الجمـهوريـــة الجزائـريـــة الديـــمقراطيـة الشعبـــية

وزارة التعليـــم العالـــي والبحث العلـــمي

جامعـــــــة 8مـــــاي 1945 قـــالمـــــــــــة

كليـــــة العلوم الاقتصاديـــــة والتجاريـــــة وعلـــوم التســـــــيير

قسم العلـــوم التجـــــارية

مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في شعبة العلوم التجارية

في إطار القرار الوزاري 1275

تخصص: مالية وتجارة دولية

العنوان:

دور الخدمات اللوجيستية في تسهيل إجراءات الإستيراد والتصدير

–تصميم منصة وتطبيق الكتروني لتسهيل إجراءات الإستيراد والتصدير–

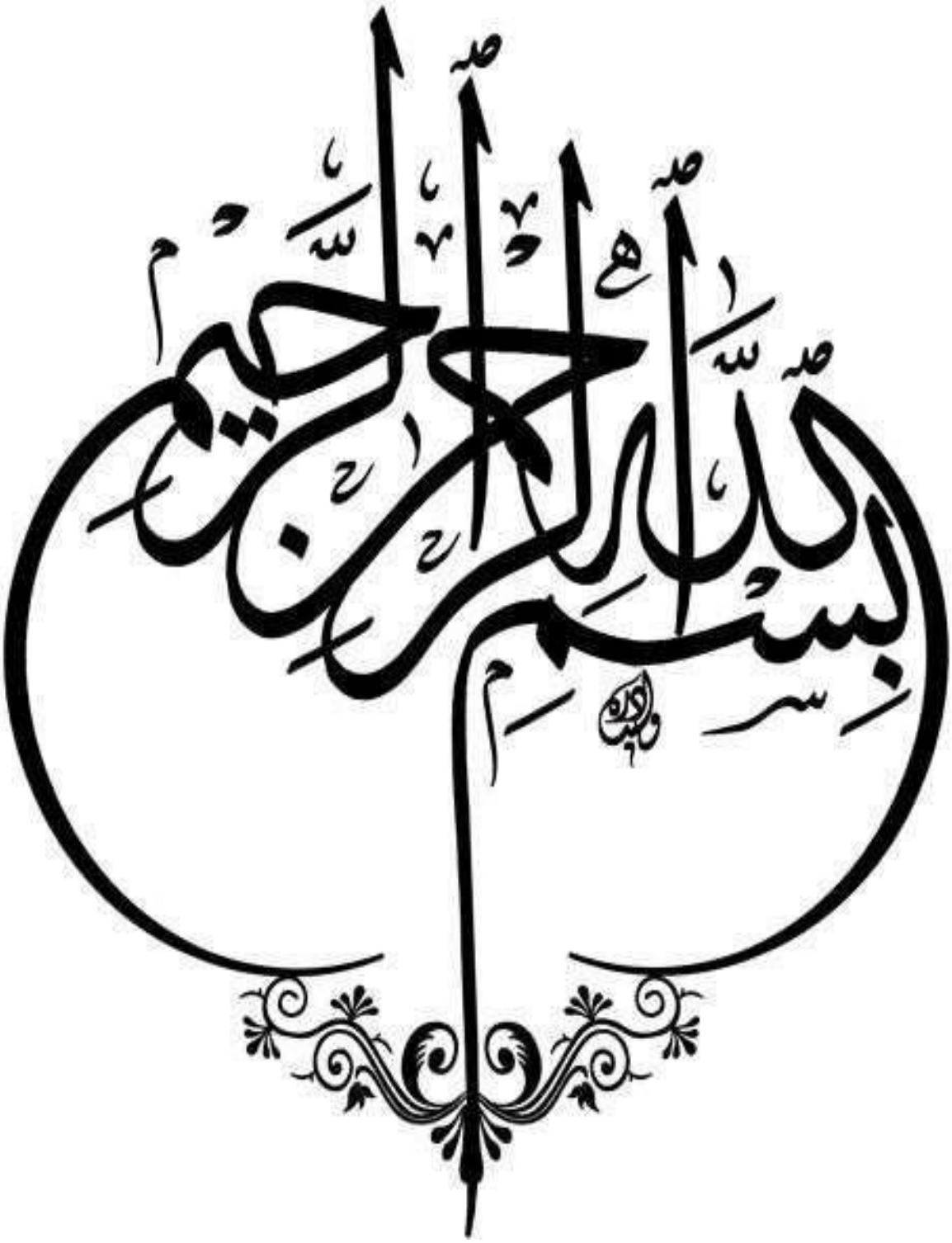
إعداد الطالبة:

- صوشي منال

إشراف الأساتذة:

- أ.د. طبايبية سليمة
- د. جبار ياسين

2025_2024


بسم الله الرحمن الرحيم

الشكر والعرفان

الشكر والعرفان

بحثت في مقدمات الكتب فلم يسعفني إلا حديث النبي صلى الله عليه وسلم "التحدث بنعمة الله شكر، وتركها كفر، ومن لا يشكر القليل لا يشكر الكثير، ومن لا يشكر الناس لا يشكر الله"

اللهم لك الحمد إذا رضيت ولك الحمد بعد الرضا، اللهم لك الحمد حمدا كثيرا مباركا فيه، والصلاة والسلام على خير خلق الله النبي العربي الهاشمي الأمين محمد ابن عبد الله صلى عليه ربه ومولاه وبعد:

إسمحولي أن أتوجه إليكم بجزيل الشكر والعرفان على كل كلمة طيبة ساهمت في تحفيزي على إتمام هذا العمل.

شكرا للأستاذة طبابيية سليمة "شفاها الله" عن كل وقت أهدرته في سبيل إفادتي ، وجزاها الله عني كل خير،

شكرا للأستاذ جبار ياسين على نصائحه القيمة التي رافقتني طيلة بحثي،

الشكر موصول إلى عائلتي الكريمة.

الإهداء

الإهداء

لطالما خانتني الكلمات لأعبر عما بداخلي كل عبارات الشكر والتقدير قليلة في حق إنسان أفنى حياته لإسعادي "أبي الغالي" النور الذي اهتدي به في الظلمات أهديك عملي المتواضع هذا.

في اليوم الذي جاءني إلهام الكتابة عجز قلمي عن البوح بمشاعري حبيبتي يا جنتي أماه قرة عيني لك مني عملي هذا هدية تقديرا لمجهودك ردا لجزء مما قدمته.

إلى أخواتي النجوم المضيئة في سمائي، سندي، ضلعي الثابت الذي لا يميل زينة، عبير، رتاج، رحمة، أدامكم الله لي وأدامني لكم ولوالدينا.

لن احرم نفسي من هذا الإهداء فأنا استحق جل عبارات الشكر والتقدير، فأنا المناضل لمدة خمس سنوات ونفسي تشهد عن كل ليلة سهرتها وكل يوم استفقت فيه باكرا وليالي لم يكحل النوم عيني فيها في سبيل التحصيل العلمي.

إلى رفيقتي في الليالي إلى مؤنستي التي الجأ إليها في كل عثرة إلى صديقتي ملاك نشلة أدام الله عشرتنا بالخير.

إلى صديقاتي إيمان صديقة الجامعة،كوثر، ريان، دعاء، منال، وعلى رأسهم أميمة شابي رفيقتي في الإقامة الجامعية وشريكتي في مقاعد الدراسة منذ أيام الثانوية، أدامكم الله وسدد خطاكم.

إلى من اكتشفتني من ضمن مقاعد الدراسة، إلى من أمنت بقدراتي ولطالما عملت على تحفيزي في كل خطوة أخطوها وفي كل مرحلة أمر بها، إلى الدكتورة سهام بوفلفل أدامها الله.

الملخص:

هدفت الدراسة إلى دور الخدمات اللوجستية في تسهيل إجراءات الاستيراد والتصدير، من خلال الجمع بين التحليل النظري والتطبيق العملي. فقد أصبح من الواضح أن التجارة الدولية اليوم لم تعد تقتصر على مجرد تبادل السلع، بل تعتمد على تنظيم دقيق وسلس لحركة المنتجات والمعلومات بين مختلف الفاعلين، كالشركات والموانئ والجمارك والبنوك.

استعرضت المذكرة في بدايتها المفهوم العام للخدمات اللوجستية، تطورها التاريخي، أنواعها، وأهميتها في دعم الاقتصاد، ثم تطرقت إلى تفاصيل الإجراءات المرتبطة بعمليتي الاستيراد والتصدير، موضحة كيف تسهم اللوجستيات في تنظيم هذه العمليات وتسريعها وتخفيض تكاليفها.

كما أبرزت الدراسة أهمية التحول الرقمي في هذا المجال، من خلال استخدام تقنيات مثل الذكاء الاصطناعي وسلسلة الكتل، التي ساعدت بشكل كبير في تقليص الوقت، الحد من الأخطاء، وتعزيز الشفافية.

وفي الجانب التطبيقي، اقترحت المذكرة فكرة مشروع لمؤسسة ناشئة تعتمد على منصة إلكترونية ذكية تعمل على ربط جميع الجهات المعنية بعملية الاستيراد والتصدير، مما يساعد في تبسيط الإجراءات وتحسين الأداء التجاري الوطني.

الكلمات المفتاحية: الخدمات اللوجستية، استيراد و تصدير

Abstract :

The study aimed to the role of logistics services in facilitating import and export procedures, combining both theoretical analysis and practical application. It has become clear that international trade today is no longer limited to the mere exchange of goods; rather, it relies on the precise and seamless organization of the movement of products and information among various actors, such as companies, ports, customs, and banks.

The thesis begins by reviewing the general concept of logistics services, their historical development, types, and their importance in supporting the economy. It then delves into the details of procedures related to import and export operations, illustrating how logistics contribute to organizing, accelerating, and reducing the costs of these processes.

The study also highlights the importance of digital transformation in this field, through the use of technologies such as artificial intelligence and blockchain, which have significantly helped reduce time, minimize errors, and enhance transparency.

On the practical side, the thesis proposes a project idea for a startup based on a smart digital platform that connects all parties involved in the import and export process, thereby helping simplify procedures and improve national trade performance.

Key words: logistics services, import and export.

فهرس المحتويات

الفهرس:

العنوان	الصفحة
قائمة المحتويات	VI-I
قائمة الجداول	I
قائمة الأشكال	II
قائمة الملاحق	V
قائمة المختصرات	VI
مقدمة	أ-ب
الفصل الأول: الخدمات اللوجيستية كأداة لتيسير إجراءات الاستيراد والتصدير	
تمهيد	2
المبحث الأول: التأصيل النظري للخدمات اللوجيستية	3
المطلب الأول: تعريف الخدمات اللوجيستية وعوامل ظهورها:	**3**
المطلب الثاني: أنواع اللوجستيك وتقسيم الأنشطة اللوجيستية	7
المطلب الثالث: أهمية وأهداف اللوجستيك	11
المبحث الثاني: الإطار العام لإجراءات الاستيراد والتصدير	15
المطلب الأول: تعريف الاستيراد والتصدير ومشروعهما	15
المطلب الثاني: إجراءات الاستيراد	19
المطلب الثالث: إجراءات التصدير	21
المبحث الثالث:دور الخدمات اللوجيستية في تسهيل إجراءات الاستيراد والتصدير	24
المطلب الأول: تسريع إجراءات الاستيراد والتصدير وتخفيض التكاليف	24

المطلب الثاني: تحسين الكفاءة في سلسلة الإمداد وزيادة الشفافية	29
المطلب الثالث: تسهيل التعامل مع الجهات الجمركية وتقليل المخاطر	31
خلاصة الفصل	35
الفصل الثاني: دليل المؤسسة الناشئة	
المحور الأول: تقديم المشروع	
فكرة المشروع	
القيم المقترحة	
فريق العمل	
أهداف المشروع	
الجدول الزمني لتحقيق المشروع	
المحور الثاني: الجوانب الإبتكارية	
طبيعة الابتكارات	
مجالات الابتكارات	
المحور الثالث: عرض القطاع السوقي	
قياس شدة المنافسة	
الاستراتيجيات التسويقية	
المحور الرابع: خطة الإنتاج والتنظيم	
عملية الإنتاج	
التموين	
اليد العاملة	

الشراكات الرئيسية	
المحور الخامس: الخطة المالية	
التكاليف والأعباء	
رقم الأعمال	
جدول حسابات النتائج	
المحور السادس: النموذج الأولي للتجريبي	
ملحق نموذج العمل التجاري	

قائمةالأشكال

البيان	رقم الصفحة
الشكل 01:أهداف اللوجستيك	14

مقدمة

مقدمة:

يشهد العالم تحولات متسارعة على المستويات الاقتصادية والتكنولوجية، لذا أضحى الانفتاح على الأسواق الخارجية وتوسيع دائرة العلاقات التجارية بين الدول من بين أبرز سمات الاقتصاد العالمي الحديث. وقد ساهم هذا الواقع الجديد في بروز تحديات وفرص عديدة أمام المؤسسات الاقتصادية، لعل أبرزها الحاجة إلى تطوير سلاسل التوريد والخدمات اللوجيستية، باعتبارها العمود الفقري لأي عملية تجارية ناجحة .فلم تعد التجارة الدولية تعتمد فقط على عرض السلع ونقلها، بل أصبحت تقوم على أنظمة دقيقة ومعقدة تتطلب تنسيقا عاليا بين مختلف الأطراف المتدخلة، على غرار الموردين، المصدرين، وسائط النقل، شركات التأمين، المصارف، والهيئات الجمركية.

وأمام هذا التعقيد، أصبحت الخدمات اللوجيستية تؤدي دورا استراتيجيا في تسهيل عمليات الاستيراد والتصدير، من خلال تسريع الإجراءات، تقليص التكاليف، وتحسين مستوى الشفافية والكفاءة.

وفي الجزائر، وعلى الرغم من توفر الإمكانات والفرص، إلا أن واقع الخدمات اللوجيستية لا يزال يواجه عدة إشكالات، ما يعرقل انسيابية المبادلات التجارية ويحد من فعالية المؤسسات في التعامل مع الأسواق الخارجية. ومن هذا المنطلق، تبرز الحاجة إلى التفكير في حلول مبتكرة، من بينها إنشاء مؤسسات ناشئة متخصصة، تعتمد على الرقمنة والتكامل بين مختلف الفاعلين في التجارة الدولية.

أولا: إشكالية الدراسة

على الرغم من الإدراك المتزايد لأهمية اللوجيستيات، لا تزال هناك فجوة كبيرة في فهم وتطبيق دورها الاستراتيجي، هذه الفجوة تتجسد في عدة جوانب، منها الافتقار إلى الاستراتيجيات اللوجيستية المتكاملة، وصعوبة الوصول إلى الخدمات اللوجيستية المتخصصة بأسعار تنافسية، بالإضافة إلى التعقيدات المرتبطة بالإجراءات الجمركية والتنظيمية .بناء على ما تقدم، يمكن صياغة الإشكالية الرئيسية كالتالي:

فيما يتمثل دور الخدمات اللوجستية الرقمية في تسهيل إجراءات الاستيراد والتصدير، وهل يمكن لتصميم منصة وتطبيق إلكتروني مبتكر أن يسهم في تحسين كفاءة هذه العمليات وتعزيز تنافسية الاقتصاد الوطني؟

الأسئلة الفرعية:

تتفرع من هذه الإشكالية تساؤلات فرعية تدور حول:

- كيف تؤثر رقمنة الخدمات اللوجيستية على الوقت اللازم لتنفيذ إجراءات التخليص الجمركي وشحن البضائع؟
- ما هو الدور الذي تؤديه التكنولوجيا والتحول الرقمي في إدارة المستندات؟

- كيف تساهم التطبيقات الذكية في تنسيق العمليات؟
- ماذا توفر المنصة المقترحة؟
- ماذا يتيح توفير الخدمات اللوجيستية عبر تطبيق إلكتروني للمستخدمين؟
- كيف تساهم المنصة في تعزيز الثقة لدى المستثمرين والشركاء التجاريين الأجانب؟

ثانيا: فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية: تساهم الخدمات اللوجيستية الرقمية بشكل فعال في تسهيل إجراءات الإستيراد والتصدير، ويمكن لتصميم منصة وتطبيق إلكتروني مبتكر أن يحدث نقلة نوعية في تحسين الكفاءة التشغيلية وتقديم خدمات لوجيستية ذكية موحدة.

- ✓ **فرضية فرعية01**:تؤدي رقمنة الخدمات اللوجيستية إلى تقليل الوقت اللازم لتنفيذ عمليات التخليص الجمركي شحن البضائع.
- ✓ **فرضية فرعية02**: يساهم استخدام المنصات الإلكترونية في تحسين الشفافية وتقليل الأخطاء البشرية في إدارة المستندات.
- ✓ **فرضية فرعية03**: تعزز التطبيقات الذكية التواصل الفعال بين جميع الأطراف المعنية (تجار، شركات شحن، بنوك ، شركات تأمين، وكلاء العبور)، مما يسهل تنسيق العمليات.
- ✓ **فرضية فرعية04**: تدعم المنصة المقترحة التكامل بين أنظمة الجهات المختلفة، مثل الجمارك، الموانئ، والبنوك، لتوفير خدمة شاملة وميسرة.
- ✓ **فرضية فرعية05**: يقلل توفير الخدمات اللوجيستية عبر تطبيق إلكتروني من التكاليف الإجمالية على المصدرين والمستوردين.
- ✓ **فرضية فرعية06**: تعزز المنصة الرقمية الثقة لدى المستثمرين والشركاء التجاريين الأجانب، من خلال تقديم خدمات أكثر احترافية وشفافية.

ثالثا: أسباب اختيار الموضوع

جاء اختيار هذا الموضوع بدافع الرغبة في فهم الأبعاد التطبيقية لمجال الخدمات اللوجيستية، واستكشاف آليات تسهيل التجارة الدولية، بالإضافة إلى السعي لابتكار فكرة مشروع ينسجم مع متطلبات السوق الحالية والتوجهات الحديثة للاقتصاد العالمي، خصوصا في ظل الإهتمام المتزايد بالمؤسسات الناشئة الرقمنة .

رابعا: أهمية الدراسة

تكمن أهمية هذه الدراسة في كونها تجمع بين التحليل النظري والطرح العملي، من خلال تقديم مشروع مؤسسة ناشئة يعزز التكامل بين مختلف الأطراف في التجارة الخارجية، ويوفر حلولا ذكية لتجاوز بعض العراقيل الموجودة على مستوى الإجراءات والعمليات اللوجيستية.

خامسا: أهداف الدراسة

- ✓ توضيح المفاهيم الأساسية المرتبطة بالخدمات اللوجيستية ومجالات استخدامها؛
- ✓ تحليل مدى تأثيرها على تحسين أداء التجارة الدولية؛
- ✓ تسليط الضوء على واقع اللوجيستيات في الجزائر؛
- ✓ تقديم تصور عملي لمشروع مؤسسة ناشئة تساهم في تحسين الربط بين مختلف المتدخلين .

سادسا: منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي والتاريخي في عرض تطور مفهوم اللوجستيك وشرح النظريات المتعلقة بالخدمات اللوجيستية في الفصل الأول، كما تم توظيف منهج التفكير التصميمي في الفصل الثاني من خلال إيجاد الحلول للمشاكل بطريقة إبداعية والابتكار لعرض فكرة المشروع وتقديم نموذج مبتكر لمؤسسة ناشئة .

سابعا: صعوبات الدراسة

واجهت الدراسة بعض العراقيل كغيرها من الأبحاث نذكر منها:

- قلة المراجع باللغة العربية حول المشاريع الناشئة في المجال اللوجستي؛
- صعوبة الحصول على بيانات دقيقة حول أداء الفاعلين في السوق الجزائرية؛
- التحديات المتعلقة بمواءمة الجانب النظري مع التطبيق العملي للمشروع

.هيكل الدراسة :

للإجابة عن الإشكالية قسمنا الدراسة إلى فصلين فصل نظري وآخر تطبيقي

-الفصل الأول: تناول الجانب النظري بعنوان " **الخدمات اللوجيستية كأداة لتيسير إجراءات الاستيراد والتصدير**"، قسم بدوره إلى ثلاثة مباحث ألمت بمتغيرات الدراسة ودمجت بينهما في المبحث الأخيرحيث أبرزت دور الخدمات اللوجيستية في تسهيل الإجراءات.

-أما الفصل الثاني: خصص للجانب التطبيقي من خلال عرض فكرة **مشروع مؤسسة ناشئة تدمج بين مختلف الأطراف الفاعلة في التجارة الدولية**، مع تقديم نموذج عملي يهدف إلى تحسين الكفاءة وتسهيل الإجراءات التجارية.

الفصل الأول: الخدمات اللوجستية كأداة لتيسير اجراءات الاستيراد و التصدير

تمهيد

باتت في الألفية الحالية، الخدمات اللوجيستية من أبرز المحركات الأساسية للنشاط التجاري الدولي، حيث لم تعد تقتصر على مجرد عمليات النقل والتخزين، بل تعدت لتشمل سلسلة مترابطة من الأنشطة التي تهدف إلى ضمان انسيابية السلع والمعلومات من المورد إلى المستهلك النهائي بأقصى كفاءة ممكنة. ومع تزايد تعقيد التجارة العالمية واشتداد المنافسة بين الفاعلين الاقتصاديين، أصبحت الخدمات اللوجيستية عنصرا استراتيجيا يعول عليه لتحسين أداء سلاسل التوريد، وتقليص التكاليف، وتسريع إجراءات الإستيراد والتصدير.

وفي ظل التحولات التكنولوجية المتسارعة، والتغيرات التنظيمية على مستوى المعابر الجمركية والأنظمة المالية اكتسبت اللوجيستيات دورا محوريا في تيسير المبادلات التجارية عبر الحدود، خصوصا في البلدان الساعية للاندماج في الاقتصاد العالمي.

لذا، ومن خلال هذا الفصل سيتم التعرف على الخدمات اللوجيستية، وإبراز تأثيرها العملي على كفاءة عمليات التصدير والاستيراد ضمن ثلاثة مباحث أساسية:

- **المبحث الأول: التأصيل النظري للخدمات اللوجيستية**
- **المبحث الثاني: الإطار العام لإجراءات الاستيراد والتصدير**
- **المبحث الثالث: دور الخدمات اللوجيستية في تسهيل إجراءات الاستيراد والتصدير**

المبحث الأول: التأصيل النظري للخدمات اللوجيستية

تعد الأنشطة اللوجيستية من المواضيع المهمة التي زاد الإهتمام بها في السنوات الأخيرة سواء في الجانب الأكاديمي أو العملي خاصة في مجالي التسويق وإدارة الأعمال، ويعود هذا الإهتمام إلى توسع المنظمات وتنوع أنشطتها وزيادة عدد منتجاتها وأسواقها، الأمر الذي جعل الأنشطة اللوجيستية جزء أساسيا في تحقيق رضا العملاء وتعزيز التنافسية، ومع كبر حجم المنظمات وتعقد عملياتها، أصبحت هذه الأنشطة تمثل عنصرا محوريا في إدارة الأعمال.

المطلب الأول: تعريف الخدمات اللوجيستية وعوامل ظهورها:

قبل التطرق لمفهوم الخدمات اللوجيستية لا بد من معرفة التطور التاريخي للوجيستيات فدراسة تاريخ اللوجستيك تعني دراسة الأحداث والوقائع التي وقعت في وقت مضى على هذا النوع من الخدمات التي تهدف لإدارة التدفقات.

أولا: عوامل ظهور اللوجستيك

لم يظهر مفهوم اللوجستيك بشكل عشوائي، بل كان نتيجة لتطورات وتحديات واجهت المؤسسات مع مرور الوقت، خاصة متغير حاجيات السوق وتزايد توقعات الزبائن. وأمام هذه الضغوطات، أصبحت المؤسسات بحاجة إلى حلول فعالة لتنظيم عملياتها وتحسين أدائها. ومن هنا يبرز دور اللوجيستيات كضرورة وليس كخيار، ويمكن إبراز هذه العوامل في عدة عناصر:[1]

- **الخبرات العسكرية:** لقد ظهر مفهوم اللوجستيك أساسا في المنظمات العسكرية و بصفة خاصة خلال الحرب العالمية الثانية التي شهدت أكبر و أدق عمليات اللوجستيك العسكري من خلالها نقل آلاف من المعدات والأفراد و الأغذية؛
- **تطور مفهوم التحليل الكلي لعناصر التكلفة:** يقوم هذا المفهوم على تحليل عناصر تكاليف الأنشطة المرتبطة ببعضها البعض حيث ساعد التحليل الكلي لعناصر التكلفة اللوجيستية على مزج أنشطة اللوجستيك المختلفة؛

[1] – مهدي هميسي، عبد الرحمان هميسي، **دور الأنشطة اللوجيستية للموانئ البحرية في التجارة الدولية –دراسة تحليلية لميناء عنابة– خلال الفترة (2021–2023)**، مذكرة تخرج مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم التجارية، تخصص: مالية وتجارة دولية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 8ماي 1945 قالمة، الجزائر، 2023، ص5.

- **تطور مدخل النظم**: إن مدخل النظم لا يعتمد على التخصيص كأساس لتكوين الوظائف إنما يعتمد في تكوين هذه الأخرجة على جميع الأنشطة ذات علاقات الارتباط القوية ولقد ساهم هذا المدخل بشكل مباشر في حصر مختلف الأنشطة المرتبطة بعملية تدفق المواد ووضعها داخل إطار إداري موحد وهو الإطار الخاص بإدارة اللوجستيك؛
- **تغير أنماط الاستهلاك**: أصبح المستهلكون يطالبون بنوعيات متعددة من السلع وذلك مرور من السلع الغذائية و إلى السيارات هذا أدى إلى الزيادة في عدد المنتجات البديلة لخدمة نفس الطلب وبالتالي زيادة حجم المخزون؛
- **الإهتمام بمستويات الخدمة المقدمة للمستهلك**: أدى هذا الإهتمام إلى اتجاه رجال التسويق والإنتاج نحو نظام اللوجستيك من أجل تقديم أفضل مستوى ممكن من الخدمة بأقل تكلفة إجمالية؛
- **الإهتمام بتنظيم قنوات التوزيع**: انتشرت الدراسات التي اهتمت بقنوات التوزيع والتي يرتبط بها من اعتبارات خاصة بالوقت والمكان ودرجة الخط، وساعدت هذه الدراسات على إظهار أهمية توحيد وتجميع الجهود بتدفق السلع المختلفة سواء الواردة إلى المنشأة أو الصادرة منه؛
- **الثورة الاقتصادية وثورة التكنولوجيا و لسد المعلومات**: ساعد ظهور العولمة وتحرير التجارة على تلاشي فكرة تقارب أماكن الإنتاج والاستهلاك حيث ظهر اللوجستيك لسد هذه الفجوة كما أن التقدم في التكنولوجيا المعلومات ساعد على تحقيق التكامل بين الأنشطة الخاصة باللوجستيك وتحقيق وفرات في تكاليف توريد والتوزيع.

وبعد الوقوف على أبرز العوامل التي ساهمت في بروز اللوجستيك، يجدر بنا التعمق في فهم تطوره التاريخي، فقد تنوعت الرؤى حول هذا المفهوم حسب وجهات نظر الأطراف المستخدمة له:

- **الفكر اللوجستي في الرياضيات**: استخدمت كلمة اللوجستيك لأول مرة في عام 1614 للدلالة على الأمور المتعلقة بالاستنباط العقلي، ثم استخدمت في عام 1656 للدلالة عن فن العمليات الأولية للحسابات الرياضية، وقد أخذت هذه العمليات في التطور حتى عام 1727 حيث شملت اللوغريتمات المنحنيات الحسابات الفلكية المعادلات والكسور، كما نجد في الاقتصاد الرياضي نموذج رياضي يسمى logit modelوإسم هذه المعادلة هو logit حيث انه مستمد من كلمة logistic ؛
- **اللوجستيك في العلوم العسكرية** تعني الكلمة اليونانية logisteuo قبل كل شيء أدار، وقد استخدم الجيش اليوناني هذا المصطلح لتحديد الأنشطة التي تمكن من الجمع بين عاملين أساسيين في إدارة التدفقات

هما: المكان والزمان ففي القرن الرابع قبل الميلاد سلط H.Nikolopoulou الضوء على الحاجة لاستعمال شاحنات الطعام التوفير مؤونة الجيش، أما لاسكندر الأكبر أمر بحرق جميع هذه العربات قبل الشروع في رحلته البحرية حول آسيا و ذلك لكي لا تعيق تحركات جيشه، حيث فكر في سبق حركات جيوشه بتنظيم المؤونة والإمدادات أيضا القائد الروماني خوليو قيصر أمر بإنشاء وظيفة logista حيث يكلف الضباط بالإهتمام بتحركات الفيالق الرومانية من أجل تنظيم التخييمات الليلية وإنشاء مخازن في المدن المختلفة. في القرن 17 بفرنسا وبالضبط عام 1670، اقترح أحد مستشاري الملك لويس 14 حلا للمشاكل الإدارية المتزايدة التي ظهرت بالجيش في تلك الفترة، وكان الاقتراح بعمل رتبة تسمى marchal general de logics كانت مسؤولياته عبارة عن التخطيط اختيار المواقع، تنظيمات التنقلات والإمداد، أما سنة 1806 أنشأ نابليون مجموعة خاصة بالإدارة وهي عبارة عن مجموعات من الحرس الإمبراطوري تتألف من الخبازين والجزارين والحرفيين مكلفين بضمان تموين الجيوش و في سنة 1836 تم تقسيم الجيش إلى خمس قطاعات الاستراتيجي التكتيكي، الهندسي اللوجستي، التكتيكات الصغيرة. وعرف اللوجستيك آنذاك يفن تحريك الجيوش وفي الحرب العالمية الثانية كان اللوجستيك أحد عوامل إنتصار جيوش الحلفاء أثناء هبوطهم على شواطئ نورماندي في جوان 1944؛

- **الفكر اللوجستي في المؤسسة:** ظهر التفكير اللوجستي بالمؤسسات الصناعية في بداية الستينات من القرن الماضي، ولكن تطبيقه الفعلي كان في منتصف السبعينات في الولايات المتحدة الأمريكية وأوائل الثمانينات في أوروبا، ونجد أن اللوجستيون العسكريون المنتهية خدمتهم هم الممثلين الأوائل للوجيستيات المؤسسة بالإضافة للباحثين في مجال العلوم الإدارية مثل hesket في و.م.أ، وفي فرنسا فالفكر اللوجستي المدني وضع بالتوازي مع الفكر اللوجستي العسكري وذلك باختلاف الغايات والأهداف ولكن المشاكل الأساسية تبقى نفسها[1].

ثانيا: تعريف الخدمات اللوجستية

تعد الخدمات اللوجيستية من المفاهيم الحيوية التي أصبحت تحتل مكانة متقدمة في عالم الأعمال والتجارة، خاصة في ظل العولمة وتسارع حركة التبادل الدولي. غير أن الفهم الدقيق لهذا المفهوم يتطلب الوقوف بداية عند أصوله اللغوية، ثم استجلاء معانيه من الناحية الاصطلاحية

[1] - عبد العزيز بن قيراط، **أداء وجودة الخدمات اللوجيستية ودورها في خلق القيمة**، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير،قسم علوم التسيير، مدرسة الدكتوراه:اقتصاد تطبيقي وتسيير المنظمات، جامعة8ماي 1945، قالمة، الجزائر،2010، ص 3.

1. **التعريف اللغوي:**

إن مصطلح اللوجستيك، مأخوذة من الكلمة الإغريقية لوجستيكوس التي تعني الحساب والاستنتاج من المنظور الرياضي وهو في الأصل مصطلح عسكري استخدم في تنظيم حركة الجنود وتجهيزهم بالمعدات في الوقت والمكان المناسبين وفق الشروط المناسبة.[1]

2. **التعريف الاصطلاحي:** لقد تم التعبير عن مصطلح اللوجستيك بعدة تعريفات حسب كل منظمة دولية ومن بين هذه التعريفات نذكر:

كان أول ظهور لمصطلح اللوجستيك في المجال العسكري ومع بداية الحرب العالمية الثانية، انتقل هذا المفهوم إلى الميدان الاقتصادي، ويقصد به فن التدبير الصائب والمعقول للتدفقات المادية في المؤسسة، ومن الناحية الاقتصادية هو الوظيفة المختصة بإجراء اتصالات بين شركة ومصادر التموين.

وحسب تعريف الجمعية الفرنسية لشبكة اللوجستيك ASLOG اللوجستيك هو: الوظيفة التي تهدف إلى أن توفر على الأقل من حيث التكلفة والجودة المطلوبة المنتج إلى مكان والزمان حيث يوجد الطلب، مع تحديد جميع عمليات حركات المنتجات كموقع المصانع والمخازن المشتريات، إدارة المخزون المناولة، إعداد الطلبات النقل ورحلات التسليم ....فاللوجستيات تعتبر حلقة وصل بين وظائف الإدارة الأساسية، فهي عبارة عن نظام لجميع تلك الأنشطة المتكاملة اللازمة لتصميم وتغليف وتسليم ... الخ، التي تجلب المنتجات إلى السوق وتبني ثقة العملاء ورضاهم.

ويتضمن اللوجستيك مجموعة من الأنشطة والتي تتمثل في خدمة الزبون التنبؤ بحجم الطلب المتوقع، نشاط النقل، نشاط المخزون إدارة المناولة إدارة المستودعات التغليف احتياجات الإنتاج، جدولة وتخطيط للإنتاج وتدفقه للسوق، نظم المعلومات نظم الاتصالات التسويقية، التصميم العكسي المنافذ التوزيع واللوجستيك، وتحديد التكلفة لأنشطة التوزيع اللوجستيك .

كما يمكن خلق الميزة اللوجيستية من خلال سلسلة القيمة اللوجيستية، عن طريق السيطرة على التكاليف في كافة حلقات اللوجستيك، وهذا بتنظيم إنتاجية المعدات والتخلص من العائد المادي والزمني، وما يتطلب ذلك من إجراءات إدارية ومستندية وقانونية، وهو ما يؤدي إلى خفض تكلفة الإنتاج والنقل.[1]

[1] – رفيق مرجان مجبل، ميس حسين العميدي، **اللوجستيك العكسي وحماية البيئة**، دار رضوان للنشر والتوزيع، طبعة01، الأردن، 2018، ص9.

تعتبر الأعمال اللوجيستية أحد المجالات الحديثة لدراسة الإدارة المتكاملة، والتي تتمثل في مفهوم التنسيق والتكامل بين الأنشطة التقليدية المتعارف عليها في منظمات الأعمال. ويمكن تعريف الأعمال اللوجيستية بأنها تلك العملية الخاصة بتخطيط وتنفيذ ورقابة التدفق والتخزين الكفء والفعال للمواد الخام والسلع النهائية والمعلومات ذات العلاقة وذلك من مكان الإنتاج إلى مكان الاستهلاك بغرض تحقيق متطلبات إرضاء العملاء.[2]

لقد عرف مجلس إدارة الأعمال اللوجيستية في الولايات المتحدة الأمريكية عام 1960 الأعمال اللوجيستية بأنها:"تلك العملية الخاصة بتخطيط وتنفيذ ورقابة التدفق والخزن الكفء والفعال للمواد الخام والسلع النهائية والمعلومات ذات العلاقة وذلك من مراكز الإنتاج إلى مراكز الاستهلاك بهدف تحقيق رضا الزبون.[3]

مما سبق، يمكن تعريف اللوجستيك على أنه ذلك الذكاء العملي الذي يعنى بإيصال السلع أو المعلومات أو الخدمات إلى الجهة المستفيدة في الوقت والمكان المناسبين، بأعلى قدر من الكفاءة وأقل تكلفة ممكنة. وهو التخطيط الدقيق والتنسيق المحكم لمختلف الموارد والعمليات، بما يضمن انسيابية التدفقات المادية والمعلوماتية داخل المؤسسة أو عبر سلاسل الإمداد. فاللوجستيك اليوم ينظر إليه كعنصر استراتيجي يساهم في خلق القيمة المضافة وتحقيق ميزة تنافسية، من خلال قدرته على الربط بين مختلف الأنشطة والوظائف لتحقيق أهداف المؤسسة بفعالية واستدامة.

المطلب الثاني: أنواع اللوجستيك وتقسيم الأنشطة اللوجيستية

تعد الخدمات اللوجيستية من المكونات الحيوية في سلاسل الإمداد، نظرا لما تؤديه من دور أساسي في تنظيم تدفق السلع والمعلومات بين مختلف الفاعلين الاقتصاديين. فهي لا تقتصر على مجرد نقل البضائع من نقطة إلى أخرى، بل تشمل جملة من الأنشطة المتكاملة التي تضمن تحقيق التنسيق والفعالية في كل مرحلة من مراحل الإمداد. ومع تطور البيئة الاقتصادية وتزايد التحديات التنافسية، أصبحت اللوجستيك أداة إستراتيجية تسهم في رفع الأداء، تقليص التكاليف، وتحقيق رضا الزبائن. وتبعا لاختلاف الأهداف والوظائف، أخذت هذه الأنشطة أشكالا متعددة تتلاءم مع خصوصية كل مجال وموقعه داخل السلسلة اللوجيستية.

---

[1] - إكرام خيلية، بلقاسم تويزة، **دور اللوجستيك في تخفيض تكاليف النقل –دراسة ميدانية–**، مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال، المجلد 4، العدد2، ديسمبر 2021، ص154.

[2] –د. عبد القادر فتحي لاشين، **المفاهيم الحديثة في إدارة خدمات النقل اللوجيستيات**، القاهرة_جمهورية مصر العربية_، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، طبعة 02، 2009، ص32.

[3] علي فلاح الزعبي وزكرياء احمد عزام، **إدارة الأعمال اللوجيستية (مدخل للتوزيع والإمداد)**، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة01، ص27.

وفي هذا السياق، سنتناول في ما يلي أبرز التصنيفات التي تنبثق عنها هذه الخدمات، مع التطرق إلى خصائص كل منها وأهميتها في دعم التوجهات الحديثة في إدارة الإمداد.

أولا: أنواع اللوجستيك:

مع تعقد العمليات الإنتاجية وتوسع الأسواق العالمية، لم تعد اللوجستيك نشاطا موحدا، بل تشكلت منها أنواع مختلفة تختلف باختلاف وظائفها التي تؤديها داخل المؤسسة أو عبر سلاسل التوريد، هذا التنوع يعكس مدى تطور المفهوم وارتباطه الوثيق بتحقيق الكفاءة والتكامل بين مختلف مراحل النشاط الاقتصادي :[1]

- **لوجستيك التموين العام (Logistique D'approvisionnement générale)**والذي يسمح بجلب مختلف المستلزمات الضرورية لنشاط المؤسسات (المكاتب)؛
- **لوجستيك الإنتاج (Logistique de Production)** يمثل التدفقات الداخلية في المصانع وبين مواقع الإنتاج، والذي يهتم بجلب مختلف المواد والمكونات الضرورية للإنتاج وتخطيط الإنتاج، هذا النوع من اللوجستيك يميل إلى استيعاب إدارة الإنتاج بأكملها؛
- **لوجستيك التوزيع (Logistique de Distribution)** يتمثل في قيام الموزعين بتوزيع المنتجات التي يحتاجها المستهلك النهائي، إما في الأسواق التجارية الكبيرة أو محلات البيع الشخصية؛
- **اللوجستيك العسكري (Logistique militaire)** يهدف لنقل القوات وكل ما هو ضروري لتنفيذها التشغيلي المسرح العمليات ودعمها؛
- **لوجستيك الدعم (Logistique de soutien)** ظهر هذا النوع من اللوجستيك في الميدان العسكري غير أنه امتد إلى ميادين أخرى ميدان الطيران الطاقة الصناعة... الخ، ويقوم بتنظيم كل ما هو ضروري للحفاظ على عملية أي نظام معقد بما في ذلك أنشطة الصيانة؛
- **نشاط خدمة ما بعد البيع :(Activité dite Service Apres Vente)** يقترن بمفهوم اللوجستيك الداعم إلا أن هناك فرق بينهما حيث يتمثل في أن هذا النشاط يتم على مستوى أسواق بيع المنتجات وتستعمل في غالب الأحيان إدارة الخدمات للإشارة إلى قيادة هذا النشاط، مع العلم أن هذا النوع من اللوجستيك الداعم

[1] يونس سامعي، **دور الأداء اللوجستي في تعزيز التنافسية الدولية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في العلوم التجارية، تخصص: تجارة دولية، جامعة فرحات عباس سطيف1، الجزائر،2022-2023، ص ص 13_14.

الذي يقوم به المختصون بالدعم ويختلفون عن الصناع والمستعملين، ويسمون(Third Party Maintenance)؛

- **اللوجستيك العكسي** :(**Retro-logistique**)

يسمى أيضا أو Logistique de retours، وتعني استرداد المنتجات التي لا يرغب فيها المستهلك أو التي تحتاج إلى إصلاح، أي معالجة النفايات الصناعية التغليف المنتجات غير قابلة للاستخدام. والملاحظ من خلال عرض مختلف أنواع اللوجستيك، أنه نظام متكامل يشمل جميع مراحل الإنتاج من مرحلة الشراء وتحديد الموردين إلى مرحلة توريد وحدات الإنتاج إلى توزيع المنتجات النهائية وتسليمها للزبائن.

ثانيا:الأنشطة اللوجيستية

وتنقسم بدورها إلى قسمين رئيسة وأخرى مساندة:[1]

1. الأنشطة الرئيسية:

تتمحور الأنشطة الأساسية إلى معايير خدمة العملاء، النقل، إدارة المخزون حيث تنقسم بدورها إلى:

1 معايير خدمة العملاء :

- ✓ تحديد احتياجات ورغبات العملاء
- ✓ تحديد استجابة العملاء للخدمة
- ✓ وضع مستويات الخدمة العملاء

2 النقل :

- ✓ تحديد الحمولات
- ✓ اختيار نوع وأسلوب خدمة النقل
- ✓ تحديد مسارات النقل
- ✓ اختيار معدات النقل
- ✓ تشغيل طلبات النقل
- ✓ مراجعة أسعار النقل

[1] شيماء بن عيسى، لمياء بشيري، **دور التقنيات الرقمية في تحسين الخدمات اللوجيستية دراسة حالة شركة أمازون وشركة ميرسك**،مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في شعبة التسيير، تخصص: مالية وتجارة دولية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2023-2024، ص 6.

3 إدارة المخزون :

- ✓ سياسات تخزين المواد الخام والمنتجات النهائية
- ✓ التنبؤ بالمبيعات في الأجل القصير
- ✓ مزيج المنتجات ونقاط التخزين
- ✓ عدد وحجم وموقع نقاط التخزين
- ✓ استراتيجيات خاصة بالوقت والدفع والسحب

2. الأنشطة المساندة :

تشمل الأنشطة المساندة (المخازن، مناولة المواد، الشراء، التعبئة، التعاون بين الإنتاج والعمليات، صيانة المعلومات)

1 المخازن :

- ✓ تحديد مساحة المخازن
- ✓ تنظيم وترتيب المخازن
- ✓ شكل المخازن

2 مناولة المواد :

- ✓ اختيار المعدات
- ✓ سياسات الإحلال للمعدات
- ✓ إجراءات تجهيز الطلبات

3 الشراء :

- ✓ اختيار مصادر التوريد
- ✓ اختيار توقيت الشراء
- ✓ كميات الشراء الاقتصادية

4 التعبئة :

- ✓ تصميم العبوات لأغراض المناولة
- ✓ تصميم العبوات لأغراض التخزين
- ✓ الحماية من الخسائر أو الأضرار

5 التعاون بيت الإنتاج / العمليات : من أجل :

- ✓ تحديد الكميات التجميعية
- ✓ تسلسل ووقت مخرجات الإنتاج

6 صيانة المعلومات:

- ✓ تحليل البيانات
- ✓ الإجراءات الرقابية[1]

المطلب الثالث: أهمية وأهداف اللوجستيك

في ظل تعاظم التبادلات التجارية وتسارع سلاسل الإمداد، أضحى قطاع اللوجستيك عنصرا حاسما في تحقيق التنافسية وتعزيز الأداء الاقتصادي، ومن هنا تبرز أهميته وأهدافه كركيزة أساسية لضمان الانسيابية، الكفاءة، والاستدامة في مختلف الأنشطة الإنتاجية والتجارية.

أولا: أهمية اللوجستيك

في البيئة التنافسية الحالية بالكاد تستطيع الشركات زيادة قدرتها التنافسية من خلال الاعتماد فقط على مهاراتها، هذا هو السبب في أن العديد من أصحاب المصلحة يعتبرون أن سلسلة التوريد أصبحت عاملا رئيسيا لتحسين أداء الشركة من خلال ضمان وجود المنتجات التي تستجيب بشكل موثوق وسريع لإحتياجات العملاء من خلال تقليل أوقات التطوير والتسويق للمنتجات الجديدة وتقليل إدارة المخزون والتكاليف، لا ينبغي أن يركز تحسين الأداء اللوجستي على إدارة التدفق المادي فحسب بل أيضا على مشاركة المعرفة بين الجهات الفاعلة في سلسلة التوريد.[2]

وقد اكتسب اللوجستيك أهميته أيضا من خلال كونه يمثل جزء من موجودات المنظمة حيث أن الموجودات المطلوبة لإدارة أنشطة اللوجستيك تمثل 40 بالمائة من الموجودات الكلية، ومن ثم يصبح ذات تأثير

[1] – شيماء بن عيسى، لمياء بشيري، المرجع نفسه، ص7.

[2] – ساعد والي، احمد دربان، **دور نظام المعلومات في تحسين كفاءة الأنشطة اللوجيستية، نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP نموذجا**،مجلة الاقتصاد والتنمية المستدامة، المجلد 5، العدد2، 2022، ص586.

كبير على ربحية المنظمة كما أن اللوجستيك يضيف قيمة للمنتج من حيث قدرته على توفير المنتجات وتلبية احتياجات الزبائن بالوقت والكلفة والكمية المناسبة.[1]

وتكمن أهمية اللوجستيك فيما يلي:[2]

- مساعدة المنظمات المعاصرة على النمو والبقاء والاستمرار في الأسواق بالنظر إلى أنه يحقق التوازن بينهما وبين مورديها وزبائنها؛
- الأعمال اللوجيستية يمكن أن تساعد المنظمة على التوسع في السوق وزيادة حصصها السوقية وزيادة ربحيتها وتزايد رغبة الزبائن في الحصول على استجابة سريعة؛
- عن طريق اللوجستيك يمكن تحقيق منفعة التي بدورها تؤدي إلى تحقيق الحاجات والرغبات والمنافع وهي الشكلية، المكانية، الزمانية، الحيازية؛
- تقليل التكاليف الكلية التي تتحملها السلع وذلك من خلال تقليل التكاليف اللوجيستية والتي تتمثل في تكاليف الأداء وتكاليف الأنشطة التالية: تكاليف النقل المناولة والتخزين والتسليم التعبئة والتغليف وتكاليف المخازن؛
- يمكن المنظمات من إدارة قرارات المعلومات من خلال مسار سلسلة الإمداد بالكامل وذلك بدءا من شراء المواد الأولية وتصنيع المنتجات وحتى توزيعها على الزبائن، بحيث يتم عند كل مرحلة لاتخاذ أفضل بديل يتعلق بتحديد احتياجات ومتطلبات الزبائن وبيان كيفية مقابلة هذه الاحتياجات والمتطلبات عند أقل مستوى ممكن من التكاليف؛
- يمثل تكاليف عالية نسبيا للتكلفة الكلية 10 إلى 25 من التكلفة الكلية.

وتعود أهمية اللوجستيك لعدة أسباب نذكر منها:[3]

- اعتبارات التكلفة العالية؛
- طول خطوط الإمداد والتوزيع؛

[1] – عبد القادر لاشين عدد من خبراء المنظمة، **المفاهيم الحديثة في إدارة خدمات النقل واللوجستيات**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية – بحوث ودراسات، الطبعة الثانية، 2009، ص 62.

[2] – **الاتجاهات الحديثة الإدارة المشتريات والمخازن باستخدام النظام اللوجستي**، تأليف خبراء الشركة العربية المتحدة للشيب والاستشارات الإدارية، 2008، ص 71.

[3] –عبد العزيز بن قيراط، مرجع سبق ذكره، ص ص 12_ 13.

- اللوجستيك مهم للاستيراتيجية؛
- اللوجستيك يضيف قيمة ملحوظة للعميل؛
- تزايد رغبة العملاء في الحصول على استجابة مناسبة وسريعة.

ثانيا: أهداف اللوجستيك

إن أهمية اللوجستيك بالنسبة للمؤسسة أو للاقتصاد الوطني ككل مبنية على أهداف يسعى اللوجستيك كمدخل إداري متكامل إلى تحقيقها مثله مثل أي إدارة أخرى في المؤسسة.

ولإدارة اللوجستيك هدفين رئيسيين يتمثلان بصفة أساسية فيما يلي: [1]

❖ **الوصول إلى أعلى ممكن من الأداء:** يمكن للمنظمة تحقيق أعلى مستوى ممكن من أداء الخدمات اللوجيستية وذلك مع الأخذ في الحسبان كل من أولويات التشغيل واعتبارات التكاليف. وهذا يمكن للمنظمات المعاصرة قياس مستوى هذا الأداء باستخدام بعض المعايير الأساسية من أهمها المعايير الآتية:

- مدى قدرة النظام اللوجستي على تلبية الحاجات ورغبات الزبائن بالسرعة المطلوبة وبالمعدل نفسه من خلال الفترة الزمنية المعينة؛
- مدى قدرة النظام اللوجستي على توفير احتياجات هذه المنظمات من المواد والأجزاء والمنتجات اللازمة لعمليات التشغيل فيها؛
- مدى قدرة النظام اللوجستي أيضا على تقليل معدل الأخطاء عند نقل وتوزيع المواد وأجزاء المنتجات.

❖ **تدنية التكاليف إلى أقل قدر ممكن:** يعتبر نظام اللوجستيك بمثابة حركة للتكلفة، وفي نظام اللوجستيك يوجد نوعين أساسيين من التكاليف يتمثل النوع الأول منهما في تكلفة التشغيل، في حين يتمثل الثاني في تكلفة (رأس المال) ويتطلب الأمر في هذا الصدد ضرورة تحديد هذين النوعين من التكاليف بدقة مع الاتجاه نحو التخفيض هذه إلى أقل قدر ممكن وذلك باستخدام استراتيجيات المخصصة لذلك مثل الاستراتيجيات الآتية:

- تخفيض التكاليف المتغيرة المرتبطة بعمليات النقل والتخزين؛

[1] – عبد الغفار حنفي، سمية قريصا، **أساسيات إدارة المواد والإمداد**، دار الجامعة الحديثة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2012، ص14.

- اختصار طرق ومسارات الإمداد مع التركيز على مسارات الإمداد المباشرة؛
- التعامل مع المخازن الخاصة بدلا من المخازن العامة التي يمتلكها الأفراد والمنظمات؛
- استخدام طرق أخرى لتقديم الخدمات اللوجيستية؛
- استخدام نظم اللوجستيك في الوقت المحدد بدلا من ممارسات عمليات التخزين.

وتهدف الأنشطة اللوجيستية إلى خدمة الزبائن مع تحقيق الميزة التنافسية بإضافة قيمة ملموسة للمواد من خلال تحقيق متطلبات الزبائن مع إرضائهم وأن هدف الأعمال اللوجيستية يتمثل في توفير السلع والخدمات إلى الزبائن وفق لحاجاتهم ورغباتهم بأفضل الطرق الممكنة وأكثرها كفاءة من حيث الوقت والمكان.

ويمكن تلخيص أهداف اللوجستيك في الشكل الموالي:

الشكل01: أهداف اللوجستيك

المصدر: هميسي مهدي، هميسي عبد الرحمان، **دور الأنشطة اللوجيستية للموانئ البحرية في التجارة الدولية –دراسة تحليلية لميناء عنابة– خلال الفترة (2021–2023)**، مذكرة تخرج مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم التجارية، تخصص: مالية وتجارة دولية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 8ماي 1945 قالمة، الجزائر، 2023، ص14.

المبحث الثاني: الإطار العام لإجراءات الاستيراد والتصدير

تعد حركة الاستيراد والتصدير ركيزة أساسية في بناء الاقتصاد الوطني وتعزيز تنافسيته على الصعيدين الإقليمي والدولي، حيث تمثل القناة الحيوية لانسياب السلع والخدمات عبر الحدود، بما يضمن تلبية احتياجات السوق المحلية من جهة، وفتح آفاق جديدة للمنتجات الوطنية في الأسواق العالمية من جهة أخرى. وفي ظل ما يشهده العالم من تطورات متسارعة في مجالات التكنولوجيا وسلاسل الإمداد، لم يعد بالإمكان تحقيق النمو الاقتصادي بمعزل عن ديناميكية التجارة الخارجية.

فنشاط الاستيراد يمكن الدول من الوصول إلى المواد الأولية والسلع الاستهلاكية والتجهيزات الصناعية التي قد تكون غير متوفرة محليا أو التي يمكن الحصول عليها بجودة وتكلفة أفضل من الخارج، في حين يتيح التصدير فرصا واسعة لتصريف فائض الإنتاج، وجلب العملة الصعبة، وتوسيع نطاق العلاقات الاقتصادية مع مختلف الدول. وتكمن أهمية هذا النشاط أيضا في كونه محفزا للابتكار وتحسين الجودة، نظرا لما يفرضه من تنافسية وشروط دولية صارمة.

من هذا المنطلق، أصبحت حركة الاستيراد والتصدير مؤشرا حقيقيا على مدى انفتاح الاقتصاد الوطني وفعاليته في التعامل مع المتغيرات العالمية، كما تشكل أداة إستراتيجية لتحقيق التنمية الاقتصادية المستدامة، من خلال تنويع مصادر الدخل، وخلق فرص العمل، وتعزيز الميزان التجاري للدولة.

المطلب الأول: تعريف الاستيراد والتصدير ومشروعهما

في ظل تسارع وتيرة الانفتاح الاقتصادي وتنامي التبادلات التجارية بين الدول، لم تعد مفاهيم الاستيراد والتصدير مجرد مصطلحات تقنية، بل أصبحت تعبر عن حركية اقتصادية متكاملة تمس صميم السياسات التنموية للدول. فهما يمثلان اليوم محورا أساسيا في صياغة توجهات السوق وربط الاقتصاد المحلي بالعالم الخارجي. وبين ما تفرضه هذه الأنشطة من واقع عملي، وما تفتحه من آفاق استثمارية واعدة، برزت مشاريع جديدة تحمل في طياتها إمكانيات كبيرة للنمو والنجاح، مما يجعل التعمق فيها ضرورة لفهم ملامح الاقتصاد المعاصر.

أولا: تعريف الاستيراد

المقصود بالاستيراد هو إدخال السلع الغير متوفرة في السوق المحلي إلى بلدك وتوزيعها على التجار أو بائعي الجملة أو في الأسواق.[1]

وهو جلب المواد أو المنتجات التي يحتاج إليها السوق والتي ينتج منها كميات محدودة لا تكفي لتغطية الاحتياجات أي أن السوق غير قادرة على إنتاجها.

يقوم مفهوم الاستيراد على معرفة حاجات السوق المحلية من السلع أو المنتجات، ثم البحث عن أهم الشركات الأجنبية التي توفر هذه السلع، والتواصل معها من خلال الوسائل المتاحة، بهدف الاتفاق على جلب عينات من المنتجات للتأكد من جودتها. وبعد التأكد من مطابقتها للمواصفات المطلوبة، يتم التفاوض بشأن الكميات، الأسعار، وشروط التسليم.

ومن هنا يمكن القول إن الاستيراد عملية قائمة في جوهرها على دراسة احتياجات السوق، بهدف توفير ما لا يتوفر محليا أو ما يمكن الحصول عليه من الخارج بتكلفة أقل مما لو تم إنتاجه داخليا.

ويعتمد نوع المنتجات المستوردة عادة على طبيعتها، سواء كانت سلعا أساسية أو منتجات صناعية أو خدمات. عند الاستيراد، من الضروري التنسيق مع الجهات الجمركية للحصول على التراخيص اللازمة، وهو ما يتكفل به عادة المخلص الجمركي الذي يسهل هذه العملية بفضل معرفته التامة بالقوانين، واللوائح، والرسوم، والمستندات المطلوبة لتيسير دخول السلع إلى البلد، وضمان انتقالها السلس بين الدول. [2]

أو بمفهوم آخر هو معرفة ما يحتاج إليه السوق من المنتجات ثم معرفة أهم الشركات الخارجية التي تقوم بتوريد هذه المنتجات والبحث عن وسائل الاتصال بهم والاتفاق على جلب عينات للتأكد من جودة هذه المنتجات ثم الاتفاق على الكمية والتكلفة وكيفية الاستلام، ومنه تستخلص إن العملية قائمة في الأساس على دراسة السوق.[3]

نستنتج مما سبق أن الاستيراد هو عملية جلب السلع الغير متوفرة في الدولة من دولة أخرى بالاتفاق مع مخلص جمركي يسهل عملية نقلها نظرا لمعرفته الشاملة بالإجراءات.

[1] – فؤاد مصطفى محمود، التصدير والاستيراد علميا وعمليا، دار النهضة العربية، طبعة03، القاهرة، 1993، ص ص 19_20.

[2] – موسى سعيد وآخرون، **التجارة الخارجية**، دار الصفاء، عمان، طبعة01، 2001، ص16.

[3] –محمد يونس، **مقدمة في التجارة الخارجية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1986، ص11.

ثانيا: تعريف التصدير

يعتبر التصدير ضرورة حيوية واضحة للغاية وفوائده الاقتصادية لا خلاف عليها، ويمكن توضيح مفهوم التصدير على أنه: تلك العمليات التي تتعلق بالسلع و الخدمات التي يؤديها بصفة نهائية المقيمون والغير المقيمين في البلد.

وكتعريف أدق يمكن القول بأن التعريف الراجح والمستهدف هو أن التصدير عبارة عن بيع للمنتجات من دولة لأخرى، وفق نظام معترف به وقوانين ونظم تدعم الاستيراد من جانب الدول المستهلكة والتصدير من جانب الدول المصدرة، ويعتبر أهم محل للتصدير في الجزائر تصدير المحروقات، إلى تحفيز التصدير للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية جانب ذلك هناك ما يعرف بالتصدير خارج إطار المحروقات والمقصود منه تصدير البضائع والخدمات، حيث أن الصادرات خارج إطار المحروقات هي: سلع و خدمات وأصول رأسمالية تباع إلى دول خارجية منتقلة من الدول المنتجة له.[1]

وهو بيع وتسويق المواد أو المنتجات التي يتميز وينفرد السوق المحلي في إنتاجها، والتي توجد حاجة لها في الأسواق الخارجية. ويتطلب التصدير دراسة دقيقة لكيفية فتح قنوات اتصال مباشرة مع الشركات التجارية في البلدان الأخرى، بالإضافة إلى البحث عن أفضل السبل لفتح أبواب الأسواق الخارجية أمام المنتج المحلي.[2]

يعد التصدير من أبسط وأقل أشكال الدخول إلى الأسواق الخارجية من حيث المخاطر، سواء كان ذلك بهدف بيع الفائض من الإنتاج أو كخطوة أولى لفرض هوية تسويقية جديدة للمنتج في الخارج. ويعتبر التصدير أقل مخاطرة مقارنة بوسائل الدخول الأخرى مثل إنشاء فروع خارجية أو الاستثمار المباشر، لذلك يعد خيارا مفضلا للشركات الصغيرة والمتوسطة.[3]

كما يمكن أن يكون التصدير نشاطا سلبيا (عند بيع الفائض فقط دون إستراتيجية واضحة)، أو نشاطا إيجابيا (عند وضع خطة تسويقية واضحة ومستمرة لإختراق الأسواق الخارجية.

[1] – وئام بغياني، **تحفيز التصدير للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية**، مجلة بحوث جامعة الجزائر، العدد13، الجزء الأول، جوان 2019، ص11.

[2] – فؤاد مصطفى محمود، مرجع سبق ذكره، ص226.

[3] – أبي سعد الديوجي، **التسويق الدولي**، دار الكتب للنشر والتوزيع، عمان، طبعة01، 1992، ص100.

والمقصود بالتصدير هو: نقل السلع أو المنتجات المتوفرة محليا إلى البلدان التي تفتقر إليها وتحتاجها، مما يحقق فائدة اقتصادية مزدوجة: تصريف المنتجات وزيادة العائدات، وتلبية احتياجات الأسواق الخارجية[1].

مما يبق نستنتج أن التصدير من أهم الأنشطة التجارية الخارجية، وهو عملية نقل السلع أو الخدمات من دولة المنشأ إلى أسواق خارجية، بهدف تلبية حاجات مستهلكين أجانب وتحقيق عوائد مالية. وتمثل هذه العملية وسيلة إستراتيجية لتوسيع نطاق السوق، وزيادة المداخيل، وتعزيز القدرة التنافسية للمنتجات الوطنية. كما يسهم التصدير في دعم الاقتصاد الوطني من خلال تدفق العملة الصعبة، وتنمية الصناعات المحلية، وفتح آفاق جديدة للنمو والتطور الاقتصادي.

ثالثا: تعريف مشروع الاستيراد والتصدير

يقصد بمشروع الاستيراد والتصدير، كل جهة تقوم بأعمال التبادل التجاري على نطاق دولي. وبهذا المعنى فإن الشركة الصناعية التي تشتري احتياجاتها من المواد الخام أو المواد الأولية من الأسواق الخارجية، وتتعامل مع الأسواق نفسها أو غيرها في بيع منتجاتها النهائية كلها أو جزء منها، يمكن وصف هذه الجهة بأنها مشروع استيراد وتصدير. ولكن في هذه الحالة تكون عملية ممارسة نشاط الاستيراد والتصدير من خلال وجود قسم أو أقسام تنفذ هذه الأعمال .

والشركة التجارية التي تتعامل مع الأسواق الخارجية شراء وبيعا يمكن وصفها بهذه التسمية. على أنه يمكن القول أن هناك مشروعات طبيعية عملها الأساسي محصورة في ممارسة نشاط الاستيراد والتصدير وإعادة التصدير وهي بهذه الصفة يمكن وصفها بأنها مشروعات خدمات، كأي مشروع آخر يسهم بصورة أو بأخرى في إنجاز أعمال الاستيراد والتصدير، كشركات التأمين والتخليص والتمويل، والتسهيلات الأخرى كالنقل، والتخزين، والفحص والمعاينة ... الخ .

إذن، أي مشروع يمكن أن يمارس أعمال الاستيراد والتصدير بصورة جزئية (ليست من طبيعة عمله الأساسي كالشركة الصناعية أو التجارية) أو بصورة كلية (شركات الاستيراد والتصدير) هذه تعتبر مشروعات استيراد وتصدير مع الأخذ بعين الاعتبار أن الشركة الصناعية أو التجارية يمكن أن تمارس طرفا واحدا من التبادل التجاري الدولي ، يتمثل هذا الطرف في أنها تقوم بالاستيراد لما تحتاج من مواد أولية أو سلع نهائية تتعامل بها مع

[1] – رضوان المحمود العمر، **التسويق الدولي**، دار وائل للنشر، عمان، طبعة01، 2006، ص132.

السوق المحلي فقط، وهذا لا يعني أنها غير معنية بمتابعة ظروف الأسواق الخارجية، بل عليها أن تدرس كيفية التعامل مع تلك الأسواق بأسلوب يحقق لها أهدافها وغاياتها من عملية الاستيراد.[1]

المطلب الثاني: إجراءات الاستيراد

تشكل عملية الاستيراد ركيزة مهمة في تلبية احتياجات السوق المحلي، لكنها لا تتم بشكل عشوائي، بل تمر عبر سلسلة من الإجراءات المنظمة. هذه الإجراءات تهدف إلى ضبط وتنظيم دخول البضائع، بما يضمن الامتثال للقوانين وحماية الاقتصاد الوطني. لذلك، يصبح من الضروري التعرف على هذه الخطوات التفصيلية لفهم كيفية سير العملية بشكل صحيح وفعال، وتتمثل هذه الإجراءات في:[2]

- **اتخاذ القرار الاستيرادي:** يتم اتخاذ قرار الاستيراد بناء على مجموعة من المعلومات التي تفرضها طبيعة المشروع، وكذلك طبيعة السلع والمواد التي يتم التعامل بها. لا بد من دراسة الطلب وإمكانية التنبؤ به، إذ أن تحديد حجم الطلب يختلف باختلاف طبيعة المشروع. فإذا كان المشروع صناعيا يقوم بأعمال التصنيع، فإن الطلب يمكن تقديره حسب الطرق التالية:
  - دراسة السوق المحلية ومدى حاجتها لهذه السلع في الوقت الحالي والمستقبل، عن طريق القيام ببحوث السوق؛
  - طلبات الزبائن الذين يزورون المصنع أو المؤسسة؛
  - مقارنة جداول الإنتاج ومعدل دوران المخزون؛
  - ومن خلال العطاءات التي تطرحها بعض المنشآت العامة أو الخاصة يمكن التعرف على المواد المطلوبة ومواصفاتها؛
- **دراسة أسواق التصدير:** في هذه المرحلة يتم البحث عن مصادر التوريد المناسبة في الأسواق الخارجية، وتعد من أهم مصادر الحصول على أسماء الموردين ومعلومات عنهم، الملحقون التجاريون في السفارات، وبعض الكتالوجات التي تصدرها الشركات العالمية، أو عبر وزارة الصناعة والتجارة، والغرف التجارية.

[1] – د.جاسم محمد، **التجارة الدولية**، دار زهران للنشر، الطبعة01، 2013، ص168.

[2] – مصطفى محمد عز العرب، **سياسات وتخطيط التجارة الخارجية**، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، الطبعة1988،01، ص ص 210-211.

يتم بعد ذلك دراسة الأسواق والموردين لاختيار الموردين المناسبين والمؤهلين للتوريد، كما يجرى الاتصال بالموردين الذين تم اختيارهم وطلب عروض أسعار منهم، مع بيان شروط البيع والتسليم والدفع. وقد يطلب منهم أحيانا عينات من السلع التي ينتجونها؛

- **الإستراتيجية** :بعد استلام العروض المطلوبة من الموردين، تبدأ الشركة بوضع إستراتيجية الاستيراد، معتمدتين على بعدين أساسيين أولهم طبيعة السوق المحلية، وقدرته الاستيعابية، وحاجته لتلك السلع. والأخر إمكانات الشركة، ومدى قدرتها عن التفاوض وقبول شروط الموردين، سواء من حيث الإمكانيات المالية أو التسويقية أو أي عناصر أخرى. فالتفاوض مسألة عامة وضرورية في التجارة الخارجية، فالمستورد القوي والقادر على التفاوض لا بد أن يمتلك القدرة ونقاط القوة التي تمكنه من كسب الصفقة وتحقيقها لصالحه. وعند دراسة العروض، يجب التنبه إلى ما تفرضه حكومات الدول المصدرة أو المستوردة على هذا النوع من البضائع أو على الشركات المنتجة لها. فقبل المباشرة في الاستيراد، يجب التأكد من عدم وجود عوائق حكومية أو جمركية أو سياسية أو أية قيود أخرى؛
- **البرامج** :في هذه المرحلة تترجم السياسات والأهداف الموضوعة من طرف الشركة إلى خطة دقيقة تعكس تلك السياسات والاستراتيجيات. بمعنى آخر، تقوم الشركة بتجميع وتوزيع المعلومات والبيانات الكاملة عن الموردين وفق نموذج معين، يوضح به: أسماء وعناوين الموردين، وطرق الشراء، وشروط البيع، والدفع، والتسليم... إلخ؛
- **العقد**:تقوم الشركة بالاتصال والتفاوض مع الموردين الذين تم اختيارهم لتحديد شروط الدفع والتسليم والبيع وأية شروط أخرى، ليتم بعد ذلك تنظيم العقد حسب الشروط المتفق عليها وتوقيعه؛
- **التراخيص**: وتتضمن رخصة الاستيراد من اسم المستورد، صنف البضاعة، الكمية، بلد المنشأ، مركز الشحن، مركز التخليص الجمركي، تاريخ إصدار الرخصة، وتاريخ انتهاء صلاحيتها؛
- **التمويل والائتمان** :تختلف شروط الدفع والتسليم والتمويل حسب الاتفاق بين المستورد والمصدر، وكذلك حسب عملة الدفع وسعر الصرف؛
- **بوالص الشحن** :وتختلف حسب الجهة التي تصدرها، وحسب وسيلة النقل المستخدمة

والبوليصة عبارة عن وثيقة يصدرها الشاحن أو وكيله، تثبت استلامه للبضائع التي سيقوم بنقلها، وتمثل بوليصة الحيازة للبضاعة المنقولة، أي أنها تعد بمثابة إثبات ملكية مؤقتة للبضائع إلى حين تسليمها؛

- **ميناء الوصول** :عند وصول البضاعة إلى ميناء الاستيراد، يتم تفريغ الشحنة طبقا لشروط البوليصة، ولا يمكن استلام البضائع إلا لمن يحمل البوليصة الأصلية؛

❖ **التخليص الجمركي** :بعد أن يتسلم المستورد إذن التسليم الصادر من وكيل الشحن، يقوم بتعبئة نموذج مخصص من قبل إدارة الجمارك، ويرفق مع هذا النموذج مجموعة من المستندات والوثائق التجارية المطلوبة، مثل الفاتورة، وشهادة المنشأ، وقائمة التعبئة، وبوليصة الشحن، وغيرها؛

❖ **الحيازة** :بعد إتمام الإجراءات الجمركية وسداد الرسوم الجمركية، يتم الإفراج عن البضاعة، مما يمكن المستورد أو وكيله من استلامها ونقلها إلى المستودعات. وفي بعض الحالات الاستثنائية، يسمح قانون الجمارك، وبعد موافقة السلطات المختصة، للمستورد بالحصول على البضاعة قبل إتمام العملية الجمركية، وذلك مقابل تقديم ضمان نقدي أو مصرفي، يتعهد من خلاله بإتمام الإجراءات خلال فترة زمنية محددة لاحقا؛

❖ **الخطابات الختامية** :تتضمن هذه المرحلة تبادل الخطابات الختامية بين المستورد والمصدر، التي غالبا ما تحتوي على عبارات الشكر، والتأكيد على جودة التعامل، وبناء علاقات تجارية طويلة الأمد.

المطلب الثالث: إجراءات التصدير

حسب ماجاء في الدليل الإرشادي للمصدر الصادر عن وكالة (ALGEX)، تتمثل مراحل التصدير في:[1]

أولا: إجراءات من أجل إنشاء الشركة:

تشمل الإجراءات الأولية لإنشاء الشركة ما يلي:

- **الشكل القانوني للشركة:** أي اختيار الصيغة القانونية للشركة عن طريق إعداد القوانين الأساسية بمحرر رسمي ونشرها في النشرة الرسمية للإعلانات القانونية، وإيداعها لدى كتابة ضبط المحكمة التجارية؛
- **التسجيل في السجل التجاري:** وذلك بتقديم طلب التسجيل باستخدام استمارات مقدمة من طرف المركز الوطني للسجل التجاري؛
- **التعريف الجبائي:** من خلال التسجيل لدى مصلحة الضرائب، حيث يكون بدء النشاط مرهونا بالتصريح بالوجود لدى مصلحة الضرائب؛
- **التصريح لدى مصالح الضمان الاجتماعي:** بالأفراد والمسير لدى مصالح الضمان الاجتماعي؛
- **فتح حساب بنكي:** بمعنى حساب بنكي تجاري للشركة ذات الشخصية المعنوية.

[1] – أميمة قفاصة، صلاح بن جميل، **اللوجيستيات الذكية ودورها في اختراق المنتجات الجزائرية للأسواق الدولية**، مذكرة نهاية الدراسة لنيل شهادة الماستر في العلوم التجارية، تخصص مالية وتجارة دولية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 8ماي 1945، قالمة، الجزائر،ص85.

ثانيا: الإجراءات المسبقة للنجاح في عملية التصدير

يجب على المؤسسة الراغبة في التصدير احترام مجموعة من المبادئ الأساسية وهي:

- **الإستراتيجية:** يجب أن تكون للشركة رؤية واضحة حول منتجها والسوق المستهدفة، بما في ذلك الاستفسار عن متطلبات التعامل على المستوى الدولي وإجراء تشخيص للتصدير لتقييم قدرة الشركة على التعامل الدولي؛
- **الإنتاج:** هنا المقصود معرفة التكاليف والتحكم فيها لتحديد السعر أثناء المفاوضات مع العميل، واحترام أدوات التسيير لإنتاج السلع والخدمات في الآجال المطلوبة؛
- **التموين:** حتمية التحكم في التموين لتلبية طلبات العميل الأجنبي في الآجال المحددة؛
- **التسويق:** يجب أن يكون هناك مسؤول عن التصدير ملم بتقنيات التجارة الدولية لتحقيق عملية تصدير ناجحة؛
- **الموارد المالية:** من خلال توفير وسائل مالية لإدارة عملية التصدير، مثل الأموال الخاصة، القروض البنكية، التسبيقات على الفواتير، وقروض التمويل المسبقة للصادرات؛
- **سعر التصدير** : يجب تحديد سعر التصدير بأخذ تكاليف الإنتاج، السوق المنافسة وأسعار الصرف في الاعتبار؛
- **اللوجستيك** : ذلك بتوفير دعم لوجستي احترافي والتوقع للقيود المرتبطة باللوجستيك داخل المؤسسة وعند المتعاملين الخارجيين النقل العبور، التفريغ التخزين؛
- **المعايير والنوعية:** يجب احترام المعايير واللوائح التقنية لبلد الوجهة والتأكد من جودة المنتج المطلوبة من العميل.

ثالثا: تكوين الملف والتحضير للعملية

على المؤسسة التي تريد القيام بعملية التصدير القيام بما يلي : [1]

- **التسجيل في السجل التجاري والنظام الجبائي:** أي التسجيل بأحد رموز النشاطات الممارسة نشاط التصدير، والحصول على بطاقة مغناطيسية تحمل رقم التعريف الجبائي؛

[1] – أميمة قفاصة، صلاح بن جميل، المرجع نفسه، ص86.

- **التوطين البنكي**: يخضع المصدر للتوطين المسبق لعمليات التصدير لدى بنك مؤسس في الجزائر مما يسمح بالتعرف على الصفقة التجارية من خلال تسجيلها وتقديم شهادة التوطين للجمارك عند إعداد التصريح بالجمركة؛
- **العبور** : يجب الاستعانة بوكيل عبور مختص في تنظيم النقل التخليص الجمركي، شحن وتفريغ السلع، وشروط التوصيل؛
- **إنشاء العقد**: من خلال مراجعة الشروط العامة للبيع والبنود المتعلقة بالدفع الثمن، تحويل المخاطر، التكاليف، والنزاعات قبل إبرام عقد مع مشتر أجنبي؛
- **شهادة المنشأ**: على المصدر أن يقدم هذه الشهادة إلى البلدان المستوردة التي تمنح أفضلية في التعريفات الجمركية للمنتجات الجزائرية المصدرة كالتالي:

- شهادة المنشأ الخاصة بالمنتجات المصدرة إلى المنطقة العربية الكبرى للتبادل الحر (GZALE) والمقدمة من طرف كل من الغرفة الجزائرية للصناعة والتجارة (CACI) ، وغرفة التجارة والصناعة للولاية (CCI)، ويجب أن تحمل ختم الغرفة الجزائرية للصناعة والتجارة (CACI) شهادة تداول البضائع الخاصة بالاتحاد الأوربي المقدمة من طرف كل من الغرفة الجزائرية للصناعة والتجارة (CACI) وغرفة التجارة والصناعة للولاية (CCI) ويجب أن تحمل ختم الجمارك الجزائرية.
- شهادة المنشأ الخاص بالاتفاق التجاري التفضيلي المبرم بين الجزائر وتونس والمقدمة من طرف الغرفة الجزائرية للتجارة والصناعة والغرف الولائية للتجارة والصناعة، والتي يجب أن تكون مؤشرة من طرف الغرفة الجزائرية للتجارة والصناعة .

- **إرفاق البضاعة بوثائق النقل**: بمعنى توفير الوثائق اللازمة للبضاعة المراد إرسالها حسب وسيلة النقل المختارة، مثل سند الشحن البحري، وثيقة النقل الجوي، والرسالة السيارة الدولية كذلك وصل التسليم الذي يبين للزبون أن البضاعة في المتناول ويكون مقسم كالتالي:
  - ✓ 50 % بالدينار الجزائري
  - ✓ 50% بالعملة الصعبة، تقسم بدورها كالتالي:
    - 60% منه يتم تحويله إلى حساب المصدر بالعملة الصعبة (للأشخاص المعنويين)
    - 40% يمكن استخدامه خارج قواعد حساب العملة الصعبة بناءً على تقدير وتحت مسؤولية المصدر في إطار ترقية الصادرات.

المبحث الثالث: دور الخدمات اللوجيستية في تسهيل إجراءات الاستيراد والتصدير

يشهد قطاع الخدمات اللوجيستية تطورا متسارعا في ظل العولمة وتنامي التبادل التجاري الدولي، ما جعله يؤدي دورا محوريا في دعم فعالية عمليات الاستيراد والتصدير. فلم تعد المؤسسات تنظر إلى اللوجيستيات باعتبارها مجرد وسيلة لنقل السلع، بل أصبحت تعدها عنصرا استراتيجيا يساهم في تحسين الكفاءة التشغيلية، وتقليص التكاليف، وتسريع حركة السلع عبر سلاسل الإمداد.

كما أصبحت هذه الخدمات أداة مهمة للتعامل مع التحديات التنظيمية والبيئية والاجتماعية، مما يعزز من قدرة المؤسسات على التكيف مع متغيرات السوق والمنافسة عالميا. ويزداد هذا الدور أهمية في ظل التوجه المتزايد نحو رقمنة العمليات التجارية، واستعمال التقنيات الحديثة في التتبع والإدارة، الأمر الذي يجعل من تطوير اللوجيستيات ضرورة إستراتيجية لأي نشاط تجاري يسعى إلى الاستدامة والنجاح.

المطلب الأول: تسريع الإجراءات وتخفيض التكاليف

في ظل التنافسية المتزايدة التي تشهدها الأسواق العالمية، أصبحت السرعة في تنفيذ الإجراءات وتخفيض التكاليف من أبرز العوامل التي تحدد نجاح المؤسسات في نشاطها التجاري، خاصة في مجال الاستيراد والتصدير. إذ لم يعد كافيا تقديم منتج جيد فحسب، بل أصبح من الضروري أيضا إيصاله بسرعة وبتكلفة معقولة. ولهذا تسعى المؤسسات إلى تبني استراتيجيات ذكية تعتمد على الرقمنة وتحسين سلسلة التوريد، بهدف تقليص الوقت المستغرق في الإجراءات الإدارية والجمركية، وتقليل النفقات التشغيلية.

أولا: تسريع الإجراءات الاستيراد و التصدير

1- التحول إلى المنصات الرقمية للتخليص والتوثيق

أدى التحول الرقمي إلى إحداث نقلة نوعية في طريقة معالجة الإجراءات الجمركية والتجارية، حيث باتت المنصات الإلكترونية المخصصة للتخليص والتوثيق تختصر من خلالها سلسلة طويلة من العمليات الورقية المعقدة. ومن أبرز هذه النظم: التبادل الإلكتروني للبيانات (EDI) الذي يسمح بتبادل المستندات والبيانات بشكل آني بين مختلف الأطراف في سلسلة الإمداد، وهو ما أدى إلى تقليص كبير في الزمن اللازم لاستخراج التصاريح الجمركية. فعلى سبيل المثال، تمكنت غواتيمالا من تقليص وقت إصدار تصاريح التصدير من عدة أيام إلى دقائق معدودة بفضل منصة إلكترونية بدعم من البنك الدولي، كما سجلت تونس انخفاضا ملحوظا في زمن المعالجة من 18 يوما إلى 7

أيام بعد تبنيها لمنصة إلكترونية موحدة. وقد ساعدت هذه التحسينات في تسريع تدفق السلع عبر الحدود وتحقيق كفاءة أكبر في التجارة الخارجية[1].

2- استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي و Blockchain في تسهيل الإجراءات الجمركية

في ظل التطورات المتسارعة في التكنولوجيا الرقمية، بات اعتماد الذكاء الاصطناعي (AI) وتقنية سلسلة الكتل (Blockchain) ضرورة ملحة لتحسين كفاءة وشفافية المعاملات الجمركية عبر الحدود. وتكمن أهمية هذه التقنيات في قدرتها على أتمتة الإجراءات وتقليل الاعتماد على المعالجة اليدوية، وهو ما يسهم مباشرة في تسريع التدفقات التجارية وتقليل فرص التزوير والأخطاء البشرية. فنجد أن :

- **الذكاء الاصطناعي في التنبؤ والتحقق الآلي:** يساهم الذكاء الاصطناعي في تحليل كميات ضخمة من البيانات الجمركية بطريقة لحظية، مما يمكن من التحقق الآلي من المستندات والتصاريح، واكتشاف الشحنات ذات الخطورة العالية استنادا إلى أنماط البيانات التاريخية. وقد أبرزت الدراسات أن هذا التوظيف للذكاء الاصطناعي يقلل الحاجة للتدخل البشري بنسبة كبيرة، كما يسرع عمليات التخليص الجمركي من خلال أنظمة تصنيف ذكية.فضلا عن ذلك، تستخدم خوارزميات التعلم الآلي للتنبؤ باحتمالات الازدحام في المنافذ الحدودية، وتقديم مقترحات بديلة تضمن استمرارية تدفق البضائع دون تأخير.[2]

- **سلسلة الكتل كضامن للأمان والشفافية:** أما تقنية Blockchain، فقد أحدثت نقلة نوعية في مجال أمان الوثائق الجمركية وموثوقيتها، من خلال اعتمادها على شبكة موزعة غير قابلة للتعديل بسهولة، مما يمنع محاولات التزوير أو التلاعب بالمعلومات. ومن أبرز التطبيقات العملية لهذه التقنية منصة TradeLens التي طورتها شركتا IBM وMaersk، والتي أصبحت تستخدم على نطاق واسع في إدارة سلاسل التوريد الدولية. وقد أثبتت بعض الدراسات أن الهيئات الجمركية مكنت من الوصول الآني إلى البيانات الموثوقة حول الشحنات، مما عزز قدرتها على معالجة الوثائق بسرعة وخفض زمن التخليص بنسبة تفوق 40% في بعض الموانئ[3].

بالإضافة إلى ذلك، تمكن Blockchain من تقاسم آمن للبيانات بين مختلف الأطراف (مثل الموردين، والمصنعين، والسلطات الجمركية، والمشغلين اللوجستيين) دون الحاجة إلى وسطاء، مما يقلل من زمن المعالجة ويحد من النزاعات

[1] - World Bank, (2020), Doing Business 2020: **Comparing Business Regulation in 190 Economies**, The World Bank Group, p87.

[2]-Hackius, N, & Petersen, M**. Blockchain in logistics and supply chain: trick or treat? Proceedings of Hamburg International Conference of Logistics (HICL)**, 23, 2017, P P 3_17.

[3]-Jensen,T, Hedman, J, &Henningsson,S, (2019). **How TradeLens delivers business value with blockchain technology**, MIS Quarterly Executive, 18(4), p p 221–243.

الناتجة عن عدم التناسق في البيانات. كما أظهرت النتائج أن هذا التكامل الرقمي يسهم في خفض التكاليف الإدارية والورقية، ويعزز القدرة على الامتثال للوائح الدولية بطريقة دقيقة وفعالة.

- **انعكاسات التكامل التكنولوجي:** بدمج الذكاء الاصطناعي مع Blockchain، تنشأ بيئة جمركية رقمية قادرة على التكيف بسرعة مع المتغيرات، وتقديم خدمات عالية الجودة وشفافية. هذا التكامل يخلق سلسلة إمداد ذكية متصلة بشكل متكامل من المصدر إلى المستهلك، ويمنح المؤسسات قدرة استثنائية على الاستجابة للمخاطر والتحديات العابرة للحدود. كما أن الجمع بين هاتين التقنيتين لا يضمن فقط الحماية والأداء، بل يفتح آفاقا جديدة أمام التعاون بين الدول في مجال التبادل الجمركي الإلكتروني، ويؤسس لبنية تحتية رقمية أكثر كفاءة واستدامة[1].

3- الأنظمة الذكية لتتبع الشحنات في الوقت الفعلي

في ظل التوسع المتزايد في التجارة الإلكترونية والعولمة، باتت القدرة على تتبع الشحنات في الوقت الفعلي عنصرًا حاسمًا في ضمان فعالية سلسلة الإمداد وتحقيق رضا العملاء. وتعد الأنظمة الذكية لتتبع الشحنات من أهم مكونات البنية التحتية اللوجيستية الحديثة، إذ تجمع بين مجموعة من التقنيات الرقمية المتقدمة مثل إنترنت الأشياء (IoT)، وأجهزة الاستشعار الذكية، وأنظمة التموضع العالمي(GPS) ، بالإضافة إلى خوارزميات الذكاء الاصطناعي(AI) ، لتوفير رؤية شاملة ودقيقة لحركة البضائع عبر المراحل المختلفة من سلسلة التوريد.

إن استخدام نظم التتبع القائمة على الحوسبة السحابية يوفر للمؤسسات إمكانية الوصول إلى بيانات لحظية حول موقع الشحنات، حالة الطرود، ودرجات الحرارة والرطوبة، وهو أمر بالغ الأهمية في قطاعات مثل الأدوية والمواد الغذائية. كما أظهرت النتائج أن تبني هذه الأنظمة يمكن الشركات من تقليل فترات التوقف المفاجئة، وتحسين إدارة عمليات النقل، مما ينعكس إيجابا على خفض التكاليف التشغيلية[2].

من جهة أخرى، تسهم تقنيات الذكاء الاصطناعي المدمجة في أنظمة التتبع في تحليل بيانات الحركة والمسارات بشكل متواصل، الأمر الذي يتيح التنبؤ بالتأخيرات المحتملة وتقديم اقتراحات آنية لإعادة توجيه الشحنات عند الضرورة. كما فإن هذا التكامل بين الذكاء الاصطناعي وإنترنت الأشياء يمكن الشركات من تحسين كفاءة التسليم

[1]–Opcit, Hackius, N,& Petersen 2017,p5.

[2]-Gawankar, S.A, Kamble, S.S, & Raut, R. D**, Analyzing the factors affecting the cloud-based logistics management system adoption using a hybrid ISM-DEMATEL approach**, International Journal of Information Management, 2020-2019 ,p p 52, 10.

بنسبة تتراوح بين 25٪ و30٪، وتقليص زمن الانتظار وتحسين دقة المواعيد، وهي عوامل تؤثر بشكل مباشر على رضا العملاء والقدرة التنافسية للمؤسسة.

حيث نجد أن جمع البيانات اللحظية من أجهزة الاستشعار وتخزينها سحابيا يسمح بمراقبة متكاملة لظروف الشحن، ويسهل معالجة الشكاوى والمنازعات عبر التوثيق التلقائي لكل خطوة من مسار البضاعة، وهو ما يعزز الشفافية ويقلل من حالات فقدان أو تلف الطرود[1].

في المجمل، يمثل اعتماد الأنظمة الذكية لتتبع الشحنات نقلة نوعية في إدارة اللوجيستيات، ليس فقط من خلال تحسين الرؤية التشغيلية، بل أيضا من خلال تمكين التخطيط الاستراتيجي المبني على البيانات، وتعزيز قدرة الشركات على الاستجابة للتحديات الديناميكية في بيئة الأعمال العالمية.

4- الموانئ الذكية:

وتعد تجربة الموانئ الذكية نموذجا عمليا ناجحا لتسريع الإجراءات التجارية. ففي ميناء بوسان الكوري الجنوبي، تم دمج الذكاء الاصطناعي وإنترنت الأشياء مع بيئة الميتافيرس (Metaverse) لمحاكاة وتحسين سير العمليات. وقد ساعد هذا التوجه على تحسين دقة مواعيد وصول السفن بنسبة 79٪، وزيادة الإيرادات السنوية بمقدار 7.3 مليون دولار أمريكي، نتيجة لتقليل أوقات الانتظار وتحسين الكفاءة التشغيلية للميناء. ويظهر هذا النموذج كيف يمكن للتكامل التكنولوجي أن يحدث تحولا جذريا في كفاءة التجارة البحرية ويعزز من قدرة الدول على المنافسة الدولية[2].

ثانيا: تخفيض التكاليف

شهدت الخدمات اللوجيستية تحولا جذريا في بنيتها التشغيلية بفضل تقنيات التحليل التنبؤي والتكامل الرقمي، ما انعكس إيجابا على خفض التكاليف وتحسين الكفاءة. فقد أصبح خفض التكاليف ليس فقط مسألة تحسين في النقل أو التخزين، بل نتيجة مباشرة لاعتماد نهج شامل يوظف الذكاء الاصطناعي، وتحليلات البيانات، والتقنيات الذكية عبر كافة مفاصل سلسلة الإمداد.

1- **تحليلات التنبؤ (Predictive Analytics):**

[1]-Ghosh,R, (2022), **Applications of AI and IoT in supply chain and logistics** ,journal of Supply Chain Management, 58(2),p p 41–55.

[2] -Kwak, D W, &Yim, H **Smart port transformation using AI and Metaverse**, Case of Busan Port, International Journal of Logistics Management, 33(3).(2022),p p789–807.

ساهمت تحليلات التنبؤ المبنية على الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات الضخمة (Big Data) في تحويل الطريقة التي تدير بها المؤسسات مخزونها وتتعامل مع تقلبات الطلب. هذه النماذج التنبؤية تساعد على تقليل حجم المخزون غير الضروري، وتحسين توقيت إعادة التوريد، مما يؤدي إلى تقليص تكاليف التخزين بنسبة تتراوح بين 10% و15%، وزيادة كفاءة الخدمة بنسبة تصل إلى 30%. وقد أوضحت تقارير صادرة عن مؤسسات استشارية أن هذه التطبيقات تعد من أكثر وسائل تحسين الأداء المالي فعالية، خاصة في ظل بيئات تنافسية عالمية متقلبة[1].

2- إدارة تكاملية لعمليات التخزين والنقل والجمارك

من جهة أخرى، يتجلى أثر خفض التكاليف بشكل واضح عند اعتماد المؤسسات على منصات رقمية موحدة تدمج من خلالها عمليات النقل، والتخزين، والتخليص الجمركي. إذ يؤدي هذا الدمج إلى تقليل التداخلات الإدارية، وتفادي التكرار في العمليات، مما يقلل التكاليف التشغيلية بشكل كبير. وتؤكد مصادر صناعية وتجارية أن التحول الرقمي في هذا السياق يمكن أن يخفض نفقات النقل بنسبة تصل إلى 35%، ويقلص تكاليف اللوجيستيات الكلية بنسبة تتراوح بين 20% و30%. ويعود ذلك إلى إلغاء العمليات اليدوية الزائدة، واستخدام البيانات اللحظية لتوجيه الموارد بكفاءة[2].

3- تحسين استغلال الأصول وتقليل التأخيرات

وتدعم تقنيات التحليل الجغرافي واستخدام أدوات تخطيط المسارات الذكية هذا التوجه من خلال تحسين استغلال الأصول وتقليل ما يعرف بـ"الأميال الفارغة" أي تلك الرحلات غير المثمرة التي تهدر فيها الطاقة والموارد دون مقابل فعلي. فاختيار مواقع مراكز التوزيع استنادا إلى بيانات المكان والسلوك الاستهلاكي يمكن أن يقلل من التكاليف التشغيلية بنسبة تصل إلى 30%. وتؤدي هذه الاستراتيجيات دورا محوريا في تسريع التسليم، تقليص زمن الانتظار، والحد من التكاليف الناتجة عن التكرار أو التكدس[3].

وفي جانب الإتقان التقني نجد أن التقنيات المتقدمة مثل الذكاء الاصطناعي، وسلسلة الكتل(Blockchain) ، وإنترنت الأشياء(IoT) ، تشكل اليوم أساس التميز التنافسي في مجال اللوجيستيات. فهذه الأدوات لا تقتصر

[1]-McKinsey & Company, (2020). **The future of logistics, Kale Logistics Solutions**.(2021). Smart Logistics and AI Integration Whitepaper,p5.

[2]- World Economic Forum. (2020). Digital Transformation of Logistics.Deloitte. (2021). **Smart logistics: Redefining supply chain performance ,**p20.

[3]-Choi, T. M, (2021), Smart logistics using AI and GIS: A review. International Journal of Production Economics,p 236.

على خفض التكاليف وتسريع الإجراءات فقط، بل تساهم في خلق بيئة أعمال ذكية تسمح بإعادة توجيه الجهود والموارد نحو الأنشطة التي تضيف قيمة مباشرة مثل التطوير والابتكار. ومن خلال هذا التحول، تُعزز المؤسسات من مرونتها ومصداقيتها، وتكتسب مكانة أقوى في سلاسل التوريد العالمية[1].

وبالتالي، فإن تخفيض التكاليف في ظل التحول الرقمي لا يعد فقط هدفا اقتصاديا، بل هو ركيزة إستراتيجية لبناء سلاسل إمداد أكثر كفاءة واستدامة.

يتضح مما سبق أن التحول الرقمي، مدعوما بالتقنيات الذكية كالذكاء الاصطناعي وتقنية البلوكشين، يشكل العمود الفقري في تسريع الإجراءات الجمركية وتخفيض التكاليف التشغيلية. كما أن اعتماد الموانئ الذكية والأنظمة التنبؤية يعزز من مرونة وكفاءة الخدمات اللوجيستية، ما يجعلها أداة إستراتيجية في تيسير التجارة الخارجية ودعم تنافسية الاقتصاد الوطني.

المطلب الثاني: تحسين الكفاءة التشغيلية وزيادة الشفافية في إجراءات الاستيراد والتصدير

تمثل الكفاءة التشغيلية والشفافية عنصرين جوهريين في بنية الخدمات اللوجيستية الحديثة، حيث تؤدي دورا محوريا في تسهيل إجراءات الاستيراد والتصدير، من خلال تقليص الهدر الزمني والتكلفة، وضمان موثوقية التعاملات عبر الحدود. ومع تسارع التحولات التكنولوجية والرقمية، أضحى تحسين الأداء التشغيلي وتحقيق الشفافية التامة في تدفق المعلومات من أبرز الأهداف الإستراتيجية للمؤسسات الفاعلة في التجارة الدولية.

أولا: تعزيز الكفاءة التشغيلية في عمليات الاستيراد والتصدير

تسعى المؤسسات إلى رفع كفاءتها التشغيلية في سلاسل الإمداد الدولية عبر إدماج أدوات التحسين المستمر، والتحول الرقمي، وتحليلات البيانات في مختلف مراحل النقل والتخزين والتخليص الجمركي. إذ تشير الدراسات إلى أن تبني ممارسات تشغيلية متكاملة يسهم في تسريع معالجة الشحنات وتقليل زمن الانتظار في المنافذ الحدودية، وبالتالي تسهيل حركة البضائع عبر الحدود الدولية.[2]

ومن أبرز الوسائل لتحقيق ذلك، توظيف تقنيات التحليل التنبؤي (Predictive Analytics) لتوقع أوقات الذروة الجمركية أو تأخيرات الشحن، ما يمكن من إعادة جدولة عمليات النقل والتخليص بطريقة استباقية. كما

[1]-Melacini, M, Perotti, S, &Rasini, M, (2022), **Integrating IoT, AI and Blockchain in logistics: Opportunities and challenges**.Journal of Business Logistics, 43(1),p p 15–34.

[2]- Christopher, M. (2016). **Logistics & Supply Chain Management** (5th ed.). Pearson Education,p 13.

أن استخدام أدوات الذكاء الاصطناعي في التخطيط اللوجستي أدى إلى تقليص زمن تسليم الصادرات بنسبة تجاوزت 20% في بعض القطاعات، ورفع معدل الالتزام بالمواعيد النهائية بنسبة كبيرة[1].

كما يسهم التكامل بين الأنظمة الجمركية الرقمية وعمليات النقل والتخزين في تقليل التكرار البيروقراطي، وتفادي الأخطاء البشرية، وهو ما ينعكس مباشرة على خفض التكاليف التشغيلية وزيادة سرعة تنفيذ الإجراءات المرتبطة بالاستيراد والتصدير.

ثانيا: الشفافية كركيزة لتسهيل التعاملات الجمركية

تعد الشفافية في سلاسل الإمداد الدولية من العوامل الأساسية لضمان مصداقية البيانات وتجنب النزاعات بين الأطراف المتعاملة، لاسيما في بيئة متعددة القوانين والأنظمة مثل التجارة العابرة للحدود. حيث أن القدرة على تتبع الشحنات، وتوثيق المعاملات، والتحقق من الوثائق الجمركية بشكل آني، تضمن تسريع عملية التخليص وتقلل من التكاليف المرتبطة بالتأخير أو الغموض في البيانات.

وقد برزت تقنية سلسلة الكتل (Blockchain) كأداة رئيسية لتحقيق هذا الهدف، من خلال تمكين جميع الأطراف – كالموردين، والمصنعين، والمخلصين الجمركيين – من الوصول المشترك إلى قاعدة بيانات موثوقة وغير قابلة للتعديل. حيث نجد أن تطبيق تكنولوجيا البلوكشين في سلاسل الإمداد الغذائية أدى إلى تحسين تتبع البضائع، وزيادة الثقة بين الفاعلين، وتقليص حالات التلاعب أو فقدان المستندات، وهي نتائج يمكن إسقاطها بوضوح على عمليات الاستيراد والتصدير بشكل أوسع[2].

كما أن تحقيق الشفافية يسهم في رفع جاهزية المؤسسات لتلبية متطلبات الامتثال الدولي، وتيسير عمليات التفتيش والمطابقة، وهو ما تؤكده تجارب عدد من الدول التي قلصت زمن التخليص الجمركي بفضل منصات إلكترونية موحدة شفافة ومتصلة مع الجهات الرقابية واللوجستية.

ثالثا: التكامل بين الكفاءة والشفافية في السياق اللوجستي الدولي

يتطلب تسهيل إجراءات الاستيراد والتصدير في العصر الرقمي تكاملا فعالا بين الكفاءة التشغيلية والشفافية المعلوماتية. فكلما كانت العمليات مؤتمتة ودقيقة، كلما زادت القدرة على تبادل البيانات بسلاسة، وارتفعت الثقة بين الشركاء الدوليين. وهذا ما يسهم في خلق سلاسل إمداد مرنة وقادرة على الصمود في وجه الأزمات، إن بناء

[1]-McKinsey & Company, (2021), **Reimagining supply chain operations for a post-pandemic world**, p 6.
[2]-Behnke, K, & Janssen, M. F, (2020), **Boundary conditions for traceability in food supply chains using blockchain technology**. International Journal of Information Management,p 52.

بنية تحتية لوجيستية تعتمد على التقنيات الذكية ليس فقط أداة لتحسين الأداء المؤسسي، بل هو وسيلة إستراتيجية لتسهيل دخول وخروج السلع من وإلى الدولة، وتعزيز تنافسيتها التجارية على المستوى الدولي.

المطلب الثالث: دور الخدمات اللوجيستية في تسهيل التعامل الجمركي وتقليل المخاطر

تعد كفاءة التعامل مع الجهات الجمركية والقدرة على إدارة المخاطر من الركائز الجوهرية التي تؤثر مباشرة في فعالية الاستيراد والتصدير. وفي ظل التحولات المتسارعة التي تعرفها التجارة العالمية، لم يعد النجاح التجاري مقتصرا على الجودة أو التسعير، بل أصبح مرتبطا بالقدرة على تبسيط الإجراءات اللوجيستية المرتبطة بالتخليص الجمركي، وتقليل المخاطر التي قد تعرقل تدفق السلع عبر الحدود.

أولا: تسهيل التعامل مع الجهات الجمركية عبر الحلول اللوجيستية المتقدمة

تواجه المؤسسات التجارية تحديات متعددة على مستوى التعامل الجمركي، أبرزها التباين التشريعي، وتعقيد الوثائق المطلوبة، واختلاف معايير الامتثال بين الدول. وفي هذا السياق، تؤدي الخدمات اللوجيستية المتخصصة دورا محوريا في تجاوز هذه العراقيل، من خلال توفير خبرات بشرية مؤهلة وأنظمة تقنية حديثة تعمل على تبسيط الإجراءات.

يعد نظام النافذة الواحدة الجمركية (Single Window) مثالا بارزا على تبني الرقمنة لتيسير الإجراءات، حيث يسمح بتقديم كافة التصاريح والوثائق من خلال منصة موحدة، مما يقلل من الازدواجية الزمنية والبيروقراطية. وقد أظهرت تقارير دولية أن تطبيق هذا النظام ساعد في تقليص زمن المعاملات الجمركية بنسبة تتراوح بين 30% و50% في العديد من الدول، ما أدى إلى تقليص التكاليف التشغيلية، وتسريع دورة التوريد[1].

وتتضمن مساهمات الخدمات اللوجيستية أيضا استخدام أنظمة تتبع الشحنات المرتبطة بالوثائق الجمركية، ما يمكن المتعاملين من الاطلاع اللحظي على وضعيات الشحنات والتدخل السريع في حال حدوث تأخيرات أو طلبات إضافية من السلطات الجمركية.

ثانيا: تقليل المخاطر المرتبطة بالإمداد التجاري الدولي

تعتبر إدارة المخاطر أحد التحديات الأساسية في التجارة الخارجية، حيث تشمل التهديدات المحتملة اضطرابات النقل، التأخير في المنافذ، التلف المادي، أو حتى التأثيرات الجيوسياسية. وهنا تبرز الخدمات اللوجيستية الذكية كوسيلة فاعلة لتقليل تلك المخاطر وضمان استمرارية تدفق السلع.

[1]-UNCTAD, (2021), **Trade Facilitation and Paperless Trade Implementation Survey 2021: Global Report,** United Nations Conference on Trade and Development ,p12.

تعتمد المؤسسات المتقدمة على تحليلات المخاطر الاستباقية (Proactive RiskAnalysis) التي تستند إلى معالجة بيانات ضخمة (Big Data) تتعلق بحركة الشحن، الطقس، الأحداث السياسية، والكفاءة التاريخية للموانئ والمعابر. تسمح هذه التحليلات بوضع خطط استجابة مرنة تشمل إعادة توجيه الشحنات، تفعيل حلول تخزين بديلة، أو تفعيل وثائق تأمين متخصصة لتقليل الخسائر المحتملة.

كما تؤكد دراسات متعددة أن المؤسسات التي تطبّق أنظمة رصد المخاطر وتقنيات الإنذار المبكر قادرة على خفض الخسائر بنسبة قد تصل إلى 40%، مع تحسين مرونة سلسلة الإمداد واستجابتها للمتغيرات الطارئة، وهو ما يعزز بدوره ثقة الشركاء الدوليين والعملاء النهائيين[1].

ثالثا: تكامل التخليص الجمركي مع استراتيجيات إدارة المخاطر

يعد التكامل بين إدارة الجمارك وإدارة المخاطر أحد عناصر التميز اللوجستي الحديثة، حيث يتيح هذا التكامل للمؤسسات بناء منظومة متماسكة تستجيب بسرعة للتغيرات، وتضمن توافقا دائما مع المعايير الدولية. من خلال حلول متقدمة مثل أتمتة إعداد الوثائق، التحقق الرقمي من الشهادات، وتبادل البيانات الإلكتروني مع السلطات الجمركية، تتمكن المؤسسات من تقليص فرص التعرض للمخاطر التنظيمية أو التأخيرات الناتجة عن عدم الامتثال[2].

كما تساهم هذه الحلول في بناء سلاسل توريد مرنة وقابلة للتكيف، قادرة على تجاوز الأزمات غير المتوقعة، وهو ما يشكل عاملا حاسما في الحفاظ على استمرارية النشاط التجاري وتوسيع الأسواق.

إن تطوير الخدمات اللوجيستية لتشمل حلولا متقدمة في التعامل مع الجهات الجمركية وإدارة المخاطر يمثل خطوة إستراتيجية لتسهيل إجراءات الاستيراد والتصدير. فكلما كانت الخدمات أكثر تكاملا وتوجها نحو الاستباقية والرقمنة، كلما زادت قدرة المؤسسات على التفاعل مع التحديات الدولية، وتحقيق كفاءة تشغيلية تضمن الاستدامة والتنافسية في الأسواق العالمية.

المطلب الرابع: البعد البيئي والاجتماعي في الخدمات اللوجيستية ودوره في تحسين التجارة الدولية

مع تزايد الإهتمام العالمي بقضايا الاستدامة، لم تعد الخدمات اللوجيستية تقتصر على أبعادها الاقتصادية والتقنية فقط، بل أصبحت تؤدي دورا محوريا في دعم الأهداف البيئية والاجتماعية، خاصة في سياق التجارة الدولية. وقد فرضت هذه التحولات على المؤسسات التجارية إعادة التفكير في استراتيجياتها اللوجيستية بما يضمن الامتثال

[1]-Sheffi, Y. (2021). **The New (Ab)Normal: Reshaping Business and Supply Chain Strategy Beyond Covid-19. MIT Press**, p3.

للمعايير الدولية المتعلقة بالبيئة وحقوق الإنسان، مما ينعكس مباشرة على تسهيل إجراءات الاستيراد والتصدير، وتعزيز الشراكات الدولية.

أولا: اللوجيستيات الخضراء وتقليل الأثر البيئي

تسعى اللوجيستيات الخضراء إلى خفض البصمة الكربونية الناتجة عن الأنشطة اللوجيستية من خلال اعتماد ممارسات صديقة للبيئة، مثل تحسين كفاءة وسائل النقل، استخدام الحاويات القابلة لإعادة التدوير، والاعتماد على مصادر طاقة نظيفة. هذه الممارسات لا تساهم فقط في حماية البيئة، بل تؤدي أيضا إلى تقليل التكاليف التشغيلية، وتسهيل مرور البضائع عبر الحدود بفضل مطابقتها لمعايير الامتثال البيئي الدولية. وتشير دراسة حديثة أن اعتماد الشركات لممارسات النقل منخفض الانبعاثات ساعدها على تقليص وقت الانتظار الجمركي بنسبة 18%، نتيجة الامتيازات الممنوحة في إطار الاتفاقيات البيئية الدولية.[1]

ثانيا: المسؤولية الاجتماعية وتعزيز الثقة المؤسسية

تؤدي المسؤولية الاجتماعية في قطاع الخدمات اللوجيستية دورا مهما في تعزيز الامتثال التنظيمي الدولي، من خلال الالتزام بحقوق العمال، وتوفير بيئة عمل آمنة، واعتماد ممارسات أخلاقية في التوريد. هذه المعايير أصبحت جزءا من متطلبات الشفافية المفروضة من قبل الكثير من سلطات الجمارك الدولية، خصوصا في الاتحاد الأوروبي والولايات المتحدة. وعليه، فإن الشركات التي تعتمد ممارسات مسؤولة اجتماعيا تستفيد من تسهيل في الإجراءات الجمركية، وتقليل احتمالات الإيقاف أو التدقيق، إضافة إلى تعزيز الثقة مع الشركاء التجاريين.[2]

ثالثا: الأثر المشترك على سلاسة التجارة الدولية

إن الدمج بين اللوجيستيات المستدامة والمسؤولية الاجتماعية يخلق ما يعرف بـ"اللوجيستيات المسؤولة"، والتي لا تعنى فقط بتدفق السلع، بل أيضا بالأثر الذي تتركه على البيئة والمجتمع. وقد بدأت العديد من البلدان في منح حوافز وإعفاءات للشركات التي تثبت التزامها بهذه المعايير، مثل الإعفاءات الجمركية الخضراء أو التسهيلات في الموانئ البيئية. هذا يعزز من قدرة هذه المؤسسات على تسريع إجراءات التصدير والاستيراد، وخفض تكاليف التوريد، وتوسيع نطاق عملياتها في أسواق جديدة[3].

---

[1] -Sánchez, R., Wilmsmeier, G., & Hoffmann, J. **Decarbonizing maritime transport: Sustainable logistics practices and policy frameworks**. UNCTAD Transport and Trade Facilitation Series, (2022), p42.

[2]- Kumar, V, &Anbanandam, R, **Sustainable logistics and social responsibility in global supply chains: A stakeholder perspective**. Journal of Cleaner Production, (2023), p406.

[3]–OECD, (2021), **Greening international trade: Pathways to environmental sustainability**, OECD Publishing ,p23.

ختاما، فإن تبني البعدين البيئي والاجتماعي ضمن السياسات اللوجيستية لم يعد خيارا، بل أصبح ضرورة تفرضها التحولات في التجارة الدولية واللوائح التنظيمية المتزايدة، مما يجعل من الخدمات اللوجيستية المستدامة رافعة أساسية لتسهيل وانسيابية العمليات التجارية عبر الحدود.

خلاصة الفصل الأول:

في ختام هذا الفصل، توضح أن الخدمات اللوجيستية لم تعد مجرد عمليات نقل وتخزين فحسب، بل أصبحت ركيزة أساسية لنجاح التجارة الخارجية .فهي تمثل همزة وصل لا غنى عنها بين مختلف المتدخلين في سلسلة التوريد، وتمتد لتشمل مجالات حيوية مثل تكنولوجيا المعلومات، الجمارك، والتنسيق بين الجهات المعنية.

ومع تعقد المعاملات التجارية وتزايد متطلبات السوق، برز الدور المحوري للخدمات اللوجيستية في تسهيل إجراءات الاستيراد والتصدير، وتقليص الوقت والتكاليف، ورفع مستوى الكفاءة والشفافية .لذلك، أصبح من الضروري التفكير في تحديث هذه المنظومة بشكل مستمر، من خلال اعتماد الحلول الرقمية، وتبسيط الإجراءات، وتحسين البنية التحتية الداعمة لها.

فالاستثمار في لوجستيات أكثر تطورا لا يخدم فقط مصالح المصدرين والمستوردين، بل ينعكس إيجابا على الاقتصاد الوطني ككل، من خلال تسريع حركة السلع، وتحقيق مرونة أكبر في التعاملات التجارية عبر الحدود، وتعزيز مكانة الدولة في السوق العالمية.

بالنسبة لحالة الجزائر فإن مشاريع الاستيراد و التصدير لا تزال تمر بمراحل متعثرة نسبيا، رغم الاعتراف الرسمي بأهميتها في تحسين تنافسية الاقتصاد الوطني وتيسير إجراءات التبادل التجاري. إذ أن رقمنة المعاملات اللوجيستية، لا تزال تواجه عراقيل أبرزها ضعف البنية التحتية الرقمية وغياب التنسيق الفعال بين الأطراف المتدخلة، سواء على مستوى الجمارك أو شركات النقل أو حتى المصارف.

فالمبادرات المتعلقة برقمنة الخدمات، ومن ضمنها الدفع الإلكتروني والتتبع الذكي للبضائع، لا تزال محدودة من حيث التطبيق، نتيجة لضعف اندماج المؤسسات المالية والمصرفية في دعم الحلول التكنولوجية، فضلا عن التحديات التقنية المرتبطة بشبكة الإنترنت والتغطية الجغرافية.

هذه الإشكاليات تقف حائلا دون خلق بيئة لوجيستية متكاملة تدعم السرعة والشفافية والفعالية. وانطلاقا من هذه التحديات، تتجلى أهمية التفكير في نماذج بديلة ومبتكرة، مثل مشروع مؤسسة ناشئة رقمية تهدف إلى توحيد مختلف المتدخلين في عملية الاستيراد والتصدير على منصة واحدة، تعتمد على الرقمنة وتكامل البيانات، وتقدم خدمات لوجيستية متكاملة تشمل التتبع التعاقد التأمين التوثيق، والدفع الإلكتروني، بما يعزز من سرعة الأداء ويقلص من البيروقراطية ويدفع نحو تجارة خارجية أكثر ديناميكية وفعالية في الجزائر.

خاتمة

خاتمة:

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على الدور المحوري الذي تؤديه الخدمات اللوجيستية في تسهيل إجراءات الاستيراد والتصدير، باعتبارها أحد المكونات الأساسية للمنظومة التجارية الحديثة. وقد عكست هذه المذكرة رؤية شاملة للموضوع من خلال التطرق إلى الجانبين النظري والتطبيقي، حيث تم تناول المفاهيم الأساسية والتنظيمية المرتبطة بالخدمات اللوجيستية، ثم اقتُرح نموذج مؤسساتي ناشئ يعتمد على الرقمنة والتكامل الوظيفي لتحسين بيئة التجارة الخارجية.

وتبين من خلال التحليل أن فعالية الخدمات اللوجيستية لا ترتبط فقط بعنصر النقل أو التخزين، بل تتعداهما لتشمل إدارة سلاسل الإمداد، وتدفقات المعلومات، والتنسيق بين الفاعلين، فضلاً عن الاعتماد على النظم الذكية لتجاوز القيود التقليدية. ومن خلال الدراسة التطبيقية، تم التأكيد على أن إطلاق مؤسسة ناشئة تربط بين مختلف المتدخلين يُمكن أن يشكّل خطوة عملية نحو تسريع المعاملات، تخفيض التكاليف، وتحقيق شفافية أكبر في التعاملات التجارية.

نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات

أظهرت نتائج الدراسة أن الخدمات اللوجستية الرقمية تمثل حلا فعالا ومستداما لتحديات تسهيل إجراءات الاستيراد والتصدير، وأن تصميم منصة وتطبيق إلكتروني مبتكر يمكن أن يسهم بشكل كبير في تحسين الكفاءة التشغيلية، وتقليل التكاليف، وتعزيز تنافسية الاقتصاد الوطني.

1. أكدت النتائج صحة الفرضية الفرعية الأولى، حيث ساهمت رقمنة الخدمات اللوجستية في تقليص الزمن المطلوب لإتمام عمليات التخليص الجمركي وشحن البضائع بنسبة ملحوظة، مما زاد من سرعة دوران رؤوس الأموال لدى التجار والمصدرين.

2. أظهرت الدراسة توافقا واضحا مع الفرضية الفرعية الثانية، حيث أدى استخدام المنصات الإلكترونية إلى تحسين دقة التعامل مع المستندات، وتقليل الأخطاء الناتجة عن الإدخال اليدوي، وبالتالي تقليل الوقت المهدر والتكاليف الناتجة عن المعالجات الخاطئة.

3. أثبتت النتائج صحة الفرضية الفرعية الثالثة، حيث ساعد التطبيق الذكي المقترح في تعزيز التواصل بين جميع الأطراف المعنية (مثل التجار، شركات الشحن، الجهات الجمركية، البنوك)، ما أسهم في تسهيل التنسيق وتجنب التأخير والازدواج في العمليات.

4. أكدت الدراسة على أهمية التكامل الرقمي بين الجهات الحكومية والخاصة، وهو ما يتوافق مع الفرضية الفرعية الرابعة، إذ ساهمت المنصة المقترحة في ربط أنظمة الجمارك، الموانئ، والبنوك ضمن بيئة رقمية واحدة، مما عزز من انسيابية تنفيذ العمليات التجارية.

5. أشارت النتائج إلى أن استخدام المنصة الرقمية أدى إلى خفض التكاليف العامة على المصدرين والمستوردين، سواء من خلال تقليل زمن الإنجاز، أو تبسيط الإجراءات، أو تقليل عدد الوسطاء، وهو ما يتوافق مع الفرضية الفرعية الخامسة.

6. تشير الدراسة إلى أن الشفافية العالية التي توفرها المنصة الرقمية يمكن أن تساهم في بناء الثقة لدى المستثمرين والشركاء التجاريين الأجانب، وهو ما يعزز من موقع الدولة في خريطة التجارة الدولية، وهو ما يدعم الفرضية الفرعية السادسة.

اقتراحات الدراسة

- تعزيز الاستثمار في البنية التحتية اللوجستية، خصوصا على مستوى الموانئ، الطرق، المخازن، وشبكات النقل.
- رقمنة الإجراءات الجمركية وتحديث الأطر الإدارية المرتبطة بالاستيراد والتصدير لتقليل الزمن الإداري وتحسين الكفاءة.
- تشجيع الشراكة بين القطاعين العام والخاص لتطوير حلول مبتكرة تدعم سلسلة الإمداد الوطني.
- الإهتمام بتكوين الكفاءات البشرية من خلال برامج تدريبية متخصصة تواكب التطورات التكنولوجية والرقمية في المجال اللوجستي.
- دعم المؤسسات الناشئة العاملة في مجال اللوجستيات، وتحفيز الابتكار وريادة الأعمال في هذا القطاع الحيوي.
- إطلاق نظام وطني موحد للتنسيق اللوجستي بين مختلف المتدخلين في التجارة الدولية لضمان الفعالية والاستجابة السريعة لمتطلبات السوق.

آفاق الدراسة:

تفتح هذه الدراسة المجال لعدة آفاق بحثية وميدانية يمكن أن تبنى عليها مستقبلا، نذكر منها:

- دراسة تأثير الرقمنة الكاملة للعمليات اللوجيستية على فعالية التبادل التجاري في بلدان المغرب العربي.
- تحليل دور الذكاء الاصطناعي وتقنيات تتبع السلع في تحسين سلسلة الإمداد.

- تقييم تجارب بلدان رائدة في المجال (مثل الصين أو تركيا) للاستفادة من نماذجها في ربط الفاعلين التجاريين عبر منصات إلكترونية.
- التعمق أكثر في قياس أثر البنية التحتية الموانئية والجمركية على تنافسية الدول في التصدير.
- توسيع نطاق الدراسة من مؤسسة ناشئة إلى منظومة وطنية متكاملة تعتمد على التحول الرقمي الشامل في التجارة الدولية.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

- **الكتب**

1. الديوجي أبي سعد ، التسويق الدولي، دار الكتب للنشر والتوزيع، طبعة01، عمان، 1992.
2. **الاتجاهات الحديثة الإدارة المشتريات والمخازن باستخدام النظام اللوجستي**، تأليف خبراء الشركة العربية المتحدة للشيب والاستشارات الإدارية، 2008.
3. حنفي عبد الغفار، رسمية قريصا، **أساسيات إدارة المواد والإمداد**، دار الجامعة الحديثة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2012.
4. خيلية إكرام، تويزة بلقاسم، دور اللوجستيك في تخفيض تكاليف النقل –دراسة ميدانية–، مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال، المجلد 4، العدد2، ديسمبر 2021.
5. د.جاسم محمد، **التجارة الدولية**، دار زهران للنشر، الطبعة01، 2013.
6. فلاح الزعبي علي واحمد عزام زكرياء، **إدارة الأعمال اللوجيستية (مدخل للتوزيع والإمداد)**، الطبعة01، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع.
7. فؤاد مصطفى محمود، التصدير والاستيراد علميا وعمليا، دار النهضة العربية، طبعة03، القاهرة، 1993.
8. لاشين د. عبد القادر فتحي، **المفاهيم الحديثة في إدارة خدمات النقل واللوجيستيات**، القاهرة_جمهورية مصر العربية_، طبعة 02، 2009، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
9. لاشين عبد القادر عدد من خبراء المنظمة، **المفاهيم الحديثة في إدارة خدمات النقل واللوجستيات**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية – بحوث ودراسات، الطبعة الثانية، 2009.
10. مجبل رفيق مرجان، ميس حسين العميدي، **اللوجستيك العكسي وحماية البيئة**، دار رضوان للنشر والتوزيع، طبعة01، الأردن، 2018.
11. محمد عز العرب مصطفى، **سياسات وتخطيط التجارة الخارجية**، الدار المصرية اللبنانية، الطبعة01، القاهرة،1988.
12. محمد يونس، مقدمة في التجارة الخارجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1986.
13. المحمود العمر رضوان ، التسويق الدولي، دار وائل للنشر، طبعة01، عمان،2006.
14. موسى سعيد وآخرون، **التجارة الخارجية**، دار الصفاء، طبعة01، عمان، 2001.

- **المجلات:**

15. والي ساعد، دربان احمد، **دور نام المعلومات في تحسين كفاءة الأنشطة اللوجيستية، نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP نموذجا**،مجلة الاقتصاد والتنمية المستدامة، المجلد 5، العدد2، 2022.
16. بغياني وئام، **تحفيز التصدير للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية**، مجلة بحوث جامعة الجزائر، العدد13، الجزء الأول، جوان 2019.

- **.الأطروحات والمذكرات**

1. قفاصة أميمة، بن جميل صلاح، **اللوجيستيات الذكية ودورها في اختراق المنتجات الجزائرية للأسواق الدولية**، مذكرة نهاية الدراسة لنيل شهادة الماستر في العلوم التجارية، تخصص مالية وتجارة دولية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 8ماي 1945، قالمة، الجزائر.
2. بن عيسى شيماء، بشيري لمياء، **دور التقنيات الرقمية في تحسين الخدمات اللوجيستية دراسة حالة شركة أمازون وشركة ميرسك**،مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في شعبة التسيير، تخصص: مالية وتجارة دولية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2023-2024.
3. بن قيراط عبد العزيز، **أداء وجودة الخدمات اللوجيستية ودورها في خلق القيمة**، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير،قسم علوم التسيير، مدرسة الدكتوراه:اقتصاد تطبيقي وتسيير المنظمات، جامعة8ماي 1945، قالمة، الجزائر،2010.
4. سامعي يونس، **دور الأداء اللوجيستي في تعزيز التنافسية الدولية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في العلوم التجارية، تخصص: تجارة دولية، جامعة فرحات عباس سطيف1، الجزائر،2022-2023.
5. هميسي مهدي، هميسي عبد الرحمان، **دور الأنشطة اللوجيستية للموانئ البحرية في التجارة الدولية – دراسة تحليلية لميناء عنابة– خلال الفترة (2021–2023)**، مذكرة تخرج مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم التجارية، تخصص: مالية وتجارة دولية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 8ماي 1945 قالمة، الجزائر، 2023.

- **مراجع باللغة الأجنبية**

1 −Behnke, K, & Janssen, M. F, (2020), **Boundary conditions for traceability in food supply chains using blockchain technology**, International Journal of Information Management,101969.

2 -Choi, T. M, (2021), **Smart logistics using AI and GIS: A revie**, International Journal of Production Economics, 108142.

3 -Christopher, M, (2016), **Logistics & Supply Chain Management** (5th ed.), Pearson Education.

4 -Gawankar, S. A, Kamble, S. S, &Raut, R. D**, Analyzing the factors affecting the cloud-based .**

5 -Ghosh, R. (2022). **Applications of AI and IoT in supply chain and logistics**.Journal of Supply Chain Management.

6 -Hackius, N, & Petersen, M, (2017) ,**Blockchain in logistics and supply chain: trick or treat? Proceedings of Hamburg International Conference of Logistics (HICL).**

7 -Jensen, T, Hedman, J, &Henningsson, S, (2019), **How TradeLens delivers business value with blockchain technology**. MIS QuarterlyExecutive.

8 -Kumar, V, &Anbanandam, **R. Sustainable logistics and social responsibility in global supply chains: A stakeholder perspective**. Journal of Cleaner Production, 137004.(2023).

9 Kwak, D. W, &Yim, H. **Smart port transformation using AI and Metaverse: Case of Busan Port**. International Journal of Logistics Management, (2022).

10 **logistics management system adoption using a hybrid ISM-DEMATEL approach**. International Journal of Information Management,2019.2020.

11 -McKinsey & Company, (2020), **The future of logistics** ,Kale Logistics Solutions,(2021), Smart Logistics and AI Integration Whitepaper.

12 -McKinsey & Company, (2021), **Reimagining supply chain operations for a post-pandemic world.**

13 -Melacini, M., Perotti, S., &Rasini, M. (2022). **Integrating IoT, AI and Blockchain in logistics: Opportunities and challenges**.Journal of Business Logistics, 43(1).

14 OECD, (2021), **Greening international trade: Pathways to environmental sustainability**. OECD Publishing

15 Sánchez, R, Wilmsmeier, G, & Hoffmann, **J. Decarbonizing maritime transport: Sustainable logistics practices and policy frameworks**. UNCTAD Transport and Trade Facilitation Series,(2022).

16 -UNCTAD, (2021), **Trade Facilitation and Paperless Trade Implementation Survey 2021: Global Report**. United Nations Conference on Trade and Development Sheffi, Y. (2021). The New (Ab)Normal: Reshaping Business and Supply Chain Strategy Beyond Covid-19. MIT Press.

17 -World Bank, (2020), **Doing Business 2020: Comparing Business Regulation in 190 Economies**. The World Bank Group.

18 World Economic Forum, (2020), **Digital Transformation of Logistics**.Deloitte, (2021),Smart logistics: Redefiningsupplychain performance.