعديلات على ميزتها التنافسية أو تنمية ميزة تنافسية جديدة، خاصة وأن العلاقة التي تربط المنتج بالمستهلك أصبحت علاقة تأثير وتأثر متبادل. ولم يعد من الممكن تصور وجود رغبة لا يتم إشباعها ولم يعد الأمر يقتصر على الحاجة القائمة ليتم إشباعها، بل يتعدى هذا الحد إلى درجة صناعة الرغبة و إلى درجة الارتقاء بالحاجة. ونظراً لهذا الاتجاه تظهر حدة المنافسة بين المؤسسات للتسابق على إشباع الحاجات واختراع الرغبات.
- تغير جوهرى في تكاليف المدخلات : عادة ما تتأثر الميزة التنافسية في حاله حدوث تغيير جوهرى في تكاليف المدخلات عند ارتفاع قيمتها، حيث تلجأ المؤسسة هنا إلى البحث عن ميزات تنافسية أخرى تضمن لها تخفيض التكاليف ومن ثم تحقيق التميز مرة أخرى.
- التغير في القيود الحكومية: عندما تحدث تغييرات في طبيعة القيود الحكومية في مجالات مواصفات المنتج، حماية البيئة من التلوث قيود الدخول إلى الأسواق، فإن المؤسسة ملزمة على مواجهه هذه التغييرات للبقاء في السوق، ومن تم الصمود في وجه المنافسة.

1- منال أحمد البارودي، علم استشراف المستقبل، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2019، ص 189.

2- حريري بوشعور، صليحة فلاق، رأس المال الفكري ودوره في دعم الميزة التنافسية للمنظمات الأعمال، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، 11-14 ديسمبر 2011، ص 8-9.

المبحث الثالث : التحكم في الوظيفة اللوجستية كمدخل لتعزيز ميزة تنافسية المؤسسة
تحول النظر إلى اللوجستيات في المؤسسة من زاوية كونها مركزا للتكاليف إلى زاوية كونها منتجا للقيمة لدى العميل، و من خلال هذا المبحث نبرز أهمية البعد الاستراتيجي للإدارة اللوجستية.

المطلب الأول : اعتماد الأنشطة اللوجستية في تعزيز أبعاد الميزة التنافسية
يمكن للمؤسسة أن تأخذ على عاتق إدارتها اللوجستية تحقيق البعد التنافسي الذي يتوافق مع قدراتها و الذي يحقق لها الميزة التنافسية في السوق. فهي تسخر الموارد الكافية والتنظيم الملائم لهذه الوظيفة لبلوغ أعلى مستويات أداء منظومتها اللوجستية.

أولا : أبعاد الميزة التنافسية

على الرغم من اختلاف الكتاب في تحديد أبعاد الميزة التنافسية يمكن أن نوجزها في ما يلي :
1- التكلفة : تعد التكلفة الأدنى البعد التنافسي الأقدم الذي سعت لاعتماده الكثير من المؤسسات و الذي يقصد به القدرة على إنتاج المنتجات و الخدمات بأقل ما يمكن من التكاليف بالمقارنة مع المنافسين في ذات النشاط، وبالتالي فإنها ستمتلك ميزة تفضيلية تستطيع من خلالها التنافس في الأسواق و السيطرة عليها، و لا شك بأن التركيز على تخفيض التكلفة سوف ينعكس على السعر النهائي للمنتج و يمنح للمؤسسة ميزة تنافسية وخاصة في الأسواق التي يكون فيها المستهلك أكثر حساسية تجاه الأسعار، أي الذي يتوقف شراؤه للمنتج من عدمه على أساس السعر أولا.

2- الجودة : تتحقق الجودة عندما تنجح المؤسسة في تقديم و تصميم سلع و خدمات قادرة على إشباع رغبات وحاجات العميل المعلنة و غير المعلنة، لذلك أصبح المبتكرون في المؤسسات المتميزة يسخرون كل ما لديهم لتخيل ما يمكن أن يحلم أو يفكر به المستهلك و الذي تمت دراسته بصورة جيدة و محاولة اكتشاف ما يجعله أكثر رضا في استخدامه للسلعة أو استفادته من الخدمة.

3- الوقت : نتيجة للتعقيد الكبير الذي صاحب حياة الإنسان في الزمن المعاصر، فقد أصبح الوقت عاملا ذو أهمية كبيرة في جوهر قرارات الشراء التي يمكن أن يتخذها ، و عليه فإن العديد من المؤسسات بدأت تنافس باعتماد بعد جديد يتمثل في سرعة التسليم و الاستجابة لطلب الزبون نظرا لاستعداده لدفع تكلفة أعلى، و قد يتغاضى عن الجودة مقابل الحصول على حاجته في الوقت المناسب له¹

4- المرونة : تعد المرونة بأنها الأساس لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال الاستجابة السريعة للتغيرات التي قد تحدث في تصميم المنتجات و بما يلاءم حاجات الزبائن. فالمرونة تعني قدرة المؤسسة على تغيير العمليات إلى طرائق أخرى و هذا ربما يعني تغيير أداء العمليات و كذلك تغيير طريقة و وقت أداء العمليات ، فالزبون يحتاج إلى تغيير العمليات لتوفير أربع متطلبات هي:

- مرونة المنتج :و هي قدرة العمليات على تقديم منتجات جديدة أو معدلة.
- مرونة المزيج : و تعني قدرة العمليات لإنتاج مزيج من المنتجات.
- مرونة الحجم : و تعني قدرة العمليات على التغيير في مستوى الناتج أو في مستوى نشاط الإنتاج لتقديم أحجام مختلفة من المنتجات.

¹- طاهر الغالي ، إدريس وائل ، الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل ، الطبعة الأولى دار وائل ، 2007 عمان الأردن ص 218.

- مرونة التسليم: وتشير إلى قدرة العمليات لتغيير أوقات تسليم المنتجات¹.

يعتمد مستقبل المنظمات على تحسين أدائها لجعلها أكثر كفاءة، بالاعتماد على الأنظمة والعمليات لإنتاج السلع والخدمات بتطبيق الأساليب والأدوات في مختلف مجالات إدارة العمليات: إدارة القدرات، إدارة المخزون، تخطيط الإنتاج، الإمداد، والنقل.. الخ. وتأتي الأنشطة اللوجستية على رأس أولويات إدارة العمليات في المؤسسة نظرا للتأثير الحقيقي على أبعاد الميزة التنافسية.

ثانيا : تعزيز أبعاد الميزة التنافسية من خلال الأنشطة اللوجستية

يعتمد مستقبل المنظمات على تحسين أدائها لجعلها أكثر كفاءة، بالاعتماد على الأنظمة والعمليات لإنتاج السلع والخدمات بتطبيق الأساليب والأدوات في مختلف مجالات إدارة العمليات: إدارة القدرات، إدارة المخزون، تخطيط الإنتاج، الإمداد، والنقل.. الخ. وتأتي الأنشطة اللوجستية على رأس أولويات إدارة العمليات في المؤسسة نظرا للتأثير الحقيقي على أبعاد الميزة التنافسية.

1- تعزيز الجودة من خلال الأنشطة اللوجستية:

تعرف الجودة في اللوجستيات بأنها: "استيفاء متطلبات وتوقعات العملاء المتعاقدين عليها من سهولة في الاستفسار عن المنتج أو السلعة، وسهولة الطلب عليها، والتسليم في المواعيد المحددة، وأن تكون عملية الطلب دقيقة وكاملة وخالية من الأخطاء، ودعم خدمة ما بعد البيع، والدقة في الاتصال وفي انتقال المعلومات بين الأطراف المختصة من أجل دعم التخطيط والإدارة"². وحسب عبيد علي الحجازي يقصد بالجودة درجة التميز، أو خلو الشيء من العيوب والنقائص، وحسب المفهوم التقليدي لإدارة الجودة هو قيام إحدى إدارات الشركة بمراقبة جودة السلعة المصنعة من خلال التأكد من مدى مطابقتها للمواصفات التقنية وهذا يعني³:

- إن مراقبة الجودة كانت تأتي كمرحلة لاحقة للإنتاج.

- إن مراقبة الجودة كانت لا تقع إلا على المنتجات المادية، ومن ثم تخرج الخدمات عن نطاق هذه المراقبة. ولقد أصبح للجودة الشاملة مفهوم خاص يشمل جميع مراحل الإنتاج، وكل المنتجات سواء كانت سلعية أو خدمية، وقابلية المنتج للتطوير لتحقيق رضا العميل.

ولقد اتخذت مراحل تحسين الجودة ثلاثة أشكال مختلفة حسب الجدول التالي:

الشكل : (1-11) :مراحل تحسين الجودة

المرحلة	اسم المرحلة	مواصفات المرحلة	المسؤول عن تنفيذها
الأولى	جودة المنتج	منتج خالي من العيوب	إدارة الجودة
الثانية	ضمان الجودة	رضا العميل بنسبة % 100	بناءا على متطلبات العملاء
الثالثة	إدارة الجودة الشاملة	تحسين الأداء للمنافسة، ومتابعة الإدارة للموظفين، والموردين وخدمة العملاء	العمل كفريق نحو هدف واحد

المصدر: محمد بازينة، الجودة في اللوجستيات، الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري، الإسكندرية، مصر، 2007، ص 8

1- بن عيشي بشير، بن عيشي عمار ، أثر المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية في مؤسسات الصناعية الجزائرية ، الملتقى الدولي حول منظمات الأعمال و المسؤولية الاجتماعية كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة بشار ، يومي 14-15 فيفري 2012، ص 5.

2- د/بازينة محمد، الجودة في اللوجستيات، بدون ناشر، 2000 ، ص9

3- د/عبيد علي أحمد الحجازي، اللوجستيك كبديل للميزة النسبية، منشأة المعارف، الإسكندرية، مصر، 2000 ، ص25

ويتم تطبيق إدارة الجودة الشاملة في اللوجستيات من خلال إتباع الخطوات التالية¹:

- تحديد احتياجات ومتطلبات العميل.
 - قياس مستوى الأداء الحالي في تلبية جميع احتياجات العميل ومتطلباته وقياس مستوى الأداء والتحسين في الأنشطة اللوجستية.
 - تحديد الطريقة المثلى لضمان تطبيق الجودة الشاملة في اللوجستيات من خلال وضع إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة.
 - الاستمرارية في عملية التطوير والتحسين.
- ويهدف تطبيق إدارة الجودة الشاملة في اللوجستيات إلى تحقيق المزايا التالية²:
- خفض تكلفة الإنتاج من خلال تقليل الفاقد في المواد والجهد والوقت.
 - تلبية حاجة المستهلك بتقديم سلعة أو خدمة مطابقة للمواصفات وقابليتها للتطوير حسب تطور حاجة العميل.
 - رفع درجة الأداء الكفاء في الشركة (المنظمة).
 - زيادة ربحية المنظمة.
 - تحقيق الميزة التنافسية في الأسواق العالمية: بزيادة القدرة التنافسية من خلال الجودة العالية والسعر الأقل.

وهناك علاقة وثيقة بين إدارة الجودة الشاملة واللوجستيات بل أكثر من ذلك فهي عضوية لأن كل من اللوجستيات وإدارة الجودة الشاملة تتغلغل في جميع مراحل الإنتاج والتوزيع، كما أن اللوجستيات تعمل على توفير المنتج المناسب في المكان المناسب في الوقت المناسب، بالسعر المناسب وهذا يعني أنها مطابقة للمواصفات القياسية العالمية الخاضعة لنظام الجودة الشاملة³.

2- تعزيز المرونة من خلال الأنشطة اللوجستية:

يتمتع المديرون بقدر أكبر من المرونة عند تسوية الاتفاقيات قصيرة الأجل مع الموردين. يمكنهم إعادة التفاوض عليها بانتظام أو تغيير المورد بشكل متكرر. تُفقد هذه الخيارات إذا انخرطت الإدارة في شراكة طويلة الأمد. إذا واجه المورد مشاكل في تسيير أعماله ، أو إذا كان السوق بحاجة إلى التغيير ، فستجد الإدارة صعوبة أكبر في الانفصال عنهم إذا أبرموا عقدًا طويل الأجل معهم.

لذلك، يجب أن يحقق مدير سلسلة التوريد توازنًا بين التحكم العالي والمرونة الأقل. لن تتم الاتفاقيات طويلة الأجل إلا عندما يكون لدى الإدارة يقين كافٍ بأن اختيار المورد يتطابق مع الخطط الإستراتيجية طويلة الأجل للمؤسسة. هذا في المنبع، ولا تكون المرونة أقل أهمية بالنسبة للمصعب خصوصاً وأنها تخلق التميز من وجهة

¹ - رضاع حياة، مرجع سبق ذكره، ص 45.

² - عبيد علي أحمد الحجازي، اللوجستيك كبديل للميزة النسبية، مرجع سبق ذكره، ص 27

³ - رضاع حياة، مرجع سبق ذكره، ص 46.

نظر العميل، الذي بدوره يتخذ المرونة كمعيار من معايير المفاضلة بين الموردين المحتملين، ليتم على إثرها تسوية اتفاقاته معهم.

بالإضافة إلى أن المؤسسة التي تبني نظاما لوجستيا أكثر مرونة تتمتع بقوة تفاوضية أكبر مع عملائها بالمقابل مع منافسها، ويفضل الكثير من العملاء المرونة في التفاعل مع طلبياتهم أكثر من أي صفة أخرى للمنتج أو الخدمة، خصوصا في القطاعات التي يصعب فيها التنبؤ بالطلب وتتطلب السرعة في التعامل مع التغيرات الطارئة. وبالتالي يمكن الجزم أن المرونة أحد أشكال الميزة التنافسية "ويرى بورتر أن تأثير الطلب المحلي في الميزة التنافسية يتوقف على تفاعله مع باقي المحددات لأنه بدون باقي المحددات قد يضعف القدرة على الاستجابة وتلبية الاحتياجات"¹

3- تعزيز عامل الوقت من خلال الأنشطة اللوجستية:

لا يمكننا ربح الوقت، بل يمكننا عدم تضييعه.

الوقت فيزيائيا هو البعد الرابع ولا تخل أي ظاهرة من هذا المتغير. وبالعودة إلى مجال اللوجستيات فمسؤول اللوجستيات يعمل على تحقيق الاتصال بالعميل للتعرف على رغباته، والوقت الذي يحتاج فيه للمنتج، والسرعة في توصيله، وبالتالي يعد التعدي على الوقت إخلالا بالتزامات المؤسسة مع عملائها ويضر بجودة العلاقة التي تربطهم بها. يعد اختيار مكان تخزين البضائع النهائية قرارًا جوهريا للإدارة، وفي الغالب، يمكن أن يكون له عواقب إستراتيجية. في حالة وجود شركة ذات امتداد دولي، فإن تحديد مواقع مراكز التوزيع في الخارج يجعل من الممكن تقليل التأخير و التموضع بشكل جيد في مواجهة المنافسة.

تعد الاستجابة لمتطلبات العميل بأسرع وقت ممكن أحد أصعب التحديات التي يواجهها المسؤول اللوجستي ويتطلب ذلك جهدا وتنسيقا عميقا للوظائف وتعتمد على تنمية القدرات البشرية لزيادة الكفاءة، وتفعيل القدرات وتحديث الإدارة وتطوير المعدات وتحقيق التشغيل الأمثل بمعدلات أداء عالية وتحقيق الكفاءة المتميزة وتجديد المهارات لمواكبة متطلبات العميل.

ومن المتطلبات ذات الدلالة بالوقت لتحقيق مدخل الميزة التنافسية داخل منظومة الإدارة اللوجستية نجد :

- الإلتزام بعنصر الوقت عند تسليم البضاعة.
- استعمال وسائل التكنولوجيا الحديثة.
- المرونة في اتخاذ القرارات.
- تقليل حجم البيروقراطية التي من شأنها تعقيد الإجراءات الإدارية، وعرقلة سرعة التداول.
- تفادي التنفيذ العشوائي للعمليات اللوجستية وضبطها بالخطط والبرامج.

4- تدنية التكلفة من خلال الأنشطة اللوجستية :

بما أن تحقيق الميزة التنافسية يعتمد على الميزة الإنتاجية التي تتيح أقل قدر من التكاليف، وميزة القيمة المتمثلة في " عملية خلق القيمة المقدمة للعميل وتعظيمها، فكلما زادت القيمة المقدمة للعميل عن السعر المدفوع فيما نجد، الشركة لديها ميزة تنافسية وبما أن عملية خلق القيمة هي جوهر العمليات اللوجستية"²

1- رصاع حياة، مرجع سبق ذكره، ص 171.

2- سلوى زغلول البرعي عبد العزيز، نموذج مقترح للأنشطة اللوجستية التسويقية لدعم الميزة التنافسية دراسة تطبيقية على شركات منتجات الألبان بالمناطق الصناعية بجمهورية مصر العربية، رسالة دكتوراه كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، جامعة القاهرة، مصر، 2011 ص 127.

وتخفيض النفقات هو محور اللوجستيات، فإن تحقيق تفوق تنافسي يتم من خلال إدارة اللوجستيات. ولقد أصبح المديرين أكثر وعياً بأن الإدارة اللوجستية تقدم للمنظمات ميزة تنافسية مستدامة باعتبار اللوجستيات مصدر للميزة التنافسية. فاللوجستيات تساعد على تحقيق كل من المنافع الإنتاجية والكفوية للمنظمة وأيضاً ميزة المنفعة والجودة.

تعمل الإدارة اللوجستية على تحسين النسبة "التكلفة/الفعالية" في جميع مراحل المنتج ضمن سلسلة القيمة، ويمكن لها ذلك من خلال أنشطتها (الشراء، التمويل، تفعيل الطلبات، النقل، التخزين، التوزيع...)

المطلب الثاني: دور الإدارة اللوجستية في الإستراتيجيات التنافسية

الإستراتيجيات العامة هي الإستراتيجيات التنافسية المختلفة (إستراتيجيات وحدات الأعمال) التي يمكن للمؤسسة بناؤها في كل مجال من مجالات نشاطها الإستراتيجي من أجل اكتساب ميزة تنافسية. تم اقتراحها من قبل مايكل بورتر، أستاذ إستراتيجية الأعمال في جامعة هارفارد في 1980.

ووفقاً له، يجب أن تكون الميزة التنافسية حاسمة ومستدامة ويمكن الدفاع عنها: يجب ألا تكون هذه الميزة قابلة للنسخ، أو استبدالها، أو تأكلها بفعل المنافسين، ولا يجب أن تصبح قديمة بسبب التطورات التكنولوجية أو التنظيمية أو الاقتصادية للبيئة.

من خلال التعرف على الإستراتيجيات العامة لتنافسية المؤسسة سيتم في هذا المطلب إدراج دور الإدارة اللوجستية كأداة مهمة من أدوات المنافسة للمؤسسة.

1- دور الإدارة اللوجستية في إستراتيجية الهيمنة الشاملة بالتكاليف **Cost leadership**:

تعتمد المؤسسة إستراتيجية الريادة في التكلفة -والتي تعتبر أحد أبعاد الميزة التنافسية- من أجل التفوق على منافسيها انطلاقاً من العمل على تخفيض التكاليف الكلية لمختلف الأنشطة والوظائف بما فيها إدارة اللوجستيات وذلك حتى يتسنى لها وضع أسعار منخفضة لمنتجاتها مقارنة بأسعار منتجات منافسيها دون المساس بمستوى الأرباح وتحقيق حصة سوقية معتبرة.

وتكاليف اللوجستيات تعتبر من أكثر عناصر التكلفة في النشاط التسويقي للكثير من المؤسسات لذلك يتطلب الأمر آليات عملية لضبطها وتنظيمها ومراقبتها والتخطيط لها بشكل محكم ومحاولة ترشيدها وخفضها ومن ثم المساهمة في تحقيق مركز تنافسي جيد للمؤسسة في السوق.

في السنوات الأخيرة أجريت دراسات عديدة لتحديد تكاليف الأنشطة اللوجستية، فعلى مستوى المؤسسة" تصل تكلفة الأعمال اللوجستية حوالي % 40 من تكلفة المنتج"¹، لذا من الضروري توجيه جهود الإدارة العليا نحو هذا المركز للتكاليف.

فتخفيض التكلفة مبدأ أساسي لوظيفة الإمداد اللوجستي وذلك من خلال تخفيض تكلفة مختلف الأنشطة المكونة له، (النقل والتخزين والتوزيع ...)، وبالتالي فإن التغير في نسبة تكلفة الأعمال اللوجستية نسبة إلى تكلفة المنتج الإجمالية، كفيل بإبقاء أو إزاحة المؤسسة من المنافسة.

¹ - محمود خضر، إدارة الأعمال اللوجستية، دار البلدية، الطبعة الأولى، الأردن، 2015، ص 95

2- دور اللوجستيات في إستراتيجية التمييز Differentiation :

استراتيجية التمييز هي إستراتيجية تسمح للمؤسسة أن تميز نفسها في السوق عن منافسها. يحدث هذا التمييز من خلال جودة المنتجات أو الخدمات المقدمة. إما من خلال المواد الخام المستخدمة، أو من خلال الدراية الحصرية أو خدمات راقية وشخصية.

هناك العديد من المداخل لتمييز منتج إحدى المؤسسة عن المؤسسات المنافسة وهي تشكيلات مختلفة للمنتج، سمات خاصة به، تقديم خدمات ممتازة ... الخ. فبالنسبة للمؤسسات التي تعتمد إستراتيجية التمييز في المنافسة فإنها ستولي أهمية لأحد عناصر المزيج التسويقي، والذي يكون اختياره على أساس نظرة العملاء إليه ومنه يمكن الوصول إلى تحقيق ميزة تنافسية، والتوزيع باعتباره احد عناصر المزيج التسويقي فهو يعتبر إستراتيجية جيدة لا بد وان تميز بين المنتجات التي يجب أن تتحرك من خلال المخازن أي تلك التي تمر بمرحلة التخزين فتقديم الخدمات لهؤلاء هو مفتاح التمييز و الأداة الداعمة للمركز التنافسي للمؤسسة في السوق حيث ينظر الكثيرون إلى الخدمات المقدمة للعملاء على أنها جزء من المنتج نفسه وتؤثر على رضا العميل انطلاقا من اعتبارات الجودة في تقديم هذه المنتجات والخدمات، إذ تعتبر الجودة العصب الرئيسي للتمييز فمقياس الجودة هو الـ "لا خطأ" ومقياسها هو رضا العملاء وهدفها هو تحقيق ميزة تنافسية في السوق .

ولو ننظر إلى طبيعة العلاقة بين الإمداد والجودة للاحظنا أن العلاقة بينهما وثيقة بل هي علاقة عضوية إذ يرتبطان ببعضهما ارتباط السبب بالنتيجة والدليل على ذلك ما يلي:

- إن كل من اللوجستيات ونظام الجودة الشاملة يتغلغل في كافة مراحل التموين الإنتاج والتوزيع، فاللوجستيات مرورا بكل الأنشطة السابق ذكرها تغطي كل المراحل ابتداء من الحصول على المادة الخام وانتهاء بوصول السلعة إلى المستهلك وأما نظام الجودة فهو يعتبر لصيق أيضا بمختلف مراحل التموين والتوزيع والإنتاج أيضا.

- إن اللوجستيات تقوم بتوفير الأشياء المناسبة في الوقت المناسب بالتكلفة المناسبة والسعر المناسب للعميل المناسب أي المطابقة للمواصفات القياسية أي الخضوع لنظام الجودة.

من هنا يتضح أن لا سبيل للقيام بنظام اللوجستيات إلا بتطبيق نظام الجودة أي بتطبيق نظام الجودة في نظام اللوجستيات وبالتالي تحقيق مركز تنافسي في السوق.

2- دور الإدارة اللوجستية في إستراتيجية التركيز Focus strategy:

تم اقتراح إستراتيجية التركيز من قبل مايكل بورتر، وهي إحدى الاستراتيجيات التنافسية الأساسية الثلاث لوحدة الأعمال الإستراتيجية (SBA) Strategic Business Areas تستهدف المؤسسة من خلال تبنيها هذه الإستراتيجية شريحة ضيقة من المستهلكين، أو زوج من سوق/منتج أو منطقة جغرافية محدودة.

رغم كل من الإستراتيجية الهيمنة بالتكلفة وإستراتيجية التمييز تعتمدان على ثقافة وطريقة تفكير مختلفة إلا انه يمكن المزج بين هاتين الإستراتيجيتين بطريقة تنتج عنها إستراتيجية التركيز التي تعتمد على التركيز على مجموعة من المستهلكين أو جزء من قطاع السوق والعمل على خدمة هذا الجزء بطريقة حصرية وذلك من خلال النجاح في تحقيق قيادة التكلفة أو التميز في القطاع المستهدف أو التميز والتكلفة معا.

فتركيز المؤسسة على نشاط معين فإنها ستكتف نشاطها وتخصصه لهذه الفئة من المجتمع، وذلك من خلال تحقيق وفورات اقتصادية في مجالات الإنتاج والتوزيع والترويج وزيادة قدراتها ومواردها بما يمكن من تقديم خدمة

متميزة لهذه الفئة من حيث الجودة والسعر ، وذلك بتوفير المنتج المناسب في الوقت المناسب وبالتكلفة المناسبة وذلك حرصا على تحقيق مركز تنافسي أي بالاعتماد على الإمداد تركز المؤسسة على هذه الفئة من القطاع بميزة تنافسية في السوق ، وتتضح مكانة اللوجستيات في إستراتيجية التركيز، من خلال شكل تنظيم الوظيفة اللوجستية وطريقة توزيع القدرات اللوجستية على مختلف القطاعات السوقية، وخاصة بالتركيز على تحرير قدر معتبر من هذه القدرات ووضعها حصريا لخدمة الهدف التسويقي الخاص بالفئة المركز عليها. عادةً ما يكون الغرض من الخدمات اللوجستية هو دعم إستراتيجية المؤسسة التنافسية. ولكن في بعض الحالات، تعتبر الخدمات اللوجستية نفسها جزءاً أساسياً من إستراتيجية المؤسسة التنافسية.

خلاصة الفصل :

ظلت العمليات اللوجستية لفترة طويلة محصورة في إدارة عدد معين من العمليات الأولية المرتبطة بتسليم المنتجات إلى أسواقها و غالبًا ما كانت الممارسات اللوجستية ينظر إليها فقط من منظور التكلفة، لكن مع احتدام سباق السيطرة على الأسواق وتطور مفهوم التنافسية بين المؤسسات، أصبح من الضروري تغيير جذري في وضعها وهويتها، وكان على أي منظمة أن تؤمن بأهمية إستراتيجية الخدمات اللوجستية كنموذج موجه للحصول على ميزة تنافسية فعلية، وبهذا أصبحت إدارة اللوجستيات وسلسلة التوريد تجذب انتباه عدد متزايد من المديرين تحقيقاً لهذه الغاية.

إن أهمية النتائج المتوصل إليها في مجال السيطرة على التكاليف وفي خلق التميز من خلال العمليات اللوجستية، ينفي أي شك في أن اللوجستيات هي أحد المصادر الفعلية للميزة التنافسية للمؤسسة.

تمهيد :

تدعيما لما تم التطرق إليه في الجانب النظري من خلال الفصلين السابقين تم إعداد دراسة حالة بإحدى المؤسسات الجزائرية التابعة للقطاع العام وهي مؤسسة عمومية اقتصادية، شركة ذات أسهم والمتمثلة في مؤسسة ميناء مستغانم والتي سيتم التعريف بها من خلال هذا الفصل حسب ما تم توفيره من معلومات. وقد تم الاختيار على هذه المؤسسة لما توفره من إمكانيات تخص موضوع بحثنا في شقيه المتعلقين باللوجستيات و الميزة التنافسية على حد سواء، ولنا في هذا النوع من المنشآت ما قد يدعم النتائج المتوصل إليها في الشق النظري، خصوصا لاعتبار أن الميناء منشأة لوجستية بامتياز، حيث يعرف على أنه: " ليس فقط همزة وصل بين البر والبحر لكنه من الممكن أن يصبح مجمع صناعي متكامل من المدن ومراكز التخزين والصناعات لمقابلة الطلب المتزايد من العملاء، بل يمكنه على المدى الطويل أن يصبح محرك رئيسي لتحقيق التنسيق بين المدن والتسهيلات اللوجستية والمجتمعات الصناعية وبوابات الأسواق"¹

¹ - محمد توفيق وسلوى زكي عبد الفتاح، نحو معايير للاستثمار في الموانئ البحرية، المؤتمر البحري الدولي الحادي عشر ماردكون، 11 لإسكندرية 2009 ،

المبحث الأول : التعريف بميناء مستغانم

المطلب الأول : لمحة تاريخية لميناء مستغانم

أولاً : النشأة

لم يكن لمدينة مستغانم ميناء، وامتد بين المنطقين المسميتين صلامندر و خروبة شاطئاً ضيقاً طويلاً تتناثر فيه الصخور الخطرة على الملاحة سمي بـ"خليج القراصنة" أو "ميناء الغنيمة" أو "مرسى الغنائم" والذي أخذت منه مدينة مستغانم اسمها. هذه المنطقة التي ستضم مستقبلاً أول ميناء للمدينة.

على أنقاد أول رصيف خشبي الذي تم إنشائه سنة 1840 انطلق أول مشروع لتهيئة الميناء في سنة 1882 م ، و بعد ثلاث سنوات من ذلك أعلن عنة مشروعاً ذا منفعة عامة ، تلت ذلك أعمال تهيئة ضخمة 1890 م و 1904 م انتهت بميلاد أول حوض للميناء، وتم ربطه بطريق السكة الحديدية حيث انتهت أشغال إدخالها إلى الأرضية المسطحة للميناء سنة 1897، وبعد بناء كاسرة الأمواج الجنوبية الغربية للميناء سنة 1941م، تم إنشاء الحوض الثاني برصيف طوله 430 متراً فيما بين نهاية 1955 م و بداية 1959 م ، منذ ذلك الحين يتم تطويراً للميناء بما يتماشى مع متطلبات المنطقة حيث أصبح يشكل اليوم جزءاً أساسياً من البنية التحتية الخاصة بالنقل في المنطقة و هو ضروري بالنسبة للعديد من الصناعات الكبرى التي تشارك في التجارة الدولية.

ثانياً : أهم التطورات التي شهدتها الميناء

شهد الميناء تطورات عديدة تمثلت في :

- إنشاء مخزن للسكر قدره قدرته الاستيعابية 15.000 طن شرع العمل به سنة 1970،
- إنشاء سند لجر السفن بقوة جرتبلغ 100 طن،
- وضع في الخدمة مخزن للحبوب سعته 30.000 طن،
- إنشاء ثاني كاسرة للأمواج بطول 120 متر سنة 1987،
- إنشاء مقر جديد لإدارة المؤسسة خارج الميناء سنة 2010 بهدف فك الاختناق عنه،
- انشاء محطة بحرية للمسافرين سنة 2016،

ثالثاً : التعريف بمؤسسة ميناء مستغانم (EPM – ENTREPRISE PORTUAIRE DE MOSTAGANEM)

تشرف على استغلال وتسيير ميناء مستغانم، وهي مؤسسة عمومية اقتصادية شركة ذات أسهم برأسمال قدره 1.500.000.000 دج ومقرها الاجتماعي الكائن : الطريق الرئيسي صلامندر-مستغانم. أنشئت في إطار إصلاح النظام المينائي الجزائري بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 82-87 الصادر بتاريخ 14 أوت 1982. ورثت مؤسسة ميناء مستغانم ابتداء من شهر نوفمبر 1982 ميلادي الخدمات والتجهيزات الخاصة بالديوان الوطني للموانئ (ONP)، وكذلك تلك الخاصة بالشركة الوطنية للشحن والتفريغ (SONAMA)، كما أسندت إليها من جهة أخرى مهام القطر الموكلة من قبل الشركة الوطنية للملاحة (CNAN)، فأصبح دورها منوطاً بما يلي:

- تسيير أملاك الدولة المينائية والإنشاءات الخاصة واستغلال وتنمية الميناء،
- احتكار خدمات الشحن والتفريغ، القطر والإرساء.

وحسب المادة 889 من القانون البحري الجزائري "رتبت الموانئ حسب استخداماتها، فالموانئ التجارية سميت كذلك ورتبت في هذا الصنف الموانئ المخصصة لضمان وفي أحسن الظروف الاقتصادية والأمنية مختلف

عمليات الشحن والإفراغ للأفراد، البضائع والحيوانات الحية العابرة من النقل البحري إلى النقل البري والعكس، بالإضافة إلى كل العمليات المرتبطة بالملاحة البحرية¹

في 29 فبراير 1989 م شقت مؤسسة ميناء مستغانم طريقها نحو الاستقلالية على غرار المؤسسات التي كشفت عن استقرار في وضعيتها المالية، حيث تم تحويلها بموجب عقد موثق من شركة عمومية ذات طابع اجتماعي إلى شركة عمومية اقتصادية/شركة ذات أسهم قيمة رأسمالها 25.000.000 دينار جزائري، تحت الحيازة الكاملة لشركة تسيير مساهمات الدولة "الموانئ" الحاملة للسجل التجاري رقم 88.B.01 وتخضع للقانونين التجاري والمدني طبقا لأحكام القوانين 01-88 و 03-88 و 04-88 الصادرة بتاريخ 12 جانفي 1988 م والمتضمنة للنصوص التنظيمية لاستقلال المؤسسات وطبقا للمرسوم 101-88 الصادر بتاريخ 12 جانفي 1988 م والمرسوم 119-88 الصادر بتاريخ 16 ماي 1988 م والمرسوم 177-88 الصادر بتاريخ 28 سبتمبر 1988 م.

في شهر جانفي 2004 م تم إنشاء مؤسسة تسيير موانئ وملاجئ الصيد (EGPP) مستغانم في حقيبة شركة تسيير مساهمات الدولة (SERPORT/SPA) على شكل فرع لمؤسسة ميناء مستغانم. ولدت هذه المؤسسة بموجب انعقاد مجلس الحكومة في 13 أوت 2003 المكرس لبحث تسيير موانئ وملاجئ الصيد وبمقتضى القرار رقم 02 الصادر بتاريخ 22 سبتمبر 2003 عن مجلس مساهمات الدولة الخاص بإسناد موانئ وملاجئ الصيد إلى شركة تسيير مساهمات الدولة "الموانئ" وبمقتضى القرار رقم 05 صادر بتاريخ 23 ديسمبر 2003 المتعلق بتثمين وتطبيق القرار السابق وبمقتضى الاجتماع العام الاستثنائي للمؤسسة.

رابعاً: المهام الموكلة إلى مؤسسة ميناء مستغانم

استثمار وتطوير ميناء مستغانم،

استغلال الآلات ولإنشاءات البنائية،

انجاز أعمال صيانة وتهيئة وتحديث الميناء،

إعداد برامج بناء وصيانة وتهيئة البنية التحتية المينائية بالتعاون مع الشركاء الآخرين،

مباشرة عمليات الشحن والتفريغ المينائية،

مزاولة عمليات القطر، القيادة الإرساء،

القيام بكل العمليات التجارية، المالية، الصناعية والعقارية ذات الصلة المباشرة أو غير المباشرة بموضوع مؤسسة ميناء مستغانم.

المطلب الثاني: تصنيف ميناء مستغانم وعناصر قدرته التنافسية:

أولاً: تصنيف ميناء مستغانم: تمثل الموانئ البحرية البوابات المجهزة لتقديم كل التسهيلات البحرية للسفن من ناحية البحر والتسهيلات البرية من ناحية البر، ولا يوجد في العالم ميناءان متشابهان لا في البيئة الطبيعية ولا في البيئة الاقتصادية لذا هناك العديد من المعايير التي تستخدم لتصنيف الموانئ فهي تتباين من حيث الطبيعة الجغرافية والملكية والوظيفة.

1- من ناحية الطبيعة: يعتبر ميناء مستغانم ميناءاً اصطناعياً وهذا النوع من الموانئ يتم إنشاءها وتجهيزها (الأرصفة، المداخل، المخارج، الأحواض).

¹ - حملاوي ربيعة، مردودية المؤسسات المينائية دراسة حالة مؤسسات ميناء الجزائر، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007/2008، ص 80

- 2- من ناحية الموقع الجغرافي: يعد ميناء مستغانم ميناءً بحريًا بحكم موقعه على الساحل الجنوبي للبحر الأبيض المتوسط.
- 3- من ناحية الملكية: يخضع ملكية الحكومة باعتباره مظهرًا للسيادة الوطنية، يتم إدارته بواسطة مؤسسة عمومية اقتصادية ذات طابع صناعي وتجاري (EPE-EPIC)
- 4- من ناحية الوظيفة: يعد ميناء مستغانم ميناءً تجاريًا عامًا (غير متخصص) يتم فيه تناول البضائع والخدمات ذات الصلة ويقوم باستقبال أنواع عديدة من السفن كسفن الصب والسائل والبضائع العامة، الركاب وغيرها من السفن.
- 5- من ناحية النمط الإداري : تمتلك الدولة البنية التحتية والفوقية للميناء، وتحتكر مؤسسة ميناء مستغانم إدارة وتشغيل الميناء من خلال تسيير أملاك الدولة المينائية وتقديم خدمات الشحن والتفريغ، القطر والإرساء.
- 6- من ناحية درجة تطور دور الميناء : ينحصر دور ميناء مستغانم في تداول البضائع المصدرة والمستوردة أي كمركز للنقل فقط، وهو مكان لالتقاء وسائل النقل البحرية (السفينة) بوسائل النقل البرية (الشاحنات، سكك حديد، أنابيب) لنقل البضائع فقط أي مجرد نقطة بداية أو نهاية للبضائع. فالحد الأدنى للأنشطة الشحن والتفريغ والتخزين بالإضافة إلى خدمات الإرشاد، القطر والخدمات الملاحية الوقود والتمويل دون أي أنشطة إضافية فهي عمليات تقليدية لتداول البضائع، لذا يعد ميناء من الجيل الأول.

ثانيا: عناصر القدرة التنافسية لميناء مستغانم

لقد أصبحت الموانئ حلقة في سلسلة متكاملة للنقل والتوزيع وليست نقطة التقاء وسائل النقل البرية والبحرية، ومع تشابه الخدمات وتعدد جهات تنفيذها أصبحت الموانئ تعمل في سوق تنافسية بطريقة مباشرة أو غير مباشرة" اعتمادا على القدرة التنافسية لأي منها علما بأنه توجد عدة عوامل تؤثر على القدرة التنافسية للموانئ بحيث يتمكن الميناء من تطوير مركزه التنافسي سواء بالنسبة للموانئ الأخرى أو لمستخدمي وعملاء الميناء"¹. حيث يعتمد اختيار الشاحنين للطريق الذي تسلكه بضائعهم أي الميناء القريب من هذه الطرق على أساس أقل تكلفة مالية، أقصر فترة زمنية، وأقل قدر من المخاطرة.

لذا هناك مجموعة من العناصر التي بتوفرها ميناء مستغانم لتحقيق التميز هي كالاتي :

1- التميز في الموقع : من خلال :

1-1- قرب الميناء من الطرق التجارية البحرية الرئيسية :

يقع ميناء مستغانم على السواحل الغربية الجزائرية ويطل على خليج أرزيو على خط الطول 00° 05' شرقا، وخط العرض 35° 56' شمالاً، ويستفيد من هذا الموقع بقربه من الطرق البحرية الرئيسية بحوض البحر الأبيض المتوسط الذي "يركز 30% من التجارة البحرية العالمية"² والتي تتصف بالوفرة والانتظام.

¹ - أيمن النحراوي، الموانئ البحرية العربية ، مرجع سبق ذكره ، ص 50

² - Agence d'urbanisme de l'agglomération de Marseille (AGAM), synthèse atlas des ville portuaire du sud et de l'est de la méditerranée , octobre 2013, p1.

والشكل التالي يبرز موقع الميناء ضمن خارطة الطرق التجارية البحرية الرئيسية بحوض البحر الأبيض المتوسط.

الشكل (1-III): توزيع التدفقات البحرية بحوض البحر الأبيض المتوسط.



Source : Agence d'urbanisme de l'agglomération de Marseille (AGAM), synthèse atlas des ville portuaire du sud et de l'est de la méditerranée , octobre 2013, p1

بالإضافة إلى خط نقل المسافرين الذي يربطه بميناء فالانسيا الاسباني يستقطب ميناء مستغانم نظرا لموقعه لخطين بحريين دائمين، الأول يربطه أسبوعيا بميناء مارسيليا والثاني يربطه بميناء أنفرس البلجيكي مرة كل أسبوعين.

2-1- قرب الميناء من الشركات والطرق الرئيسية لتقليل الوقت والمسافة لنقل البضائع:

تقع مستغانم في شمال الجزائر، على بعد 365 كم غرب الجزائر العاصمة، عاصمة البلاد. تتمتع بموقع جغرافي استراتيجي ومنطقة نفوذ إقليمي، وذلك لوجود مينائها التجاري بالقرب من أول قطب للغاز والنفط في أرزيو، ويشكل الطريق الأقصر لنقل البضائع إلى مناطق النفط والغاز حاسي مسعود وحاسي الرمل وحاسي بركين وحوض الحمراء، تقع في منطقة زراعية، وتتكون منطقة الظهر (Hinterland) للميناء من 12 ولاية تقع في الشمال والجنوب تمثل ثلث مساحة البلاد.

وجود ميناء مستغانم في منطقة فلاحية بين وهران أرزيو والجزائر العاصمة، فهو يعتبر من جهة منفذا طبيعيا لعدة ولايات : مستغانم، شلف، غليزان، معسكر، تيارت، تيسمسيلت، سعيدة...، ومن جهة أخرى يعتبر ملتقى لأهم الطرق المؤدية إلى الجنوب الجزائري (الأغواط، غرداية، بشار، عين الصفراء، ورقلة)

3-1- القدرة على استقبال السفن العملاقة ذات الغاطس الكبير:

يسجل ميناء مستغانم إمكانيات محدودة فيما يخص القدرة على استقبال السفن ذات الغاطس الكبير، وذلك يرجع إلى محدودية أعماق أحواضه أصلا، إلى جانب ظاهرة التوخل التي تعاني منها هذه الأخيرة.

يتوفر للميناء حوضين عمق إحداهما يتراوح بين 6.77 م و 8.22، أما الثاني فيقارب الأول عمقًا ويتراوح بين 6.95 م و 8.32 م. ما يحرم الميناء من فرص استقبال السفن ذات السعة الكبيرة، ويستبعده من خارطة موانئ السفن العملاقة. والجدول الموالي يظهر إمكانيات استقبال السفن العملاقة للموانئ التجارية المكونة للمنظومة المينائية للجزائر.

الجدول رقم : (1-III) إمكانيات استقبال السفن العملاقة للموانئ الجزائرية حسب عمق الأحواض

المرتبة	العمق الأقصى بالمتر	الميناء
8	9.0	غزوات
5	11.0	وهران
2	14.9	أرزيو
10	8.3	مستغانم
9	8.5	تنس
6	10.0	الجزائر
3	13.5	بجاية
1	18.2	جنگن
4	13.0	سكيكدة
7	9.8	عنابة

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على معلومات متاحة على مواقع رسمية على الانترنت لكل ميناء

لتدارك هذا العيب ومن أجل استيعاب السفن ذات السعة الكبيرة التي تتجاوز 25.000 طن ، ستجري إدارة الميناء قريبا تحسينات على الرصيف الجنوبي الغربي ، بعد الاتفاق المبدئي الذي قدمته السلطات العامة ، حيث تم الانتهاء من دراسته من قبل مختبر الدراسات البحرية ، والتي تشمل أعمال تعميق الرصيف لتحقيق غاطس 10 أمتار.

2- التميز في التسهيلات:

تمثل الموانئ البحرية البوابات المجهزة لتقديم كل التسهيلات البحرية للسفن من ناحية البحر والتسهيلات البرية من ناحية البر.

1-2- توفير المحطات والمراسي المجهزة لاستقبال نوعيات متخصصة من السفن و البضائع:

تم تجهيز ميناء مستغانم طوال سنوات خدمته بأجهزة، منشآت وأرصفت متخصصة عالية الكفاءة تضمن له استقطاب نوعيات معينة من السفن والبضائع.

أولا : وحدات استقبال و عبور الزيت والتمثلة في :

- محطة الزيت نفضال: أنشأت سنة 1929 بالرصيف الشمالي الشرقي على مساحة 2.524 متر مربع ، وهي مجهزة بثلاثة خزانات مخروطية بسعة إجمالية تقدر بـ 4.200 طن و قدرة معالجة 30.000 طن سنويا من الزيت.

- Sarl Bitumes Ouest: مجهزة بخزانين مخروطيين بسعة إجمالية تقدر بـ 5.000 طن.

- Sarl HA C.E: مجهزة بخزانين مخروطيين بسعة إجمالية تقدر بـ 5.000 طن.

ثانيا : وحدات استقبال وعبور الحبوب:

- صومعة الحبوب التابعة للديوان الجزائري المهني للحبوب (O.A.I.C.): أنشأت سنة 1986 على مساحة 4.640 متر مربع، سعتها 30.000 طن، ومجهزة بمضختين متحركتين تعملان بمعدل ضخ 300 طن من الحبوب/ساعة لكل منهما مما يرفع قدرات الميناء في تقليص معدل زمن مكوث سفن الحبوب واستفادته منها في التميز على منافسيه وتحقيقه لوفرات الحجم، تفتح له باب الهيمنة الشاملة بالتكاليف.
- Spa Comptoir du Maghreb : مجهزة بثلاثة صوامع ذات سعة إجمالية تقدر بـ 18.000 طن.

ثالثا : وحدة استقبال و عبور السكر الأحمر المتمثلة في :

- صومعة السكر المستغلة من طرف SPA SORASUCRE : أنشأت سنة 1971 على مساحة 5.697 متر مربع من طرف شركة التسيير و التوزيع الغذائي SOGEDIA أصبحت تسمى فيما بعد شركة تكرير السكر (SORASUCRE)، بسعة استقبال تقدر بـ 16.000 طن من السكر غير الموضب و قدرة عبور تصل إلى 150.000 طن سنويا.

2-2- توفير معدات مناولة ونقل وتخزين حديثة لمناولة البضائع:

ما عدا مضخات الحبوب VEGAN و NEUERO اثنان منها تعملان بوتيرة 160 طن/ساعة والثالثة بوتيرة 180 طن/ساعة و الرافعتين المتحركتين TEREX/DEMAG AC250-1 و TEREX/DEMAX AC110-1 المتميزتين بقوة رفع على التوالي 250 و 110 طن، لا يُعرف لميناء مستغانم معدات مناولة أخرى تصنع له التميز ، ويرجع هذا إلى تخلف في تجديد معداته.

3- التميز في الخدمات من خلال :

1-3- تقديم خدمات تموين السفن وإمدادها بالمياه والوقود :

تقصد السفن الميناء في أغلب الأحيان بهدف الاستفادة من التسهيلات المقدمة في مجال الشحن و التفريغ، وللتزود بالمياه والوقود أو بقصد الإصلاح أو الاحتماء. و يتوفر الميناء في هذا المجال على محطة ديزل ومضخة ماء موجهتين لتزويد السفن.

2-3- توفير المعلومات الخاصة باستقبال السفن:

لجأت معظم الموانئ في العالم إلى تطبيق تكنولوجيا المعلومات على أنشطتها وإتمام الإجراءات المستندية في وقت قصير وعن طريق نظام تبادل البيانات إلكترونيا. ولتطوير هذا الشق في الموانئ الجزائرية شرع مجمع SERPORT (مجمع خدمات الموانئ) في التحول الرقمي للموانئ لتحديث الخدمات المقدمة وتحسين الإدارة. يعتمد هذا التحول على المحاور التالية:

- رؤية أفضل للعلاقة مع العملاء،
- إدارة أفضل للمعلومات،
- نمو الأنشطة،
- تحقيق أفضل التكاليف وأوقات مكوث السفن في الموانئ.

تحقيقا لهذه الغاية ، يهدف مجمع SERPORT إلى رقمنة الممارسات من خلال إنشاء منصة تبادل البيانات الرقمية لصالح مستخدمي جميع الموانئ.

تظل الأتمتة الرقمية لعمليات لوجستيات الموانئ وإلغاء الطابع المادي للإجراءات أداة إستراتيجية للرد بسرعة وتلبية احتياجات عملائها، فضلاً عن تفاعل أفضل داخل مجتمع الميناء. دخلت هذه المنصة حيز التشغيل في 2020/07/28، ويمكن الوصول إليها عبر بوابة إلكترونية مخصصة لمستخدمي الموانئ عبر الرابط : www.g-serport.dz عند الإطلاق ، تتيح هذه المنصة:

- الإعلان الإلكتروني لبيان الشحن (manifeste).
 - الإعلان الإلكتروني عن قدوم السفن،
 - استشارة آنية لحالات السفن في الميناء،
 - التشاور في الوقت الحقيقي لقرارات لجنة وضع السفن CPN.
- 3-3- تقديم خدمات مطابقة للمواصفات القياسية العالمية:

ويستعمل مصطلح ISO "في بيان مدى أهمية إعداد المنشأة الاقتصادية على نحو يطابق الشروط والمواصفات الموضوعية سلفاً للمنتج، أي كان نوعه سلعة أم خدمة وكلما كان التطابق تاماً كانت نسبة الخطأ أقرب ما تكون إلى الصفر"¹ وبالتالي تقليص الوقت والجهد الذي يؤدي إلى خفض النفقات وزيادة الربح وهذا ما يجعل ISO أداة من أدوات اللوجستيات. ولقد خضع نظام إدارة الجودة (SMQ) Système de Management Qualité المؤسسة ميناء مستغانم للمطابقة وتحصلت على شهادة الجودة ISO 9001-2008 من طرف منظمة ITERTEK بفضل إرادة ورغبة الإدارة وبعد سلسلة من المهام في إنشاء نظام فعال لإدارة الجودة يشمل جميع أنشطة الميناء بما فيها سحب ورسو السفن وجميع الخدمات التكميلية المقدمة للسفن، وخدمات ملاك السفن ومستخدمي الميناء. وقد تم الانتقال من الإصدار 2008 إلى الإصدار 2015 (ISO 9001 version 2015) يتطلب الإصدار الجديد فهم السياق الاقتصادي والبيئي والتشريعي والاجتماعي للشركة وتحديد توقعات واحتياجات الأطراف المعنية ، مثل الموردين والعملاء والموظفين والمسؤولين والممولين. تتم مراجعة معايير ISO كل ثلاث سنوات ومراجعتها حسب الضرورة. يساعد هذا التمرين على ضمان الملاءمة على مستوى الشركة.

تتكون التغييرات الرئيسية في هذا الإصدار من النهج القائم على المخاطر الذي خصص له نظام إدارة الجودة مدرباً يدعم الشركة ويزيد من قدرتها على إتقان هذا النهج من خلال دورات التوعية وأيضاً من خلال تدريب خاص للحصول على مستوى عالٍ في مجال التدقيق.

شمل التدريب على معيار ISO 9001 إصدار 2015 16 مجموعة عمل و 30 عون تم تسجيلهم في التدريب على المخاطر. وتجدر الإشارة إلى أن مدة صلاحية هذه الشهادة ثلاث سنوات.

المبحث الثاني : تطبيق العمليات اللوجستية بميناء مستغانم

المطلب الاول: الموقع الجغرافي والخصائص العامة للميناء:

أولاً:الموقع الجغرافي:

¹ - عبيد علي أحمد الحجازي، اللوجستيك كبديل للميزة النسبية، المرجع سبق ذكره، ص30

ميناء مستغانم أحد الموانئ الجزائرية الموجودة في غرب البلاد في مدينة مستغانم المطلّة على البحر الأبيض المتوسط، ويقع الميناء على خط طول 00°-05' شرقاً، وخط عرض 35°-56' شمالاً. يقع بالقرب من ممرات الشحن المزدحمة التي تربط شمال غرب أوروبا بقناة السويس، وعلى بعد 365 كم غرب الجزائر العاصمة وعلى بعد أقل من 200 كم من شواطئ إيبيريا.

-الخرائط البحرية 822

-كود الإنكتاد DZMOS

ثانياً: الخصائص العامة للميناء:

1- قدرات استقبال ومعالجة البواخر في الميناء:

إن التغيرات التكنولوجية والتطور المتلاحق في مجال السفن من حيث أبعادها الرئيسية في الطول والعرض والغطاس كان لها أثرها على الموانئ ومحطات الحاويات.

حيث أصبح وجود المعايير للمفاضلة ما بين الموانئ المتاحة أمر لا مفر منه بالنسبة لشركات النقل البحري العالمية وأهم هذه المعايير:

-طول الرصيف بالميناء.

-السعة التخزينية للميناء وعمق الساحات المتاحة خلف جسم الرصيف.

-عمق المياه بالميناء.

-سرعة التفريغ والتحميل بالميناء.

وبذلك فإن عدد تردد السفن على الموانئ يزداد طردياً مع قدرة وتوافر المعايير السابقة.

ويحتوي ميناء مستغانم على حوضين بمساحة إجمالية تقدر بـ 30 هكتار (المساحة المائية) ويصل الطول الإجمالي لأرصفتها 1.296 متر خطي مقسمة على 10 محطات رسو كالتالي :

الجدول رقم (III-2) : بيانات تفصيلية للأحواض والأرصفة لميناء مستغانم

الأحواض	مساحة الأحواض	أسماء الأرصفة	طول الرصيف بالمتر	رموز محطات الرسو	طول محطات الرسو بالمتر	العمق بالمتر	التخصص
الحوض الأول	14 هكتار	الرصيف الشمالي الشرقي	117	0	117	6.77	زفت + بضائع متنوعة
		رصيف المغرب	412	1	139	7.62	سكر + بضائع متنوعة
				2	139	7.62	بضائع متنوعة
				3	134	7.62	بضائع متنوعة
		رصيف الاستقلال	270	4	135	7.62	حبوب وبضائع متنوعة
5	135			8.17	حبوب وبضائع متنوعة		
الحوض الثاني	16 هكتار	الرصيف الجديد	217	NP1	108	7.98	RoRo وبضائع متنوعة
				NP2	109	7.18	بضائع متنوعة
		الرصيف الجنوبي الغربي	280	6	140	6.95	خمر وبضائع متنوعة
				7	140	8.22	عبارات و بضائع متنوعة

المصدر: مؤسسة ميناء مستغانم

-المدخل البحري للميناء : شمالي غربي بعرض 100 م وعمق 12 متر.

- كاسرة الأمواج : بطول 1830 متر.

2- المحطة البحرية :

وتبلغ مساحتها 1.620 متر مربع، مبنية على الرصيف رقم 7 ولديها :

- البوابات..... 4،
- مرسى 2،
- الماسح الضوئي للأمتعة (Scanners) ... 2،
- مرآب 2.

3- مساعدات الملاحة والقطر:

الجدول رقم (3-III): بيانات تفصيلية لمساعدات الملاحة والقطر

القدرة (أحصنة)	اسم الوحدة	عدد الوحدات	التعيين
1.700	ISSER 2	02	Rmorqueurs وحدات القطر
4.000	MEZGHRANE		
	DAHRA RIDJEL 5 OUED FEDHA	03	قوارب الإرشاد pilotines
	SIDI BENDEHIBA MINA 22	02	قوارب الإرساء Canots d'amarrage

المصدر: مؤسسة ميناء مستغانم

4- قدرات التخزين للميناء :

تعتبر الموانئ نقاط عبور للبضائع، لذا يركز فيها على الاستثمار في قدرات استقبال، شحن وتفريغ السفن، ولعدم توفر إمكانية تسليم السلع لأصحابها بمجرد تفريغها، تلجأ إدارات الموانئ إلى الاستثمار في الرفع من قدرات التخزين لديها، ومن جملة ما قامت به إدارة ميناء مستغانم لتحقيق هذه الغاية هدم مسمكة الميناء سنة 2016 قصد تحرير أرضية للتخزين بأحد أرصفة الحوض الثاني عقب تحويل نشاط الصيد البحري إلى ميناء صلامندر .

- أرضية التخزين Terre-plein: بمساحة كلية تقدر ب44.430 م² ذات الاستخدام التجاري.

- مرأب السيارات: بمساحة 60.000 م² بقدرة استيعاب تصل إلى 6.000 سيارة مع إمكانية تمديدها إلى 12.000 سيارة.

- مرأب الحاويات: بمساحة 15.000 م² بقدرة معالجة 15.000 حاوية سنويا.

- المستودعات Docks-magasin عددها 16 مخزن بمساحة 8.950 م²، توظف 5.950 م² للخدمات التجارية.

5- طرق المواصلات:

يبلغ طول الطرق الأرضية المعبدة في الميناء 4.805 م و كل الأرصفة مجهزة بخطوط سكة حديدية بطول 3.747 متر تستخدم مؤقتا لنقل الحبوب، الأنابيب المعدنية، قصب السكر...

تعتبر طرق المواصلات بالميناء بمثابة الشريان الذي يربط الأرصفة بمختلف مواقع التخزين بالميناء من جهة، والميناء بالخارج عن طرق ربطه بشبكة الطرق العامة من جهة أخرى.

6- معدات التداول والمناولة بالميناء: "تعتبر معدات تداول البضائع من العناصر الرئيسية المؤثرة على كفاءة الأداء بالميناء ومن ثم على القدرة التنافسية للميناء، حيث تنعكس كفاءة المعدات المستخدمة في عمليات الشحن والتفريغ على زمن مكوث السفن في الميناء، وبالتالي على هيكل التكاليف التشغيلية لها"¹ وتعد من أهم مصادر

¹ - أيمن النحراوي، تخطيط وإدارة واقتصاديات الموانئ البحرية، مرجع سبق ذكره، ص 371

الدخل لميناء مستغانم، وتتم فوترتها على أساس نظام التعريفة بالساعة، وتعرف بمرونة التشغيل نظرا لاستعمالاتها الواسعة ولعدم تقيدها بالمكان، حيث نجدها على الأرصفة وبداخل عنابر السفن. يتكون أسطول المناولة لميناء مستغانم من 76 آلة ، منها 66 عاملة و 10 آلات معطلة موزعة على النحو التالي:

الجدول رقم (4-III) : بيانات تفصيلية معدات التداول والمناولة بالميناء

الاستعمالات	سعة الحمولة (طن)	عدد الوحدات	معدات الميناء	
رفع وتحويل الحمولات	1,5	4	Chariot élévateur	رافعات شوكية
	2,0	6		
	3,0	5		
	4,0	4		
	6,0	12		
	10,0	5		
	12,0	2		
	15,0	2		
	18,0	2		
	28,0	2		
32,0	1			
شحن وتفريغ الحمولات	250,0	1	Grues automotrices	رافعات ذاتية الحركة
	110,0	1		
	90,0	1		
	50,0	4		
	64,0	1		
	60,0	1		
تجميع ورفع الحمولات (فرط)	-	5	Mini chargeur	شاحن مصغر
تجميع ورفع الحمولات (فرط)	-	1	Pelle rétro-chargeur	
مناولة على متن سفن RoRo	35,0	5	Tracteurs (RoRo)	جرارات رورو
	45,0	2		
تحويل وتجميع الحاويات	45,0	4	Stacker	مكدسات
تحويل وتجميع الحاويات	12,0	2	Chariots spreader	مفرشات
تفريغ الحبوب	160 طن/سا	2	Pompes à Grain	مضخات الحبوب
	180 طن/سا	1		

المصدر: مؤسسة ميناء مستغانم

7- نظام العمل بميناء مستغانم :

يعمل ميناء مستغانم بصفة مستمرة على مدار 24 ساعة في اليوم بواقع ثلاث ورديات نوبة عمل، كل أيام الأسبوع، بالتالي يعتبر نظام العمل بالميناء عاملا جاذبا للعمال. وإن متوسط التوقف عن العمل بميناء مستغانم يرجع إلى الأحوال الجوية السيئة حيث يصل إلى 10 أيام في السنة.

8- أنشطة التدريب بميناء مستغانم :

تعتبر أنشطة تدريب العمالة ذات أهمية بالغة في ارتفاع مستويات الأداء والكفاءة والإنتاجية بالميناء بالإضافة إلى أنها تساعد على تخفيض مصاريف الصيانة نتيجة الاستعمال الصحيح للمعدات، وإلى تخفيض إصابات العمل بصورة ملحوظة وتحسين جودة خدمة العملاء. ويتم تكريس ميزانية سنوية لتكوين وتدريب العمالة بميناء مستغانم في مراكز متخصصة، ويقدر عدد العمال بـ 750 عاملا.

9- عملاء ميناء مستغانم :

من بين عملاء ميناء مستغانم (ملاك السفن) : MAERSK, CMA CGM, GEMA, NASHCO

المطلب الثاني: النظام الإداري والهيكل التنظيمي لمؤسسة ميناء مستغانم :

أولا: النظام الإداري بميناء مستغانم:

"إن نمط الإدارة الملائم لإدارة الميناء في ظل التطورات الراهنة تحدده عدة عوامل مختلفة مرتبطة بالوضع السياسي والاقتصادي والاجتماعي للدولة، ومركزها وتصنيفها الاقتصادي من حيث كونها دولة متقدمة أو نامية أو نفطية"¹ والموقع الجغرافي للميناء وخطط الدولة للتنمية. فمن حيث التبعية فهو حكومي (قطاع عام) ويتبع نظام الإدارة الكاملة للميناء يتم إدارته من طرف مؤسسة ميناء مستغانم Entreprise Portuaire de Mostaganem وهي مؤسسة عمومية اقتصادية تقوم بإدارة وتشغيل وتطوير الميناء بما في ذلك:

-التداول والتفريغ.

-الرسو.

-عبور المسافرين.

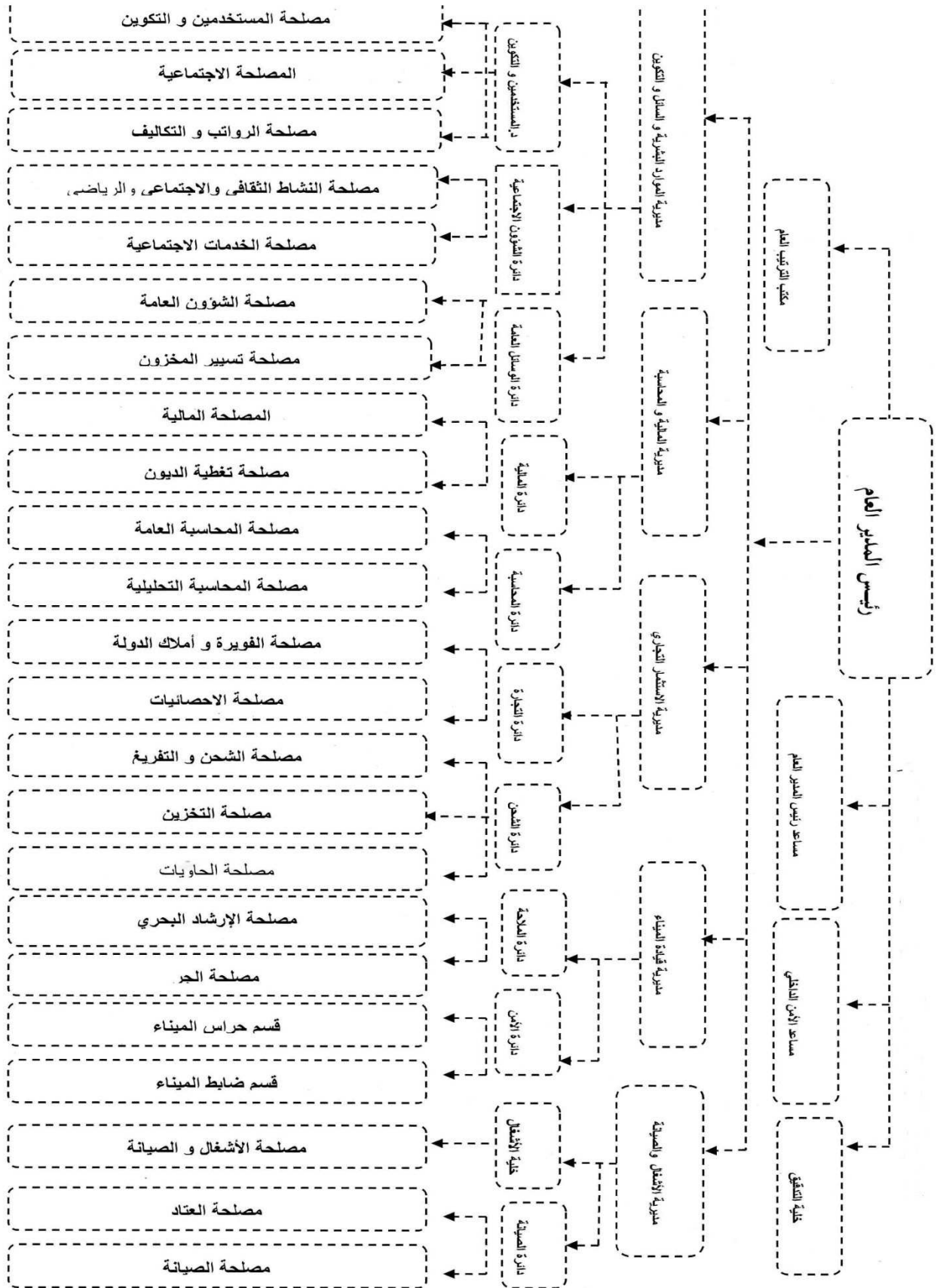
-صيانة وتطوير وسلامة الميناء.

ثانيا : الهيكل التنظيمي لمؤسسة ميناء مستغانم

الملفت للنظر هو انعدام وحدة وظيفية خاصة باللوجستيات ضمن المخطط التنظيمي لمؤسسة ميناء مستغانم، وهو حال العديد من المؤسسات، بالرغم من وجودها على أرض الواقع في شكل ممارسات يومية مشتتة في عدة وحدات إدارية وعلى مستويات مختلفة. وهذا راجع إلى أن اللوجستيات هي بالفعل وظيفة حديثة واختصاص شاب في المؤسسات الجزائرية، و إلى كون ميناء مستغانم ميناء من الجيل الأول. من جهة أخرى، يمكن تشكيل وحدة تنظيمية تسند إليها مهام الوظيفة اللوجستية بهدف زيادة الفعالية التشغيلية للميناء ورفع مستوى الأداء الكلي وذلك بعد إعادة النظر في المخطط التنظيمي الحالي والمتكون من:

1- إيهاب النحراوي، موانئ الخليج العربي (القدرة التنافسية)، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2009، ص 106

الشكل (2-III): الهيكل التنظيمي لمؤسسة ميناء مستغانم.



المصدر: مديرية الموارد البشرية والوسائل والتكوين - مؤسسة ميناء مستغانم

- 1-1 المديرية العامة: وظيفتها السهر على التسيير، المراقبة والتنظيم الحسن للمؤسسة، بحيث ترتب وترقب جميع مديريات المؤسسة وتفرض سلطتها عليهم، وتتكون من:
- 1-1 رئيس مدير عام: هو الممثل الوحيد القانوني للمؤسسة والمسؤول الأول في الهرم القانوني للمؤسسة حيث يشرف على جميع الأعمال التي تقوم بها المؤسسة بمشاركة المدراء التنفيذيين والذين يصغرونه درجة في هيكل المؤسسة.
- 1-2 مساعد مدير عام: ويعتبر المستشار القانوني للمدير العام حيث يساعده في اتخاذ القرارات المناسبة وفي كل الأعمال التي لها صلة بالمؤسسة.
- 1-3 مساعد الأمن الداخلي: وهو الشخص المخول قانونا بحفظ الأمن والسلامة داخل الحرم المؤسسي ومعاونيه يشرفون على الحفظ من الأخطار المادية والبشرية وتصدي لكل الأخطار المحتملة.
- 1-4 مكتب التنسيق العام: وهو الذي يتولى جميع الأعمال التي يسديها المدير العام إليه، والمتمثلة في تبليغ المراسلات الداخلية مع جميع المديريات والحفاظ على التسيير الحسن والسكينة للمديرية ومنع دخول الأجانب.
- 1-5 خلية التدقيق: وهذه الخلية على علاقة مباشرة بالإدارة العامة، وتتمثل مهامها في التأكد من احترام إجراءات التسيير، وكذلك تدقيق وفحص العمليات والأنشطة المختلفة للمؤسسة.
- 2- مديرية الموارد البشرية: تهتم مديرية الموارد البشرية بتنظيم وتنسيق ومراقبة جميع الشؤون المرتبطة بتسيير المستخدمين والتكوين والوسائل العامة للمؤسسة. تتكون هذه المديرية من الفروع التالية:
- 1-2-1 قسم المستخدمين والتكوين: يقوم هذا القسم بالإشراف ومراقبة تطبيق سياسة المؤسسة في إطار تسيير المستخدمين، كما يقوم بإعداد برامج التكوين والحرص على تطبيقها، بالإضافة إلى مشاركته في إعداد الميزانية في إطار مصاريف المستخدمين، ويتكون من المصالح التالية:
- 1-2-1-1 مصلحة المستخدمين والتكوين: تهتم هذه المصلحة بإعداد القرارات المتعلقة بتسيير المستخدمين، كما تسهر على تطبيق إجراءات التوظيف، وتصنيف المستخدمين، وتقوم بإعداد وتنظيم برامج التكوين والسهر على تطبيقها.
- 1-2-2 مصلحة الأجور والتكاليف: وهي المصلحة التي تشرف على دفع أجور المستخدمين وتكاليف العمل من منح ومكافئات نظير العمل الذي يقوم به العامل خلال الشهر الواحد وطوال مدة تواجده في المؤسسة، والاستفادة كذلك من باقي الأرباح التي تحققها المؤسسة.
- 1-2-3-1 مصلحة الاجتماعية: تهتم هذه المصلحة بملفات حوادث العمل، التوقف عن العمل بسبب المرض، تعويضات المصاريف الطبية وطب العمل.
- 2-2- قسم الوسائل العامة: يهتم قسم الوسائل العامة بتسيير الوسائل العامة، ويتكون من مصلحتين:
- 2-2-1-1 مصلحة الوسائل العامة: وهي المصلحة التي تشرف على جميع العمليات التي تدخل في تنفيذ العمل داخل المؤسسة من شراء التجهيزات الضرورية كالعتاد والآلات المساعدة على تنفيذ العمل وقطاع غيار مختلف المركبات وقطاع الغيار الخاصة بالقاطرات ومختلف العتاد من (أجهزة إعلام آلي، آلات نسخ، مكاتب وكراسي بالإضافة إلى مستلزمات المكتب من أقلام وأوراق... الخ)

- كما تشرف مباشرة على جميع المهام التي يقوم بها أعوان المؤسسة أثناء تنفيذ أعمالهم في المهام الخاصة بداخل وخارج الوطن.
- 2-2-2- مصلحة تسيير المخزون: تقوم مصلحة تسيير المخزون بتسيير المخزون، وبعملية جرد لهذه المخزونات.
- 2-3- قسم الشؤون الاجتماعية: يهتم قسم الشؤون الاجتماعية بتسيير الأنشطة الاجتماعية و الثقافية في المؤسسة، ويتكون من مصلحتين:
- 2-3-1- مصلحة الخدمات الاجتماعية: وهي المصلحة التي تشرف وتعالج الجانب الاجتماعي للعامل من خلال القيام بتأمينه لدى مصالح الضمان الاجتماعي لكي يتمكن من القيام بمهامه وهو مؤمن من كل الأخطار التي قد تصيبه سواء كانت حوادث عمل أو أمراض مهنية، واستفادته من منح وتعويزات أثناء كامل مدة العجز أو المرض ومن جميع المنح الاجتماعية مثل المنح المدرسية، فترة الأمومة بالنسبة للنساء ... الخ.
- 2-3-2- مصلحة النشاط الرياضي والثقافي: وهي المصلحة التي تشرف مباشرة على جميع الأنشطة الرياضية والترفيهية التي تتم طوال السنة الواحدة لصالح العمال وأبنائهم كمكافأة لهم على المجهودات المبذولة طوال السنة وتتمثل في برمجة رحلات سياحية خلال الأعياد الموسمية وموسم الاصطياف، أما الأنشطة الرياضية فتتمثل في برمجة لقاءات في كرة القدم بين عمال المؤسسة والعمال التابعين لمختلف القطاعات الاقتصادية الأخرى.
- 3- مديرية المالية والمحاسبة: وهي المديرية المكلفة بتسيير الوضعية المالية للمؤسسة وذلك عن طريق وضع ميزانيات محددة لكل سنة ومدى مطابقتها للأهداف المسطرة وإحصاء كل العمليات المالية التي نفذت خلال السنة الواحدة، وإمسك الدفاتر التجارية المبينة للنشاط التجاري، وتتكون من:
- 3-1- قسم المحاسبة: يشرف قسم المحاسبة على جميع العمليات المحاسبية وفقا للنظام المحاسبي المالي ويتكون من مصلحتين:
- 3-1-1- مصلحة المحاسبة العامة: تسمح بالمتابعة اليومية للعمليات التي تقوم بها المؤسسة ووضع الملاحظات اللازمة الخاصة بنشاطها وذلك عن طريق التنفيذ اليومي للحسابات ووضع الميزانية وجدول حسابات النتائج.
- 3-1-2- مصلحة المحاسبة التحليلية: وهي المصلحة التي تشرف مباشرة على تحليل جميع التكاليف.
- 3-2- قسم المالية: يشرف قسم المالية على التسيير المالي للمؤسسة وإعداد ومتابعة الميزانية ويتكون من مصلحتين:
- 3-2-1- مصلحة المالية: وهي المصلحة التي تشرف مباشرة على متابعة الأوضاع المالية للمؤسسة.
- 3-2-2- مصلحة التحصيل: وتقوم بتحصيل جميع الأموال الناتجة عن النشاط التجاري مع المتعاملين الاقتصاديين وتتبع حركة انتقال الأموال بين البنوك مع فرض عقوبات جزائية مالية عن كل تأخير بالوفاء بالدين أو الالتزامات تجاه المؤسسة مع تهديد هؤلاء المتعاملين (الزبائن) باللجوء إلى القضاء في حالة رفضهم تسديد مستحقاتهم.
- 4- مديرية الاستثمار التجاري: وتقوم هذه المديرية بـ:
- تسيير العمليات المرتبطة بعبور البضائع (الشحن، التفريغ، والتخزين).
 - تسيير أملاك الدولة المينائية.
 - تسيير الإنشاءات المتخصصة.

- متابعة تطور تقنيات الاستثمار المينائي والبحث عن الوسائل المناسبة لإدماجها بفعالية داخل المؤسسة. وتتفرع هذه المديرية إلى:

1-4- قسم الشحن والتفريغ: تقتصر مهامه على الشحن والتفريغ والتخزين، ويتكون من ثلاثة مصالح:

1-1-4- مصلحة الشحن والتفريغ: هي المصلحة المختصة والمشرفة على جميع عمليات الشحن والتفريغ للسفن الراسية بمرفأ الميناء أو التي تنتظر دورها للرسو، وتتطلب عملية الشحن والتفريغ يد عاملة مؤهلة وغير مؤهلة، كما تتطلب آلات ورافعات لتنفيذ العمل المنشود.

وعملية الشحن والتفريغ هي أهم عملية في مفهوم النشاط التجاري كونها تمثل مجموعة السلع والبضائع التي يتطلب شحنها وتفريغها بذل الكثير من العناية والصرامة والاحتراز أثناء العملية، كما تتميز بتنوع مصدرها وهذا لأنها بضاعة خطيرة أو سريعة التلف أو باهظة الثمن.

2-1-4- مصلحة التخزين: تأخذ على عاتقها البضائع المفرغة من البواخر وكذلك تلك المعدة للتسليم، كما تسهر على الاستخدام العقلاني للمساحات المعدة للتخزين، وتراقب وترسل مستندات التخزين إلى مصلحة الفواتير.

3-1-4- مصلحة الحاويات: تقوم هذه المصلحة بالإشراف الكامل على الحاويات الموجودة داخل الميناء، وفرزها ومعرفة محتوياتها.

2-4- القسم التجاري: ينظم هذا القسم مهام مصلحة الفواتير، الأملاك والإنشاءات المتخصصة، ويسهر على ترجمة وتطبيق سلم الأثمان المعمول به، وينقسم إلى مصليحتين:

1-2-4- مصلحة الفوترة وأملاك الدولة: هي تلك الأملاك والإنشاءات المتخصصة ومكلفة بمتابعة دخول السفن، تحرير الفواتير ومراقبة المستندات التي تساهم في إعدادها.

2-2-4- مصلحة الإحصائيات: تقوم بإعداد الدوريات الإحصائية.

3-4- خلايا مديرية الاستثمار التجاري: تضم مديرية الاستثمار التجاري الخلايا التالية:

1-3-4- خلية الدراسات والتخطيط: وهي الخلية التي تقوم بإعداد مخططات شهرية وسنوية توضح فيها نسبة النشاط التجاري لكل شهر مع إحصاء عدد السفن الراسية خلال الشهر الواحد وتحديد نوعية حمولة كل سفينة على حدة ووضع مقارنة حول نسبة النشاط لكل شهر مقارنة مع الشهر الذي يليه، كما توضع مخططات تبين نسبة النشاط التجاري بالنسبة للسنة الواحدة ومقارنتها بالسنة التي قبلها لتحديد نسبة التطور الحاصل إن وجد، وتوضح المخططات وضعية السنة المقبلة وتحدد فيها الأهداف والأرقام التي تهدف المؤسسة للوصول إليها وهذا عن طريق وضع احتمالات تقريبية.

2-3-4- خلية التسويق: يتمحور دورها الأول في التعريف بالميناء ودوره الاستراتيجي بمنطقة الغرب الجزائري .

3-3-4- خلية المنازعات: وهي الخلية المختصة في المنازعات التي قد تنشأ أثناء تنفيذ العمل، فهي قد تكون منازعات ناتجة عن إخلال أحد المتعاملين بالالتزامات مع المؤسسة، أو نتيجة اعتراض هذا المتعامل على ظروف العمل أو الزيادات المالية أو على أي إشكال من شأنه أن يؤثر على صحة التعاملات التجارية.

كما يمكن أن يكون النزاع بين المؤسسة وأحد العمال وهو النزاع الذي يندرج ضمن إطار نزاعات العمال الفردية كارتكاب العامل خطأ من الدرجة الثالثة استلزم فصله عن العمل، لذا يلتزم هذا العامل بالدفع عن حقوقه والدخول مع المؤسسة في نزاع تتولى النظر فيه المحكمة الاجتماعية.

- كما يمكن أن يكون النزاع جماعي وهو ما يعرف بنزاعات العمل الجماعية، حيث يدخل جميع العمال في نزاع مع المؤسسة ممثلين في ممثلهم النقابي نتيجة رفض المؤسسة تنفيذ الالتزام كمثال (الزيادة في الأجور).
- 5- مديرية قيادة الميناء: وتقوم بتأمين حركة الملاحة (دخول السفن وخروجها، تحويلها من مكان رسوها إلى مكان آخر)، وتأمين الحدود المينائية، وتتكون من قسمين:
- 1-5- قسم الملاحة: ويشرف مباشرة على جميع البحارة النائبين لها والملزومون بتنفيذ الأوامر الصادرة لهم من طرف مسؤوليهم المباشرين، ويلزم أن يكون هؤلاء البحارة متمتعين بشهادات تبرز كفاءة كل بحار على حدة ودرجة التصنيف، حيث بدون هذه الشهادة لا يمكن لهؤلاء البحارة أن يتولوا مهامهم في المؤسسة، وهي تتنوع بتنوع مؤهلات كل بحار على حدة والتي هي:
- أ- محطة القاطرة: وهو المكان المخصص فعليا لوقوف القاطرة سواء عند مغادرتها له لتنفيذ المهام المنوطة بها أو أثناء العودة من تنفيذ هذه المهام، حيث لا يجوز بل يمنع منعاً باتاً على أي سفينة أخرى مهما كان نوعها أن تتوقف في المكان المخصص للقاطرة لأنه يشكل عائق يحول عليها تنفيذ أعمالها بطريقة سليمة.
- ب- محطة سفينة الإرشاد: وهو المكان المخصص فعليا لوقوف سفينة الإرشاد المخصصة لنقل أثناء كل مهمة سواء كان ذلك عند إدخال السفن أو إخراجها من الميناء، باعتباره المسؤول الأول على عملية إدخال وإخراج السفن وبدونه يستحيل تنمة العملية.
- 2-5- قسم الأمن: ويختص في حفظ الأمن من كل الأخطار التي من شأنها أن تشكل تهديد مباشر على حياة العمال، وحفظ الصحة وذلك بالحرص على نظافة المحيط المخصص للعمل، وتفادي بذلك كل أنواع الأمراض التي يصاب بها العامل أثناء توليه العمل، ويتفرع هذا القسم إلى :
- أ- قسم ضابط الميناء **Comandant du port**: ويشرف مباشرة على العملية التي تسبق دخول الباخرة المحملة بالبضائع للميناء عن طريق الاتصال بربان السفينة لأخذ جميع المعلومات الخاصة بالسفينة من حيث نوعية المواد المحملة (حجم السفينة، طولها)، لكي يمكنه تحديد الرصيف الخاص بالتوقف.
- ب- قسم حراس الميناء: وتتمثل مهامه في حراسة الميناء.
- 6- مديرية الأشغال والصيانة: وهي المديرية المختصة بالأشغال والصيانة ويقصد بالأشغال كل الأعمال التي من شأنها توفير الإجراءات الملائمة للسير الحسن للعمل والمتمثلة في توفير الإنارة، تعبئة الطرق، بناء الهياكل، النظافة، وإزالة الأخطار التي تهدد سلامة العمال.
- أما الصيانة يقصد بها عملية إصلاح العتاد والآلات في حالة تعرضها لعطب، فيقوم عمال مؤهلون بهذه العملية لتلك الآلات، وتتكون هذه المديرية من:
- 1-6- قسم الصيانة: يقوم قسم الصيانة بتنسيق وتصميم ومراقبة جميع أنشطة حفظ وصيانة وإصلاح المعدات بالإضافة إلى استبدال المعدات وقطع الغيار، ويتكون من مصلحتين:
- 1-1-6- مصلحة الصيانة: وهي المسؤولة عن صيانة وإصلاح معدات رفع ومناولة البضائع موقوف السيارات، والمعدات الميكانيكية.
- 2-1-6- مصلحة العتاد: تهتم مصلحة العتاد بتنظيم عمل مشغلي الآلات، وتوفير ومراقبة معدات المناولة.

المطلب الثالث : حركة البضائع والحاويات والمسافرين بميناء مستغانم
الجدول رقم (III-5) : حركة المسافرين بميناء مستغانم

نسبة التطور (%)	المجموع		نسبة التطور (%)	ذهاب		نسبة التطور (%)	إياب		التعيين
	2019	2018		2019	2018		2019	2018	
-23	107.195	139.999	-21	55.922	70.453	-26	51.273	69.546	عدد المسافرين

المصدر: التقرير السنوي 2019 - مؤسسة ميناء مستغانم

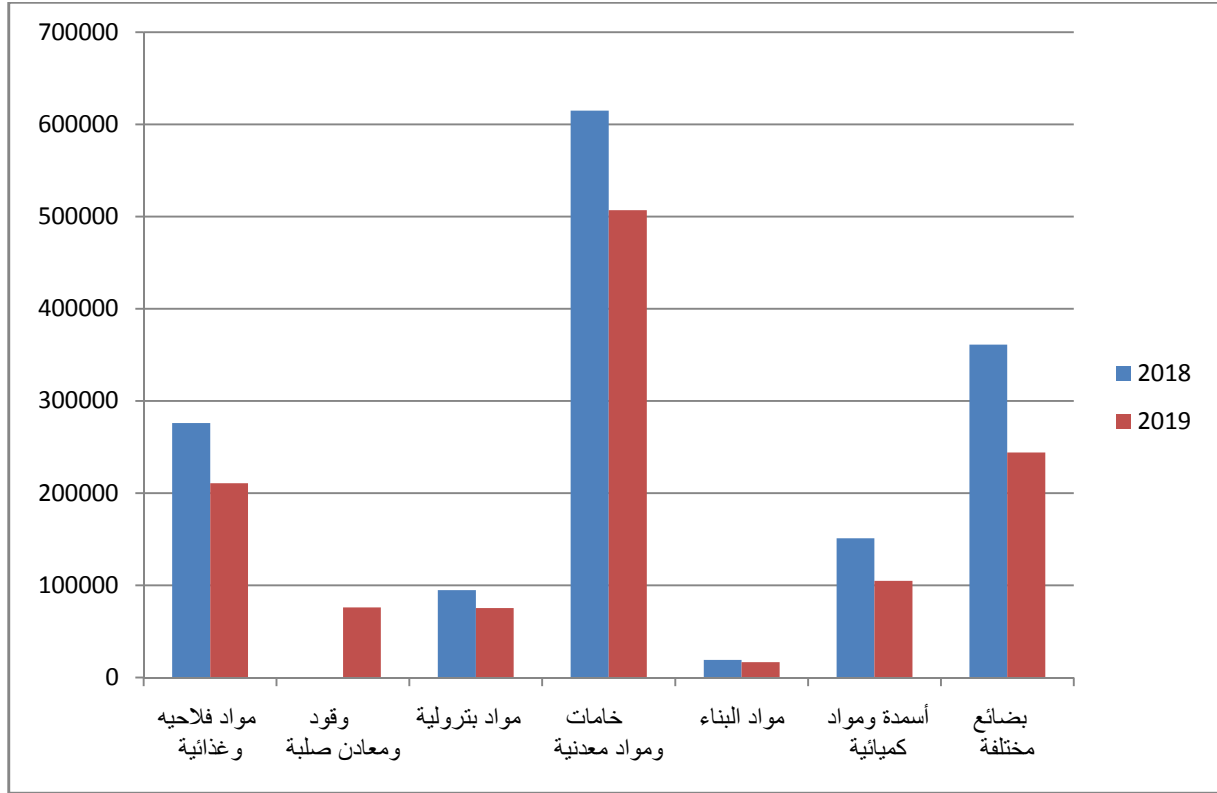
الجدول رقم (III-6) : تداول البضائع بميناء مستغانم

نسبة التطور (%)	المجموع		نسبة التطور (%)	الحمولة المشحونة (طن)		نسبة التطور (%)	الحمولة المفرغة (طن)		التعيين
	2019	2018		2019	2018		2019	2018	
-24	210.678	276.087	16	1.629	1.406	-24	209.049	274.681	Prod. Agric / Denrées Alim م. فلاحية وغذائية
-97	15	535	-	-	9	-97	15	526	Animaux vivants حيوانات حية
-	-	15.994	-	-	-	-	-	15.994	Blé قمح
-	-	2.699	-	-	-	-	-	2.699	Autres céréales حبوب أخرى
-16	84.106	99.554	-	-	-	-16	84.106	99.554	Pomme de terre بطاطا
63	1.550	950	84	1.550	841	-	-	109	Fruits et légumes خضر وفاكهة
-30	98.642	140.927	-	-	-	-30	98.642	140.927	Bois خشب
-	-	164	-	-	164	-	-	-	Vins et alcools خمر وكحول
73	26.364	15.264	-80	78	392	77	26.286	14.873	Autres أنواع أخرى
-	75.914	-	-	-	-	-	75.914	-	Combust. Minér solides وقود ومعادن صلبة
-	75.914	-	-	-	-	-	75.914	-	Autres أنواع أخرى
-20	75.473	94.794	-	-	-	-20	75.473	94.794	Produits pétroliers مواد بترولية
-20	75.473	94.794	-	-	-	-20	75.473	94.794	Autres أنواع أخرى
-18	506.802	614.822	-	87.727	-	-32	419.075	614.822	Minerais et prod. Métal. خامات وم. معدنية
9	61.208	55.970	-	-	-	9	61.208	55.970	Métaux ferreux حديد
-20	445.593	558.852	-	87.727	-	-36	357.867	558.852	Autres أنواع أخرى
-14	16.531	19.168	-	-	-	-14	16.531	19.168	Minéraux/matér.de const. مواد البناء
-	-	6.097	-	-	-	-	-	6.097	Ciment اسمنت
26	16.531	13.071	-	-	-	26	16.531	13.071	Autres أنواع أخرى
-31	104.880	151.110	-12	12.365	14.057	-32	92.515	137.053	Engrai & prod. chimique أسمدة ومواد كيميائية
-34	90.282	137.016	-	-	-	-34	90.282	137.016	Engrais manufacturés أسمدة مصنعة
4	14.598	14.094	-12	12.365	14.57	5.869	2.234	37	Produits chimiques مواد كيميائية
-32	243.960	361.190	-26	66.535	90.465	-34	177.426	270.724	Marchandises diverses بضائع مختلفة
-22	71.098	91.399	-3	27.489	28.364	-31	43.608	63.035	Véhic,mater./trans. مركبات ومعدات النقل
-4	46.432	48.505	-75	661	2.629	-0.2	45.771	45.876	Mach. mot, app. Pièces أجزاء، أجهزة، محركات
-	-	-	-	4.972	-	-	-	-	Verre زجاج
-45	121.459	221.286	-44	33.413	59.473	-46	88.046	161.814	Transactions spéciales المعاملات الخاصة
-19	1.234.237	1.517.171	59	168.255	105.928	-24	1.065.982	1.411.243	المجموع

المصدر: التقرير السنوي 2019 - مؤسسة ميناء مستغانم

تم تداول ما مقداره 1.234.237 طن من مختلف السلع من طرف ميناء مستغانم سنة 2019 ويمثل هذا الحجم نسبة 1.03 % بالنسبة إلى ما عبر من سلع عبر الموانئ الجزائرية مجتمعة والمقدر بـ 120 مليون طن سنة¹ 2019.

الشكل رقم (3-III): تداول البضائع بميناء مستغانم



المصدر: التقرير السنوي 2019 - مؤسسة ميناء مستغانم

ماعدًا تداول الوقود والمعادن الصلبة الذي عرف تطورًا إيجابيًا بالنسبة لسنة 2018، سجل تداول باقي البضائع تطورًا سلبيًا، والسبب يرجع إلى توقف الميناء عن العمل لمدة 18 يومًا بسبب إضراب جزء من عمال المؤسسة. والجدول التالي يبين حركة الحاويات بالميناء.

الجدول رقم (7-III): تداول الحاويات بميناء مستغانم

الشحن									التفريغ								
الحمولة الخام (طن)			فارغة (وحدة)			مملوءة (وحدة)			الحمولة الخام (طن)			فارغة (وحدة)			مملوءة (وحدة)		
نسبة التطور (%)	2018	2019	نسبة التطور (%)	2018	2019	نسبة التطور (%)	2018	2019	نسبة التطور (%)	2018	2019	نسبة التطور (%)	2018	2019	نسبة التطور (%)	2018	2019
-29,02	7.277	10.252	-44,11	15.016	26.868	-72,15	332	1.192	-17,77	63.650	77.405	-	-	41	-47,98	16.064	30.879

المصدر: التقرير السنوي 2019 - مؤسسة ميناء مستغانم

¹ - SERPORT, Bilan des activités de l'année 2019.

المطلب الرابع : حركة السفن والاتصال بالظهير وأهم ميزة تنافسية لميناء مستغانم
أولاً: حركة السفن (ترددات السفن)

الجدول رقم (8-III) : حركة السفن بميناء مستغانم

نسبة التطور (%)	المغادرة (عدد الوحدات)		نسبة التطور (%)	الرسو (عدد الوحدات)		نوع السفينة
	2019	2018		2019	2018	
-17,57	183	222	-15,14	185	218	CARGOS سفن شحن
-12,50	28	32	-12,50	28	32	BUTIMIERS حاملات زفت
-24,71	64	85	-24,71	64	85	RO /RO سفن رورو
-44,44	25	45	-44,44	25	45	P.CONTENEURS حاملات حاويات
-16,85	148	178	-16,85	148	178	CAR-FERRIES عبارات
-	-	3	-	-	3	CEREALIERES سفن نقل الحبوب
300,00	4	1	300,00	4	1	MINERALIERS سفن نقل الخامات
-	-	1	-	-	1	AUTRES سفن أخرى
-20,28	452	567	-19,36	454	563	المجموع :

المصدر: التقرير السنوي 2019 - مؤسسة ميناء مستغانم

اتسمت حركة الملاحة البحرية في ميناء مستغانم خلال عام 2019 مقارنة بعام 2018 بانخفاض عدد السفن حيث سجلت مجموع السفن التي دخلت الميناء عام 2019 (454 سفينة) في حين سجلت 563 سفينة عام 2018 أي بفارق 109 سفينة. يرجع سبب هذا الفارق إلى استمرار صدى الإضراب المشار إليه أنفا لدى عملاء الميناء والذين فضلوا تحويل عدد كبير من سفنهم إلى وجهات أخرى، واستمر هذا التحويل حتى بعد استئناف المضربين للعمل. إلى جانب قرار الناقل الاسباني للمسافرين BALEARIA من جانب واحد في تخفيض عدد الرحلات من ثلاث رحلات أسبوعياً إلى رحلتين ثم إلى واحدة فقط. إلى جانب كذلك استحالة استقبال ميناء مستغانم في صورته الحالية إلى السفن الضخمة والتي أصبح يلجأ إليها المستوردين كثيراً لما توفره من وفرات حجم لا يستهان بها، فمثلاً استيراد 45.000 طن من الحبوب يكلف رحلتي نقل على ميناء مستغانم في حين لا يكلف إلا رحلة واحدة إلى أحد الموانئ التي لا تبعد الكثير. والجدول الموالي يدعم هذا الطرح بالأرقام.

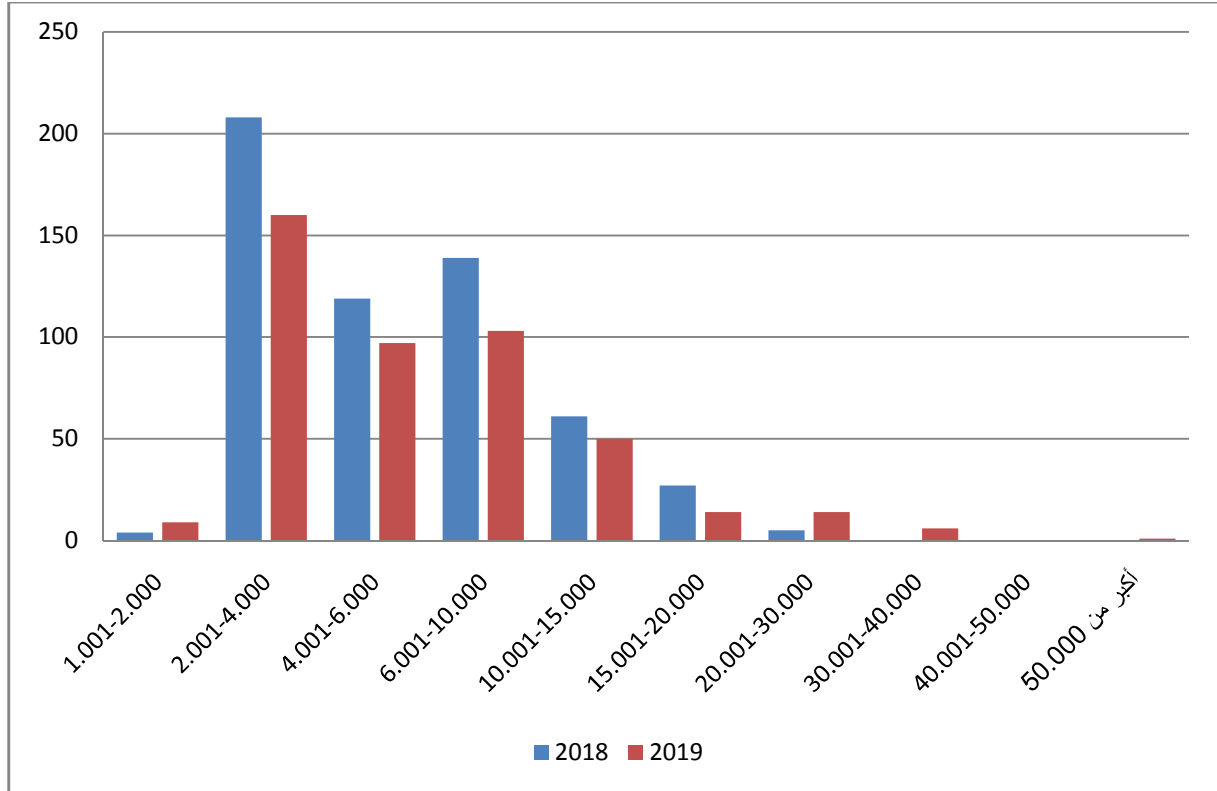
الجدول رقم (9-III) : توزيع السفن الراسية حسب قدرتها الاستيعابية

المجموع	القدرة الاستيعابية TPL (Tonnes de Port en Lourd)										عدد السفن
	أكبر من 50.000	40.001-50.000	30.001-40.000	20.001-30.000	15.001-20.000	10.001-15.000	6.001-10.000	4.001-6.000	2.001-4.000	1.001-2.000	
563	-	-	-	5	27	61	139	119	208	4	2018
454	1	0	6	14	14	50	103	97	160	9	2019
-19,36	-	-	-	180,00	-48,15	-18,03	-25,90	-18,49	-23,08	125,00	التطور (%)

المصدر: التقرير السنوي 2019 - مؤسسة ميناء مستغانم

أهم عامل لتوزيع السفن الواردة إلى ميناء مستغانم هو عمق محطة الرسو، حيث أن أكثر السفن الواردة ذات حمولة من 2.001 إلى 15.000 TPL والتي تتلاءم مع قدرات الاستقبال من حيث العمق الذي لا يتجاوز 8.3 متر في أحسن الأحوال، وعليه فإن القدرات اللوجستية للميناء تلعب دورًا في تشجيع أو إقصاء توافد السفن على حسب قدراتها الاستيعابية.

الشكل رقم (4-III): توزيع السفن الراسية حسب القدرة الاستيعابية لها بالطن



المصدر: التقرير السنوي 2019 - مؤسسة ميناء مستغانم

- معدل دوران السفن :

يعد متوسط انتظار السفن أحد أهم مؤشرات الأداء اللوجستية للموانئ وتعمل إدارات الموانئ على تحسينه لأهميته البالغة في جذب العملاء، وقد تطرقنا في الشق النظري إلى تعزيز عامل الوقت من خلال الأنشطة اللوجستية والذي يعتبر أحد مصادر الميزة التنافسية للمؤسسة. ويظهر المتوسط السنوي لانتظار جميع السفن في المرسى من خلال ما يوضحه الجدول التالي لعام 2019 وهو 1,39 يوم.

الجدول رقم (III-10) : المتوسط السنوي لانتظار السفن بميناء مستغانم

نسبة التطور (%)	متوسط الانتظار في الرصيف (يوم)		نسبة التطور (%)	متوسط الانتظار في المرسى Rade (يوم)		نوع السفن
	2019	2018		2019	2018	
4,65	0,45	0,43	-40,00	0,03	0,05	CAR-FERRIES
-2,57	4,55	4,67	-20,00	2,24	2,80	CARGOS
-11,23	2,45	2,76	21,25	0,97	0,80	BOIS
-	-	9,67	-	-	-	CIMENT
63,57	6,87	4,20	29,37	3,92	3,03	FER / TUBES
-	-	4,98	-	-	2,89	CEREALIERES
6,67	0,80	0,75	45,45	0,64	0,44	RO / RO
128,21	6,23	2,73	11.125,00	8,98	0,08	MINERALIERS
-4,09	4,69	4,89	98,00	2,97	1,50	P.CONTENEURS
-10,71	1,50	1,68	-41,21	0,97	1,65	BITUMIERS
-	-	4,54	-	-	0,06	AUTRES
11,34	2,65	2,38	1,46	1,39	1,37	المتوسط العام

المصدر: التقرير السنوي 2019 - مؤسسة ميناء مستغانم

سجل الميناء تراجع في المتوسط العام السنوي لانتظار السفن على المستويين (المرسى والرصيف)، لكنه يبقى منافساً على الأقل بالنسبة للموانئ المجاورة، وفيما يلي بيان متوسطات الانتظار على مستوى المراسي المسجلة سنة 2019 لكل من¹:

- ميناء أرزيو 2.1 يوم،
- ميناء وهران 4.0 أيام،

ثانياً:الاتصال بالظهير:

"إن مسألة اتصال الموانئ البحرية بالظهير أصبحت أحد العناصر الهامة في تقييم طاقة وقدرة الميناء على استيعاب المزيد من حركة البضائع والنقلات الصادرة والواردة"². وبالتالي فإن مسألة الاتصال بالظهير تولى لها الدولة اهتماما خاصا وترصد لها الميزانيات الضخمة لإنشائها، صيانتها وتطويرها. فبالنسبة لشبكة الطرق البرية تحرص الدول على مد أطول الطرق إلى أقصى مسافة اقتصادية ممكنة في منطقة الظهير، أما شبكة السكك الحديدية يتم التركيز على الخطوط الناقلة للبضائع والحاويات نظرا لأهميتها في تكامل عملية النقل، وزيادة درجة الارتباط مع الموانئ البحرية.

يقع ميناء مستغانم في محور تقاطع فيه أهم شبكات المواصلات (طرق معبدة، وسكك حديدية) من وإلى مختلف مناطق الوطن والتي تعتبر شرياناً حيويًا لتنمية المشاريع الصناعية و التجارية فهو موصولاً بشبكة

¹ - SERPOT, Bilan des activités de l'année 2019.

² - إيهاب النحراوي، موانئ الخليج العربي القدرة التنافسية، مرجع سبق ذكره، ص112

السكك الحديدية عن طريق السكة الحديدية مستغانم- المحمدية (محطة الفرز)، كما أنه يوفر إمكانية الوصل بالشبكة الحديدية بولاية تيارت دون المرور بالمحمدية كما يضعه في اتصال مباشر مع منطقتيه الخلفية الجنوبية والجنوبية الغربية للجزائر إلى غابة تمنراست، وهذا من أجل نقل مختلف السلع والتجهيزات الموجهة إلى الشركات الوطنية والأجنبية المتخصصة في التنقيب عن المحروقات التي تنشط في الجنوب الجزائري.

ازداد الميناء أكثر جاذبية بعد استلام مشروع الطريق الاجتياي الذي يربطه مباشرة بالطريق السيار شرق غرب، نظرا للمزايا اللوجستية التي يقدمها هذا المرفق وعلى رأسها اقتصاد زمن الرحلة من وإلى الميناء والتكاليف المترتبة على ذلك.

ثالثا : أهم ميزة تنافسية لميناء مستغانم

كما هو الحال في كل عام ومنذ عقود ، يظل ميناء مستغانم نقطة العبور الرئيسية للواردات الوطنية من بذور البطاطس، فقد أثبتت مستغانم نفسها على مر السنين كمركز توزيع لبذور البطاطس حيث يتم استلام سنويا أكبر كمية من البذور المستوردة وتخزينها من قبل المتعاملين الاقتصاديين لمستغانم ثم توزيعها من هناك إلى جميع أنحاء البلاد.

يتعامل ميناء مستغانم بحرص تتجاوز 70% من الواردات الوطنية في هذا المجال.

هذه المكانة الرائدة ، اكتسبها ميناء مستغانم بفضل موقعه الجغرافي في المقام الأول، حيث تقع مستغانم في منتصف حوض فلاحية متخصص في إنتاج البطاطس يمتد على ولايات معسكر وعين الدفلى والشلف ومستغانم. كما تدين ريادتها للمعرفة المكتسبة على مر السنين وخبرة فرقها التي تضمن تفريغ المنتج وتسليمه في أفضل الظروف الممكنة.

يظل ميناء مستغانم ضروريا لأنه حسب رأي المستوردين فإن عمليات التفريغ في ميناء مستغانم حطمت جميع الأرقام القياسية من حيث جودة المناولة. مع الخبرة المكتسبة، تخصص ميناء مستغانم في معالجة بذور البطاطس. من حيث معدل التفريغ ، فإنه يحقق أرقاما لم تصل إليها حتى بعض الموانئ الأوروبية الكبرى ولتوضيح هذا الأداء لوحظ أنه في 28 ديسمبر 2016 ، قامت فرق المناولة التابعة لمؤسسة ميناء مستغانم بتفريغ حمولة 3 سفن في يوم واحد.

خلاصة الفصل

يغطي ميناء مستغانم الجهة الغربية للبلاد، والجزائر التي تعتبر من أكبر الدول المستوردة للحبوب، لكنه لا يزال يعاني من نقص في الإمكانيات اللوجستية، (على الرغم من وجود عدد من الخصائص التي تميزه كقربه من الخطوط البحرية وأهمية منطقة الظهير المفروض أن يغطيها) مما لا يجعله يصنف من الموانئ العالمية الحديثة والتي تصنف من الجيل الثالث، وذلك لضعف البنية التحتية، والبنية الفوقية من حيث نقص المعدات والتجهيزات المتعلقة بمناولة البضائع والحاويات، وكذا ساحات الحاويات التي لا تتماشى مع المعايير الدولية، والمستجدات التي تشهدها الموانئ العالمية الحديثة، مما يجعل السفن الكبيرة تحول وجهتها نحو موانئ أخرى منافسة.

وعلى الرغم من كفاءة عمليات المناولة الراجع إلى مستوى تمرس الأفراد القائمين عليها، إلا أن الميناء يصادف بزيادة كمية الإجراءات المتعلقة بعملية الإفراج الجمركي فور وصول السفينة مما يؤدي إلى تأخيرها، واستمرار عمليات تفتيش الحاويات بصورة تقليدية والتي تتمثل في فتح كل حاوية على حدة ومعاينة محتوياتها، وافتقار الميناء للنظم التقنية المتطورة في الإدارة والتشغيل.

لا يزال ميناء مستغانم مقصداً لعدد من العملاء دون غيره، و إلى حدّ ما يرجع السبب إلى تكوّن ميزة تنافسية لديه، من الواجب أن يحافظ عليها، لكنه في نفس الوقت يواجه جملة من التحديات التي تحول دون ذلك، أهمها:

- محدودية عمق الأرصفة،
- عدم كفاية طول الأرصفة،
- ضعف مساحات العبور والتخزين.

على السلطات القائمة على إدارة مؤسسة ميناء مستغانم التفكير في القضاء على ظاهرة اختناق الميناء بالسلع وذلك بإنشاء ميناء جاف في انتظار إعادة بعث مشروع إنشاء الحوض الثالث الذي تأخر طويلاً، والذي من شأنه أن يرفع العقبات الثلاث المذكورة آنفاً وذلك لعظم الجدوى التجارية المنتظرة منه والمتمثلة في:

- تجارة البضائع المختلفة: أكثر من 900 ألف طن سنوياً،
- تجارة الحبوب: أكثر من مليون طن سنوياً،
- تجارة الحاويات 400: ألف حاوية سنوياً.

لقد تعاضمت مكانة اللوجستيات في المؤسسة موازاةً مع تطور الفكر الخاص بإدارة الأنشطة اللوجستية، وما ميزها عن باقي الأنشطة التي كانت قبل ظهورها هو أن هذه الأنشطة اللوجستية تتم بشكل تكاملي من جهة، ومن جهة أخرى تتم تحت مظلة نظم معلومات متكاملة نظراً لقوة علاقتها بباقي وظائف المنظمة. ولقد تم الاعتراف بها من قبل قادة الأعمال لتأخذ مكانة الوظيفة داخل المنظمة، ولم يعد النظر إلى الأنشطة المكونة لها كمرکز تكاليف يجب السيطرة عليه ولم يعد الهدف منها يقتصر على توفير المنتج المناسب في المكان والوقت المناسبين فقط، بل كوسيلة لتطوير ميزة تنافسية للمؤسسة والتي تهدف إلى خلق المزيد من القيمة لكل من المؤسسة والعميل.

ومع تزايد الضغوط البيئية والتنافسية، أصبح الأداء التنافسي يستند أكثر فأكثر إلى الكفاءة اللوجستية، وأصبح يتوقف على قدرة المؤسسة في اكتشاف مصادر الميزة التنافسية الكامنة في لوجستياتها وتفعيلها لصالحها.

وبذلك أصبح قادة الأعمال يبرعون في استغلال التفوق اللوجستي لأعمالهم في إنجاح استراتيجياتهم التنافسية من خلال السيطرة بالتكاليف أو التميز أو الاثنين معاً ويمتد أثر ذلك على تعظيم الربحية وتقوية المركز التنافسي لمؤسساتهم.

وإسقاطاً لما تم التطرق إليه نظرياً فقد استهدف الجزء التطبيقي من هذا البحث دراسة مؤسسة ميناء مستغانم، نظراً لأهمية دور الموانئ في السوق الوطنية للنقل البحري، ولكونها حلقة من حلقات النقل الدولي للمسافرين والبضائع ومن جهة أخرى يعتبر الميناء مرفقاً لوجستياً وحلقة في سلسلة الإمداد.

وقد كان التركيز على تحليل عناصر القدرة التنافسية للميناء وربطها بمصادرها ذات الطابع اللوجستي وبالنظر إلى دراسة نتائج ومؤشرات أداء الميناء. وفي ظل غياب نظام معلومات يسمح بالتعرف على تكاليف الخدمات التي تقدمها مؤسسة ميناء مستغانم، تسمح بمقارنتها بنظيراتها، تم التركيز على أنشطتها اللوجستية التي تخلق لها التميز في خدماتها، وقد تم التوصل إلى أن مؤسسة ميناء مستغانم تبدي بالفعل كفاءةً عاليةً في عمليات المناولة من خلال الوتيرة المرتفعة لشحن وتفريغ السفن وتسليم البضائع وينعكس ذلك على المتوسط السنوي لانتظار السفن المسجل خلال كل سنة.

نتائج البحث:

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

1- النتائج النظرية :

- الوظيفة اللوجستية هي أحد أهم الوظائف في المؤسسة المعاصرة،
- تحتاج إدارة اللوجستيات إلى كفاءات واعية بدورها نظراً لتعدد نشاطاتها وصعوبة التحكم فيها،
- الخدمات اللوجستية وخاصة النقل من أهم النشاطات التي تخلق قيمة في المؤسسات والاقتصاد الوطني على حدّ سواء،
- النشاطات اللوجستية تضيف قيمة للمنتج من خلال تحقيقها للمنفعة الزمنية والمكانية،
- تشكل تكلفة الأنشطة اللوجستية نسبة كبيرة من التكلفة الإجمالية للمنتج،

- يحتاج المدير اللوجستي إلى مهارات في التنسيق بين مختلف الأنشطة داخل الوظيفة اللوجستية وبين الوظيفة اللوجستية وباقي وظائف المؤسسة،
- جودة المنتج من جودة اللوجستيات،
- التحكم في الوظيفة اللوجستية يرفع من الأداء الكلي للمؤسسة ويعزز من أبعاد الميزة التنافسية المتمثلة في التكلفة، الجودة، الوقت والمرونة،
- تعتمد المؤسسة على كفاءة الأنشطة اللوجستية في بناء استراتيجياتها التنافسية.

2. النتائج التطبيقية:

- يعد ميناء مستغانم أحد أهم موانئ الواجهة الغربية للجزائر ويعتبر من المرافق العمومية للنقل البحري الوطني،
- الوظيفة اللوجستية مغيبة في الهيكل التنظيمي لمؤسسة ميناء مستغانم، لكن أنشطتها موجودة في الميدان التطبيقي،
- تقدم مؤسسة ميناء مستغانم خدمات لوجستية (شحن، تفريغ وتخزين) لعملائها.
- يتوفر الميناء على بنية تحتية ومنشآت فوقية لا تمكنه من استقبال السفن العملاقة ذات الغاطس الكبير،
- إمكانات الميناء التنافسية ترجع إلى موقعه الجغرافي في المقام الأول،
- محدودية عمق الأرصفة، وعدم كفاية طولها إلى جانب ضعف مساحات العبور والتخزين تحد من القدرة التنافسية للميناء،
- أهم ميزة تنافسية تتمتع بها مؤسسة ميناء مستغانم تنبع من خبرة ومهارة فرق المناولة التابعة لها. والنتائج المتحصّل عليها في هذا المجال من النشاط يميزها عن منافسيها، ويعتبر عامل إرضاء لعملائها الحاليين والمحتملين.

اختبار الفرضيات:

- بالنسبة إلى الفرضية الأولى فإن للتحكم في الوظيفة اللوجستية أثرا إيجابيا على الرفع من الأداء الكلي وتعزيز الميزة التنافسية في المؤسسة، وهذا ما تم إثباته في الفصل الثاني من الجانب النظري، ومنه فإن الفرضية صحيحة،
- بالنسبة إلى الفرضية الثانية أثبتنا من خلال الدراسة التطبيقية لمؤسسة ميناء مستغانم أنها تعتمد في إدارتها على مهاراتها اللوجستية، وخاصة تلك المتعلقة بعمليات المناولة وتستغلها لصالحها في تميز خدماتها مقارنة بمنافسيها، وبالتالي فإن الفرضية صحيحة.

1. احمد محمد محرز، الحق في المنافسة المشروعة في مجالات النشاط الاقتصادي، دار الكتب القانونية، مصر، 2004.
2. الرفاعي ممدوح عبد العزيز، إدارة سلاسل التوريد مدخل تحليلي، مكتبة عين شمس، القاهرة، 2006.
3. أيمن النحراوي، تخطيط وإدارة واقتصاديات الموانئ البحرية، دار الفكر الجماعي، الطبعة الأولى، الإسكندرية، 2014.
4. إيهاب النحراوي، موانئ الخليج العربي (القدرة التنافسية)، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2009.
5. تفييدة على هلال، إدارة المواد والإمداد، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، الطبعة الأولى، الإسكندرية، 2002.
6. ثابت عبد الرحمان إدريس، مقدمة في: إدارة الأعمال اللوجستية – الإمداد والتوزيع المادي، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2002.
7. جمال الدين محمد المرسي و آخرون، التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، منحج تطبيقي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
8. جيمس ستوك، دوجلاس لامبرت، تعريب آدم سرور علي إبراهيم سرور، الإدارة الإستراتيجية للإمدادات، دار المريخ للنشر، الكتاب الأول
9. خبراء الشركة العربية المتحدة للتدريب والاستشارات الإدارية، الانجاهات والأساليب الحديثة لإدارة المشتريات والمخازن باستخدام النظام اللوجستي، الشركة العربية المتحدة، مصر، 2006.
10. رونالدو إنش بالو، إدارة اللوجستيات : تخطيط وتنظيم ورقابة سلسلة الإمداد، ترجمة تركي إبراهيم سلطان، أسامة أحمد مسلم، دار المريخ، الرياض 2006.
11. رسمية زكي قرياقص، عبد الغفار حنفي، الإدارة الحديثة في إدارة الإمداد والمخزون، الدار الجامعية، الإسكندرية: مصر، 2004.
12. شارلز هل و جاريت جونز ، الإدارة الإستراتيجية، مدخل متكامل، ترجمة : د رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ، السعودية، 2001.
13. شريف ماهر هيكل، اللوجستيات والموانئ البحرية من اجل التغيير، مكتبة الوفاء القانونية، الطبعة الأولى، الإسكندرية، 2015.
14. صلاح الشناوي، اقتصاديات الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، مصر، 1995.
15. طاهر الغالبي ، إدريس وائل ، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل ، الطبعة الأولى دار وائل ، 2007 عمان الأردن.
16. عبد القادر فتحي لاشين وفريق من الخبراء، المفاهيم الحديثة في إدارة خدمات النقل واللوجستيات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، الطبعة الثانية، 2009.

17. عبيد علي أحمد الحجازي، اللوجستيك كبديل للميزة النسبية، منشأة المعارف، الإسكندرية: مصر، 2000.
 18. محمد احمد حسان، إسماعيل محمد السيد، محمد توفيق ماضي، إدارة الإمداد والتوزيع، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2006.
 19. محمد بازينة، الجودة في اللوجستيات، الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري، الإسكندرية 2007.
 20. محمد شفيق الصاوي ميرا، إدارة المخزون السلي، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2001.
 21. محمد عبده حافظ، إدارة الإمداد والتخزين، دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، 2011.
 22. محمود خضر، إدارة الأعمال اللوجستية، دار البلدية، الطبعة الأولى، الأردن، 2015.
 23. منال أحمد البارودي، علم استشراف المستقبل، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2019.
 24. نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية، مصر، 1998.
 25. نهال فريد مصطفى جلال العبد، إدارة اللوجستيات، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003.
 26. نهال فريد مصطفى، إدارة المواد والإمداد" إدارة المخازن -إدارة المشتريات -النقل والشحن"، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2008.
 27. نهال فريد مصطفى، جلال إبراهيم العبد، إدارة اللوجستيات الدار الجامعية الإسكندرية، 2004-2005.
 28. مصطفى محمود أبو بكر، المرجع في وظيفة الاحتياجات وإدارة الأنشطة اللوجستية في المنظمات المعاصرة: مدخل إستراتيجي تطبيقي لتحقيق الميزة التنافسية من خلال أعمال الشراء والتخزين، الدار الجامعية، الإسكندرية: مصر، 2003-2004.
- 2/ الرسائل الجامعية:
1. آدم إسماعيل آدم خميس، تطبيق الإدارة اللوجستية وأثرها في أداء قنوات النقل والتوزيع (دراسة ميدانية على الشركات العاملة في مجال البترول في السودان)، رسالة دكتوراه، جامعة السودان، 2014.
 2. أقاسم عمر، الإمداد الشامل -مدخل إدارة التكلفة والسياسات المتبعة، رسالة دكتوراه، جامعة أبو بكر بلقايد جامعة تلمسان، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير 2009-2010.
 3. - رصاع حياة، دور اللوجستيات في تطوير لموانئ البحرية، دراسة مقارنة بين ميناء روتردام وميناء وهران، أطروحة للحصول على شهادة دكتوراه في العلوم في العلوم الاقتصادية، جامعة وهران II، 2019.
 4. حملوي ربيعة، مردودية المؤسسات المينائية دراسة حالة مؤسسات ميناء الجزائر ، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007/2008.
 5. سامي زكي عوض، دور الموانئ الجافة في منظومة النقل متعدد الوسائط، رسالة ماجستير، كلية النقل البحري والتكنولوجيا، الإسكندرية، 1997.

6. سلوى زغلول البرعي عبد العزيز، نموذج مقترح للأنشطة اللوجستية التسويقية لدعم الميزة التنافسية دراسة تطبيقية على شركات منتجات الألبان بالمناطق الصناعية بجمهورية مصر العربية، رسالة دكتوراه كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، جامعة القاهرة، مصر، 2011.
 7. سملاي يحضيه، أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005.
 8. عبد العزيز بن قيراط، أداء وجودة الخدمات اللوجستية ودورها في خلق القيمة، رسالة ماجستير، جامعة قلمة، الجزائر 2010.
 9. عمار بوشناف، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية: مصادرها، تنميتها وتطويرها، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص: علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002.
 10. غربي سامية، المقالة من الباطن كإستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2003-2004.
 11. هلالى الوليد، الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية ودورها في خلق القيمة، مذكرة ماجستير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2008-2009.
- 3/المجلات:

1. الطيب داودي ومراد محبوب، تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق النجاح الاستراتيجي، مجلة العلوم الانسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد 12، نوفمبر 2007.
2. سمير معوض، تعريف ومفهوم الإدارة اللوجستية، مجلة أنترناشيونال، 2007.
3. شيرين جلال، اللوجستيات متى انطلقت وأين وصلت؟، مجلة أنترناشيونال، الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري، الإسكندرية، أوت 2001.
4. عبد الله حمود سراج، أهمية خصائص المعلومات في بناء اختيار قرارات المنظمة، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، 2005، العدد 4.
5. محمد يسين عبد اللطيف، أثر التكامل بين أسلوب تحليل سلسلة القيمة وأدوات إدارة التكلفة البيئية في تعزيز المزايا التنافسية لسلسلة التوريد: دراسة استطلاعية، مجلة المحاسبة والمراجعة، كلية التجارة جامعة بني سويف، المجلد الثالث، العدد الثاني، مصر، ديسمبر 2005.
6. مبرا محمد شفيق الصاوي، مركز إقليمى للوجستيات الحاويات وتوزيعها، مجلة الجمعية العربية للملاحة، العدد 19 ديسمبر 2004 الإسكندرية.
7. نافع ذنون الدباغ، نظام اللوجستك المفاهيم والأساسيات، مجلة تنمية الرافدين 80(27) 2005.

4/ المداخلات العلمية في التظاهرات العلمية :

1. الداوي الشيخ، دور التسيير الفعال للموارد وكفاءات المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، 09-10 مارس 2004.
2. الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد 22-23 أبريل 2003 ، إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، جامعة الجزائر.
3. أمل مصطفى حسين عصفور، الدور المتكامل للوجستيات لتسويق الخدمات الالكترونية مدخل لوجستي لزيادة القدرات التنافسية للمنظمات، مؤتمر التجارة الالكترونية تجارة بلا حدود، 5-7 ديسمبر 2010، الأردن.
4. بن عيشي بشير، بن عيشي عمار ، أثر المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية في مؤسسات الصناعية الجزائرية ، الملتقى الدولي حول منظمات الأعمال و المسؤولية الاجتماعية كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة بشار ، يومي 14-15 فيفري 2012.
5. حريري بوشعور، صليحة فلاق، رأس المال الفكري ودوره في دعم الميزة التنافسية للمنظمات الأعمال، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، 11-14 ديسمبر 2011.
6. طلعت أسعد عبد الحميد، التسويق الفعال، كيف تواجه القرن الواحد والعشرون، مكتبة مؤسسة الأهرام، مصر، 2002.
7. عبد العزيز محمد، إدارة سلسلة الإمداد ، ملتقى الإدارة اللوجستية وتحسين سلسلة التوريد وورشه عمل النظم المعاصرة للتخطيط والرقابة على التخزين، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 5-9 أوت 2009.
8. محمد توفيق وسلوى زكي عبد الفتاح، نحو معايير للاستثمار في الموانئ البحرية، المؤتمر البحري الدولي الحادي عشر ماردكون، 11 لإسكندرية، 2009.
9. محمد علي إبراهيم، تعريف الأعمال اللوجستية، ملتقى الإدارة اللوجستية وتحسين سلسلة التوريد وورشه عمل النظم المعاصرة للتخطيط والرقابة على التخزين، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، أوت 2008.
10. محمود حاتم عبد الحلیم القاضي، دور السكك الحديدية والموانئ الجافة في تفعيل نشاط النقل متعدد الوسائط في الوطن العربي، المعرض الدولي للنقل ومستلزماته(إيتركس) دمشق، 2005.

11. مزياني نور الدين وباسكة صاح، " دور التخطيط الفعال للموارد البشرية في تحقيق ميزة تنافسية"،
الملتقى الوطني الثاني حول تسيير الموارد البشرية، " التسيير التقديري للموارد البشرية ومخطط الحفاظ
على مناصب العمل بالمؤسسة الجزائرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2013.
12. يوسف مسعداوي، القدرة التنافسية ومؤشراتها، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمؤسسات
والحكومة، جامعة ورقلة، الجزائر، 8-9 مارس 2005.

/ مواقع الأنترنت:

- ¹ محمد عبد الفتاح العشماوي، الاتجاهات المعاصرة في إدارة الأنشطة اللوجستية
<https://www.aliahmedali.com/forum/showthread.php?t=27675> (04-08-2020 22 :51)

ثانيا/ باللغة الأجنبية:

1/ Ouvrages :

1. Baglin G. et all, management industriel et logistique : conception et pilotage de Supply Chain, Edition ECONOMICA, 4^{ème} édition, France, Paris.
2. BELZ F.M., PEATTIE K., (2010), Sustainability Marketing – A global perspective, Wiley, 2nd edition, 2012.
3. Bower, Sox, J, Donald "Logistical ,management Mac Millan Publishing Company 2 nd Edition New york ,1991
4. D.Textier, H.Mathe et J. colin, La logistique au service de l'entreprise : moyens, mécanismes et enjeux, DUNOS, paris, 1983.
5. Daniel TIXIER, Hervé MATH, Logistique ou *Supply Chain Management*: gisement d'efficacité et de différenciation, Presses Universitaires de France, 2014.
6. Douglas M. Lambert et Games R. stock, strategic management : Trwin.
7. G.GARIBALDI. Stratégie concurrentielle: choisir et gagner. ed. d'organisation. 1994.
8. Gilles Pache et Thierry Sauvage, La Logistique- enjeux stratégique, 3^{ème} Edition. Vuibert. 2004.
9. Jacques Pons, Transport et Logistique- Maillon déterminants de la Supply-chain, 2^{ème} édition, Lavoisier, 2005.
10. Larry Ritzman - Lee Krajewski, Management des opérations, principes et applications, traduit par Jacky RENARD et Christopher Townley, 2^{ème} édition , NOUVEAU HARIZONS
11. M.Porter, l'Avantage concurrentiel des nations, DUNOD, France 1999.

12. Michael porter , « l'avantage concurrentiel : comment devancer ses concurrents et maintenir son avance », édition dunod, paris, 1997.
13. Pierre Médian, Anne Gratacap, La logistique et supplychain Management, Dunod. Paris, 2008.
14. PIMOR Yves, logistique : production, distribution, soutien, édition DUNOD, 2^{ème} édition, 1998, paris.
15. P. KOTLER et B. DUBOIS, Marketing management, Publi Union, 10^{ème} édition, Paris, France, 2000.
16. Ponce S., Landry S., Roy J. « De l'organisation scientifique du travail à la gestion de la chaîne d'approvisionnement. Les 100 ans de la gestion des opérations, de la production et de la logistique », Gestion, 2007/3 Vol. 32
17. Rushton A., Croucher P, Baker P, « Hand book of Logistics and distribution management, British library cataloguing in publication Data, London, 3rd edition, 2006.
18. Stok, J. And Lambert D, Strategic logistic management, Vol. 17 N° 1.
19. Wood, F, Donald, Murphy, R, Paul, « Contemporary Logistics, Pearson Education, INC, New Jersey, 8th Edition, 2004.

2/ Magazines :

1. Abbad, H., « Le choix des PME par la grande distribution alimentaire : quel poids pour les critères logistiques ? », Management & Avenir, 2009/4 n° 24.
2. Agence d'urbanisme de l'agglomération de Marseille(AGAM), synthèse atlas des ville portuaire du sud et de l'est de la méditerranée, octobre 2013.
3. Gozé-Bardin, « Les défis de la logistique de distribution à l'horizon 2035 », Management & Avenir, 4(24), 2009.
4. JAYARAMAN V., LUO Y., (2007), Creating competitive advantage through new value creation: A reverse logistics perspective, *Academy of Management Perspectives*, vol.21, n°2, 2007.
5. O. Jokung et autres, Introduction au Management de la Valeur, édition DUNOD, 2001.
6. PASI Simo., Chargements moyens, distances et parcours à vide dans le transport routier de marchandises en 2005, Eurostat, 2007.
7. ROGERS D.S., TIBBEN-LEMBKE R.S., (2001), An examination of reverse logistics practices, *Journal of Business Logistics*, Vol. 22, n°2.

3/ Colloques :

1. Farès Boubakour et autres, Les plateformes logistiques en Algérie : Rôle et impacts, le premier colloque international sur les ports maghrébins : Entre Volonté et Réalité, Les 2 et 3 février 2010, L'Institut Supérieur Maritime de Bou-Ismaïl, Algérie.

4/ Rapports :

1. Rapport d'activité de l'entreprise portuaire de Mostaganem, exercice 2019.
2. SERPOT, bilan des activités, 2019.

4/ Sites internet :

1. <http://www.logistiqueconseil.org/Articles/Logistique/Sous-systemes.htm> (26-06-2020 17:33)
2. <https://www.faq-logistique.com/GCL-Logiguide-Vol13Num02-Logistique-Durable.htm> (05-08-2020 00:33)

الملخص :

تهدف هذه الدراسة إلى البحث في موضوع اللوجستيات ودورها في اكتساب ميزة تنافسية للمؤسسة، والذي يجسد ضرورة التحكم في إدارة العمليات اللوجستية والتي تعتبر أحد نماذج الإدارة المتكاملة، تتجسد من خلال الربط بين عدة أنشطة متنوعة تتمثل في عمليات النقل والشراء والتخزين. إن ممارسة الأعمال اللوجستية بشكل متطور ومتكامل ومتجانس يمكن على المدى البعيد أن يساعد المنظمة على المنافسة من خلال الاستجابة السريعة للعملاء في السوق، وتوفير السلع والخدمات التي تتفق مع احتياجاتهم ورغباتهم. ولقد تطرقنا خلال دراستنا الميدانية إلى تحليل الإمكانيات المادية والمعنوية لعناصر القدرة التنافسية لمؤسسة ميناء مستغانم في مجال اللوجستيات وأثرها في تطوير ميزة تنافسية من خلال النظر في مؤشرات أداء عملياتها اللوجستية. وتشير النتائج المتوصل إليها إلى أنه إضافة إلى البعد الاستراتيجي الذي تجسده، فإن إدارة العمليات اللوجستية الفعالة ضرورية للرفع من مستوى أداء المؤسسة. وكذلك بالنسبة لمؤسسة ميناء مستغانم فهي تؤكد على أنها توصلت إلى اكتساب ميزة تنافسية من خلال ممارستها لأعمالها اللوجستية. كلمات مفتاحية : اللوجستيات، الوظيفة اللوجستية ، الميزة التنافسية ، ميناء مستغانم .

Résumé:

L'objectif de cette étude tourne au tour du thème de la logistique et son rôle dans l'acquisition d'un avantage concurrentiel pour l'entreprise, d'où la nécessité de la maîtrise du management des opérations logistiques, qui est considéré comme l'un des modèles de gestion intégrée et orientée à faire le lien entre diverses activités, tel que les opérations de transport, d'achat et de stockage.

La pratique des activités logistiques de manière avancée, intégrée et homogène, peut à long terme, aider l'organisation à être compétitive. En répondant rapidement aux attentes des clients sur le marché et en fournissant des biens et des services qui correspondent à leurs besoins et désirs.

Dans le cadre de notre étude pratique, nous avons procédé à une analyse des capacités matérielles et immatérielles des composantes de la compétitivité que dégage le Port de Mostaganem dans le domaine logistique, et leur impact sur le développement d'un avantage concurrentiel, en fonction de ses indicateurs de performance dans le domaine logistiques.

Les résultats indiquent qu'en plus de sa dimension stratégique, une gestion efficace des opérations logistiques dans l'entreprise est nécessaire pour un meilleur niveau de performance. Au même titre que pour l'entreprise portuaire de Mostaganem, qui a pu développer un avantage concurrentiel, à travers l'exercice de ses activités logistiques.

Mots clés: Logistique, la fonction logistique, avantage concurrentiel, port de Mostaganem.