

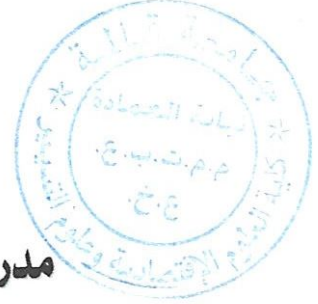
الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

UNIVERSITE 08 Mai 1945 –Guelma-



جامعة 08 ماي 1945 قالمة

N/B30.08² كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
مدرسة الدكتوراه: اقتصاد تطبيقي وتسيير المنظمات



مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير تحت عنوان:

أداء و جودة الخدمات اللوجستية
ودورها في خلق القيمة
دراسة حالة مشروع أرضية اللوجستيك

إشراف الأستاذ الدكتور
فارس بوباكور

إعداد الطالب
عبد العزيز بن قيراط

لجنة المناقشة

رئيسا	جامعة 08 ماي 1945 - قالمة	أستاذ التعليم العالي	أ.د خير الدين معطي الله
عضوا	جامعة 08 ماي 1945 - قالمة	أستاذ محاضر	د. شريف غياط
عضوا	جامعة باجي مختار - عنابة	أستاذ محاضر	د. شريف حمزاوي

السنة الجامعية: 2010 / 2009

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

UNIVERSITE 08 Mai 1945 - Guelma-



جامعة 08 ماي 1945 قالمة

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مدرسة الدكتوراه: اقتصاد تطبيقي وتسيير المنظمات



مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير تحت عنوان:

أداء و جودة الخدمات اللوجستية
ودورها في خلق القيمة
دراسة حالة مشروع أرضية اللوجستيك

إشراف الأستاذ الدكتور

فارس بويكـور

إعداد الطالب

عبد العزيز بن قيراط

لجنة المناقشة

رئيسا	جامعة 08 ماي 1945 - قالمة	أستاذ التعليم العالي	أ.د خير الدين معطي الله
عضوا	جامعة 08 ماي 1945 - قالمة	أستاذ محاضر	د. شريف غياط
عضوا	جامعة باجي مختار - عنابة	أستاذ محاضر	د. شريف حمزاوي

السنة الجامعية: 2010 /2009



الإهداء

ها نحن نحصد بذورنا غرست منذ سنين سقيت بعرق الكد والتعب ولكن
الحصاد كان وفيرا .

اليوم أجنّي ثمار التعب وأهديها إلى أغلى اثنين في الوجود هما الوالدين الكريمين:
إلى أمي التي حملتني تسعة أشهر وإلى أبي الذي تعب من أجلي .
إلى أخي يوسف وأختي هناء، إلى أخي عبد القادر وزوجته وابنتهما مرام .
إلى كل العائلة وكل الأصدقاء . ولا ننسى كل زملاء في مدرسة
الدكتوراه .

عبد العزيز بن قيراط

نشكرات

أولا أشكر الله عز وجل ، وبعدها شكرا جزيلاً للأستاذ الدكتور
* فارس بوباكور* الذي لم يخل علينا بشيء ، فكان أستاذاً جديراً
بالاحترام قبل أن يكون مشرفاً على هذا العمل .

كما أتقدم بالشكر والتقدير إلى أعضاء لجنة المناقشة : د/ خير الدين معطى الله ،
د/ شريف غياط ود/ شريف حمزاوي . لمنحهم لنا جزءاً من وقتهم الثمين
وقبولهم مناقشة هذه الدراسة .

كذلك الشكر الجزيل لهيئة التدريس على مستوى جامعة باتنة ، وعمال
مكتبة كلية العلوم الاقتصادية بجامعة قلمة . كما أشكر السيد : سمير
مرحابي رئيس مصلحة البحث البيوغرافي في مستوى كلية العلوم الاقتصادية
بجامعة باتنة . والشكر لكل مدراء ومسؤولي المؤسسات الذين ساعدوني لإتمام
هذه الدراسة ، وأخص بالذكر السيد المدير العام لمؤسسة ميناء عنابة السيد :
-صالحى الجيلالي- .

وفي الأخير شكرا لكل من دعمنا ولوب كلمة واحدة .

الباحث

المخلص

تطمح السلطات العمومية الجزائرية لإنشاء أراضيات لوجستية جديدة في العديد من ولايات الوطن، بغية عقلنة تدفقات البضائع. كما يضمن هذا المشروع تكامل السيورة العامة ويزيد من جاذبية وتنافسية المؤسسات، وكذلك الشروط اللازمة لتطوير الاقتصاد الوطني.

بالأخذ بعين الاعتبار أهمية الخدمات اللوجستية المتكاملة المعقدة والأراضيات اللوجستية، المشروع مدعو بأن يستجيب لضرورة تحسين أداء وجودة الخدمات اللوجستية، اللذان يتميزان بانخفاض في المستوى وسيطرة من قبل متعاملين محليين. وخلق القيمة من وجهة نظر العرض، نعتي بذلك ظهور مقدمى خدمات لوجستية.

من المتوقع أن يكون للمشروع أثر إيجابي وعميق على الأبعاد الثلاثة للتنمية المستدامة والهيئة الإقليمية، كذلك سيعول عليه للاستفادة من الفرص القادمة التي تمنحها العولة واتفاقيات التبادل الحر.

الكلمات المفتاحية

اللوجستيك، سلسلة الإمداد، الخدمات اللوجستية، خلق القيمة، جودة الخدمة، الأداء، أرضية اللوجستيك، مقدمى الخدمات اللوجستية، عناية، الجزائر.

ABSTRACT

Afin de mieux rationaliser les flux de marchandises, les autorités publiques algériennes s'appêtent à créer de nouvelles plates-formes logistiques dans plusieurs wilayas du pays. Ce projet assure l'intégration de processus global et accroître l'attractivité et la compétitivité des entreprises ; les conditions préalables pour développer l'économie local.

Compte tenu de l'importance celle des services logistiques intégraux complexes et des plates-formes, le projet est invité à répondre à la nécessité d'améliorer la performance et la qualité des services logistiques qui sont très peu développées et dominées par des opérateurs locaux, et à la création de valeur en mettant l'accent sur l'implantation des prestataires des services logistique.

Le projet aura un impact positif et profond sur les trois dimensions du développement durable ainsi que l'aménagement du territoire, et il sera en mesure de profiter au mieux à l'avenir des opportunités offertes par la mondialisation et par les accords de libre échange.

Les mots Clés:

La logistique, La chaine logistique, Les services logistiques, La création de valeur, Qualité de service, La performance, La plate-forme Logistique, Prestataires de service logistique, Annaba, Algérie.

الموضوع	الصفحة
فهرست الموضوعات	I
قائمة الأشكال	IV
قائمة الجداول	VI
المقدمة العامة	أ

الفصل الأول: اللوجستيك مدخل إداري متكامل

المبحث الأول: ماهية اللوجستيك	2
المطلب الأول: تاريخ اللوجستيك	2
المطلب الثاني: التطور التاريخي لمفهوم اللوجستيك	6
المطلب الثالث: أهمية وأهداف اللوجستيك	12
المطلب الرابع: اللوجستيك العكسي	14
المبحث الثاني: إدارة اللوجستيك	17
المطلب الأول: علاقة اللوجستيك بوظائف المؤسسة	17
المطلب الثاني: التخطيط اللوجستي	20
المطلب الثالث: التنظيم اللوجستي	21
المطلب الرابع: الرقابة اللوجستية	24

الفصل الثاني: اللوجستيك كخدمة

المبحث الأول: الخدمات اللوجستية	29
المطلب الأول: مفهوم وخصائص الخدمة اللوجستية	29
المطلب الثاني: الخدمة اللوجستية كنظام	31
المطلب الثالث: الأنشطة الرئيسية للوجستيك	32
المطلب الرابع: أنشطة اللوجستيك الداعمة	44
المبحث الثاني: اللوجستيك والقضايا المعاصرة	49
المطلب الأول: اللوجستيك والبيئة	49
المطلب الثاني: اللوجستيك والتكنولوجيا الحديثة	51
المطلب الثالث: اللوجستيك و المناهج الإدارية الحديثة	56
المطلب الرابع: اللوجستيك والتجارة الإلكترونية	60

الفصل الثالث: أداء وجودة الخدمات اللوجستية

المبحث الأول: الأداء اللوجستي.....	63
المطلب الأول: مفهوم ومكونات الأداء	63
المطلب الثاني: أبعاد الأداء اللوجستي	67
المطلب الثالث: الأدوات الحديثة لقياس وتحسين الأداء اللوجستي	71
المطلب الرابع: قياس الأداء اللوجستي	74
المبحث الثاني: جودة الخدمة اللوجستية.....	75
المطلب الأول: مفهوم وأبعاد جودة الخدمة	75
المطلب الثاني: الجودة الشاملة واللوجستيك.....	79
المطلب الثالث: قياس جودة الخدمة	80
المطلب الرابع: قياس جودة اللوجستيك	83

الفصل الرابع: أرضية اللوجستيك وخلق القيمة

المبحث الأول: أرضية اللوجستيك	88
المطلب الأول: مفهوم ووظائف أرضية اللوجستيك	88
المطلب الثاني: معايير اختيار الأرضية وشروط نجاحها	90
المطلب الثالث: آثار أرضية اللوجستيك	92
المطلب الرابع: أرضية اللوجستيك أساس إخراج الأنشطة اللوجستية	93
المبحث الثاني: خلق القيمة	97
المطلب الأول: القيمة اللوجستية.....	97
المطلب الثاني: مفهوم خلق القيمة.....	99
المطلب الثالث: خلق القيمة وتنافسية المؤسسة	102
المطلب الرابع: الخدمات اللوجستية وخلق القيمة.....	104

الفصل الخامس: مشروع أرضية اللوجستيك ومؤشرات الخدمات اللوجستية

المبحث الأول: الخدمات اللوجستية في الجزائر.....	112
المطلب الأول: مؤشر أداء الخدمات اللوجستية	112
المطلب الثاني: نقل البضائع في الجزائر.....	116
المطلب الثالث: الخدمات اللوجستية في الجزائر.....	121
المطلب الرابع: مشاريع الجزائر في مجال النقل واللوجستيك	124
المبحث الثاني: النقل واللوجستيك بمدينة عنابة	126
المطلب الأول: نقل البضائع بمدينة عنابة.....	127
المطلب الثاني: مشروع أرضية اللوجستيك بمدينة عنابة ودوره في خلق القيمة.....	132
الخاتمة العامة	161
البيلوغرافيا.....	164
الملاحق.....	170

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم
12	شكل رقم 01: سلسلة اللوجستيك	01
15	شكل رقم 02: مراحل اللوجستيك العكسي	02
16	شكل رقم 03: المفهوم الشامل للوجستيك	03
18	شكل رقم 04: علاقة اللوجستيك بالتسويق والإنتاج	04
21	شكل رقم 05: مثلث اتخاذ قرار اللوجستيك	05
23	شكل رقم 06: الهيكل التنظيمي التقليدي للوجستيك	06
23	شكل رقم 07: الهيكل التنظيمي للوجستيك المتكامل	07
24	شكل رقم 08: المكانة الحديثة للوجستيك	08
25	شكل رقم 09: عملية الرقابة اللوجستية	09
26	شكل رقم 10: برج الرقابة اللوجستية	10
30	شكل رقم 11: الأنشطة المحتملة في سلسلة الإمداد للمنشأة	11
34	شكل رقم 12: مشكلات عامة تتعلق بخدمة العملاء (نتائج دراسة ميدانية)	12
39	شكل رقم 13: خدمات النقل متعدد الوسائط	13
42	شكل رقم 14: فلسفتا الدفع والجذب في إدارة المخزون	14
49	شكل رقم 15: أبعاد اللوجستيك المستدام	15
50	شكل رقم 16: تغير الأهداف والاهتمامات في إطار اللوجستيك والبيئة	16
51	شكل رقم 17: تكامل اللوجستيك والبيئة	17
52	شكل رقم 18: تطبيق التكنولوجيا في اللوجستيك	18
53	شكل رقم 19: تنفيذ نظام تبادل المعلومات إلكترونيا	19
54	شكل رقم 20: أمثلة عن الترميز السلعي	20
66	شكل رقم 21: مصفوفة الكفاءة والفعالية	21
67	شكل رقم 22: أبعاد الأداء اللوجستي	22
68	شكل رقم 23: الآجال اللوجستية	23
69	شكل رقم 24: كيفية تخفيض الآجال اللوجستية	24
71	شكل رقم 25: تطور تكاليف اللوجستيك في أوروبا	25
72	شكل رقم 26: نموذج لبطاقة الأداء المتوازن.	26
76	شكل رقم 27: مفهوم جودة الخدمة	27
77	شكل رقم 28: الأبعاد الثلاث لجودة الخدمة	28
79	شكل رقم 29: الأبعاد الأساسية لجودة الخدمة	29
80	شكل رقم 30: الأصفار السبعة للجودة الشاملة	30
82	شكل رقم 31: نموذج الفجوات	31
96	شكل رقم 32: إخراج الأنشطة اللوجستية	32

34	جدول رقم 34: مكانة اللوجستيك في المؤسسة	142
35	جدول رقم 35: موقع المؤسسة مقارنة بالمتعاملين المحليين	142
36	جدول رقم 36: وسيلة النقل المستعملة	143
37	جدول رقم 37: صعوبات النقل	143
38	جدول رقم 38: استعمال التكنولوجيا في إدارة الأنشطة اللوجستية	144
39	جدول رقم 39: البرامج المستعملة في إدارة الأنشطة اللوجستية	144
40	جدول رقم 40: وسائل الاتصال المستعملة حسب درجة الاستعمال	144
41	جدول رقم 41: الطرق المستعملة لتتبع المنتجات والعمليات	145
42	جدول رقم 42: تكييف نوعية الخدمات	145
43	جدول رقم 43: إخراج الأنشطة اللوجستية	145
44	جدول رقم 44: الأنشطة اللوجستية التي تخرجها المؤسسات	146
45	جدول رقم 45: أسباب إخراج الأنشطة اللوجستية	146
46	جدول رقم 46: جودة خدمة المؤسسات التي أخرجت لها الأنشطة اللوجستية	147
47	جدول رقم 47: أسباب عدم أخرجة الأنشطة اللوجستية	147
48	جدول رقم 48: الاعتبارات البيئية في الأنشطة اللوجستية	147
49	جدول رقم 49: مدى إتباع المؤسسات المعايير البيئية	148
50	جدول رقم 50: اعلال شهادات عالمية	148
51	جدول رقم 51: شهادات الإيزو	148
52	جدول رقم 52: تقييم سوق الخدمات اللوجستية المحلي	149
53	جدول رقم 53: الطريقة المتبعة لتحسين الأنشطة اللوجستية	149
54	جدول رقم 54: موقع مؤسسات الدراسة	150
55	جدول رقم 55: مدى معرفة المؤسسات بمشروع الأرضية	152
56	جدول رقم 56: مدى استعداد المؤسسات لأرضية اللوجستيك	152
57	جدول رقم 57: تقييم الأداء الحالي لميناء عنابة (الأرضية الحالية للوجستيك)	152
58	جدول رقم 58: صعوبات الإجراءات الإدارية	153
59	جدول رقم 59: أسباب صعوبات الإجراءات الإدارية	153
60	جدول رقم 60: القيمة في الخدمات اللوجستية	153
61	جدول رقم 61: مساهمة أرضية اللوجستيك في ظهور الفكر اللوجستي	154
62	جدول رقم 62: خلق قيمة اقتصادية من خلال أرضية اللوجستيك	156
63	جدول رقم 63: خلق قيمة اجتماعية من خلال أرضية اللوجستيك	157
64	جدول رقم 64: خلق قيمة بيئية من خلال أرضية اللوجستيك	159

المقدمة العامة

إن اتساع الأسواق محليا ودوليا أمام منظمات الأعمال ساعد على تلاشى فكرة تقارب أماكن الإنتاج والاستهلاك جغرافيا، حيث أصبح هناك أسواق عديدة لمنتجات وخدمات الشركات والتي تعتبر منفصلة تماما أو بعيدة جغرافيا عن مواقع هذه الشركات سواء كان ذلك داخل حدود الدولة أو خارجها. ومن هنا جاءت الأهمية الكبرى لدور اللوجستيك الذى أصبح بمثابة حلقة الوصل التي تربط بين مواقع الإنتاج وبين مواقع الأسواق والمنفصلة سواء من حيث الوقت أو المسافة. ويلاحظ أن اللوجستيك يمتص نحو 30% من المبيعات في بعض الشركات فهو يعتبر أحد العناصر المهمة في خدمة العملاء وتلبية طلبياتهم بسرعة وكفاءة عالية، كما أنه أحد العوامل الحيوية في إستراتيجية المنافسة للشركات. وتعتبر إدارة اللوجستيك من المظاهر الحديثة للإدارة في مواجهة تحديات العصر الاقتصادية والتكنولوجية والمعلوماتية، فهي تمثل تركيبة من العديد من المفاهيم والأساسيات والطرق المأخوذة من عدة مجالات كالسويق، الإنتاج، الحاسبة، المشتريات، النقل وكذلك من فروع الرياضيات التطبيقية والسلوك التنظيمى والاقتصاد، فهي تعبر عن أحد نماذج الإدارة المتكاملة من الأعمال والأنشطة الأساسية وذلك بما يساهم في تحقيق مستويات عالية من رضا العملاء ودعم المركز التنافسى للمنظمة.

ربما تبدو الخدمات اللوجستية للوهلة الأولى مسألة بسيطة لا تتعدى التموين، التخزين، نقل وتسليم البضائع، لكنها في حقيقة الأمر مسألة شائكة مليئة بالتعقيدات، إذ أن أصغر العوامل فيها قد يشكل الفارق المميز للمنظمة عن أخرى، ولهذا نجد الشركات المصنعة والموزعة تولى هذه المسألة اهتماماً بالغاً، وتسعى جاهدة لتطوير خدماتها اللوجستية من خلال التحالف مع أبرز الأسماء العالمية المتخصصة في مجال الشحن والتوصيل. ويعمل المدراء اللوجستيون على توفير أعلى مستوى من الفعالية لعملياتهم محاولين التوصل إلى المعادلة المثالية التي تضمن لهم تقليص التكاليف، وتعزيز انسيابية العمل في الوقت نفسه أى تحقيق ما يسمى بالتدفق المستمر.

يوماً بعد يوم تزداد أهمية الخدمات اللوجستية بوصفها إحدى أهم خدمات القيمة المضافة التي تعزز مكانة المؤسسة، وتزيد فرصها في أسواق شديدة التنافسية. فجل ما يطمح إليه العملاء الحصول على طلبياتهم بحالة جيدة، بسرعة قصوى وسعر مناسب. وعليه فإن ولاء هؤلاء العملاء سيصب على الأغلب في خانة المزود الذى يقدم لهم التسهيلات اللوجستية الأفضل. فالتحول من مرحلة التجاهل أو عدم الإدراك لأهمية الوظائف اللوجستية إلى مرحلة الاعتراف بأهميتها وتأثيرها على التكاليف والربحية ورضا العملاء يعتبر أمراً جيداً وساعد العديد من المنظمات وخاصة منظمات الأعمال على التقدم للأمام في خطوات ملموسة نحو تحقيق أهدافها. ولكن تحقيق التميز اللوجستى في سوق تسوده المنافسة الشرسة يتطلب أكثر من مجرد الاعتراف والاهتمام بالوظائف اللوجستية، حيث يحتاج إلى إتباع أساليب علمية حديثة تستخدم في التوصيف، التشخيص، القياس، التحليل والتقييم لإحداث التغيير، ومن ثم وضع الخطط

لتحسين أداء النظام اللوجستي والارتقاء بمستوى جودة الخدمات اللوجستية المقدمة للعملاء على النحو الذي يقابل متطلباتهم وتوقعاتهم بل وربما على النحو الذي يفوق توقعاتهم.

إن نظم اللوجستيك المتطورة تزيد من الفجوة بين أماكن الإنتاج والاستهلاك، ومن ثم تخصص بعض المناطق في السلع التي يمكن إنتاجها بكفاءة ويقتصر الاستيراد إلا على بعض السلع التي يتم إنتاجها محليا. فاللوجستيك يشجع عملية التبادل التجاري بين الدول وهذا ما يفسر ارتفاع مستوى التجارة العالمية، هذا الارتفاع صاحبه استخدام أساليب ومفاهيم جديدة لتقليل التكاليف الكلية إلى حد أدنى ممكن، وتطورت معه مفاهيم كثيرة منها مفهوم الميناء البحري الذي كان يعتمد على موقعه الجغرافي مع التركيز على توفير خدمات المناولة للبضائع وعمليات التخزين داخل الميناء حيث كان الميناء البحري هو بداية أو نهاية البضائع الواردة أو المصدرة. أما الآن فقد اشترك الميناء البحري في سلسلة النقل المتعدد الوسائط وأصبح حلقة من حلقاته ونشطت المنافسة بين الموانئ في تقديم الخدمات المتكاملة لسلسلة النقل لاستقطاب أنشطة تجارية جديدة مع الاحتفاظ بالأنشطة القائمة وذلك بربط الميناء البحري بمناطق لوجستية خاصة.

كما أولى البنك الدولي أهمية كبرى للوجستيك من خلال إصدار دراسة تقيس الأداء اللوجستي للدول وذلك سنة 2007 و2010؛ وحسب تقرير 2007 احتلت الجزائر المرتبة 140 من أصل 155 دولة شملتها الدراسة. الجزائر كغيرها من الدول أدركت أهمية تحسين الأداء اللوجستي وخلق القيمة، وذلك من خلال إنشاء أراضيات لوجستية لتكون حلقة مهمة من حلقات سلسلة الإمداد. هذا المشروع هو ضمن المخطط الوطني للتهيئة الإقليمية والذي يهدف إلى تحسين الخدمات وسرعة مناولة الحاويات والبضائع، مما يساعد على تخفيض التكاليف، تنشيط السوق المحلية والقدرة على مجابهة المنافسة الدولية.

إشكالية البحث

تتعلق مشكلة البحث بخلق القيمة من خلال أرضية اللوجستيك وكيفية تحسين أداء وجودة الخدمات. وعلى هذا الأساس:

1/ ما هو مستوى الأداء والجودة الحاليان للمؤسسات الاقتصادية؟

2/ ما هي نظرة المؤسسات إلى مشروع أرضية اللوجستيك؟

3/ كيف يمكن خلق القيمة من خلال أرضية اللوجستيك؟

فرضيات الدراسة

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

الدراسة، وهي:

1/ أرضية اللوجستيك ستعمل على تحسين الأداء اللوجستي للمؤسسات؛

2/ أرضية اللوجستيك ستعمل على تحسين جودة الخدمات اللوجستية المقدمة من طرف المؤسسات؛

3/ أرضية اللوجستيك ستخلق قيمة، تمثل هذه الأخيرة في قيمة اقتصادية، اجتماعية وبيئية.

الكلمات المفتاحية

اللوجستيك، سلسلة الإمداد، الخدمات اللوجستية، خلق القيمة، جودة الخدمة، الأداء، أرضية اللوجستيك، مقدمى الخدمات اللوجستية، عناية، الجزائر.

دوافع وأسباب اختيار الموضوع

إن أسباب الخوض في هذا الموضوع كان نتيجة للمكانة التي يحتلها اللوجستيك في العالم والمكانة التي يجب أن تعطى له في الجزائر على وجه التحديد . ويمكن ذكر الأسباب التالية:

- يعتبر غياب المفاهيم اللوجستية في المؤسسات الوطنية أحد المبررات القوية لدراسة هذا الموضوع، لأن جوانب تطبيقية عديدة موجودة داخلها لكن المفقود لديها هو التنسيق بين هذه النشاطات وغياب إدارة اللوجستيك في الهياكل التنظيمية للمؤسسات الجزائرية؛

- نقص الكتابات والدراسات في موضوع اللوجستيك بالجامعات الجزائرية؛

- محاولة الباحث التطرق لبعض المفاهيم والتوجهات الحديثة في مجال إدارة الأعمال مثل خلق القيمة واللوجستيك؛

- ميل الباحث إلى الدراسات حول النقل واللوجستيك .

أهمية الدراسة

ترجع أهمية الدراسة لأهمية الموضوع، الذي عرف تطورا كبيرا ونظرا لأهمية اللوجستيك في منظمات الأعمال المعاصرة وجب علينا معرفة هذا النظام ومحاولة تقييم أداء وجودة الخدمات اللوجستية ومعرفة مدى مساهمتها في تحقيق التميز وخلق القيمة .

أهداف الدراسة: تتمثل أهداف الدراسة فيما يلي:

1/ الوقوف على مدى التغيير والتطور الذي خضعت له وظيفة اللوجستيك من حيث اتساع وظائفها وتعدد مجالات تطبيقها وتنوع أدوارها؛

2/ فهم كيفية تقييم أداء وجودة الخدمات اللوجستية ودورها في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة ودعم ربحيتها؛

3/ التعرف على أرضية اللوجستيك ودورها في خلق القيمة؛

4/ استنتاج مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تساهم في تدعيم الأداء اللوجستي للمنظمات الوطنية وتطوير علاقتها بالزبائن .

منهجية الدراسة

لمعالجة مشكلة البحث ولإنجاز هذا العمل سيتم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي بالاعتماد على قائمة متنوعة من المراجع والدوريات الحديثة والمتخصصة وبعدها لغات: العربية، الإنجليزية والفرنسية . فضلا عن ذلك سيكون للإنترنت دورها في إثراء الدراسة استنادا إلى مواقع وصفحات غنية بالمعلومات الهادفة والمتجددة .

هيكـل الدراسة

لتجسيد موضوع البحث فإن الخطة المعتمدة ستعالجه في خمس فصول: حيث سيتم تناول الفصل الأول إدارة اللوجستـيك مدخل لإدارة متكاملة وتم دراسة ذلك من خلال مبحثين يستعرض الأول فيها ماهية اللوجستـيك من خلال دراسة تطوره مروراً بتعريفه وأهميته وأهدافه، أما المبحث الثاني يتناول إدارة اللوجستـيك من خلال التعرض لكيفية تخطيط وتنظيم العمل اللوجستي وسيتم ختم الفصل الأول بالتعرض إلى الرقابة اللوجستية.

الفصل الثاني سيتعرض للخدمات اللوجستية والتقاطع الوارد بينها وبين القضايا الإدارية والتكنولوجية والبيئية وذلك من خلال مبحثين. أما الفصل الثالث أداء وجودة الخدمة في النظام اللوجستي وكذلك يضم مبحثين، والفصل الرابع يتناول أرضية اللوجستـيك وأهمية خلق القيمة من خلال الخدمات اللوجستية التي تقدمها الأرضية. أما الفصل الخامس من الدراسة فيمثل الجانب التطبيقي لموضوع البحث، وهو عبارة عن محاولة لتكييف الجانب النظري مع الجانب التطبيقي.

إن هذه الدراسة الميدانية سيتم تقسيمها إلى مبحثين، يركز الأول فيها على التعرف على الخدمات اللوجستية على المستوى العالمي، ثم على مستوى الجزائر وما هي أهم مشاريع النقل واللوجستـيك. أما الثاني التعرف على واقع النقل واللوجستـيك بمدينة عنابة، وختام الدراسة تحليل القيمة التي سيتم خلقها من خلال مشروع أرضية اللوجستـيك.

الفصل الأول:

الوجستك مدخل
إداري متكامل

تمهيد

ظهر مفهوم اللوجستيك لأول مرة في المجال الرياضي والعسكري، حيث أثبت أنه ذو أهمية كبرى في ميدان الحروب إذ كان السبب الرئيسى في فشل ونجاح العديد من المعارك. فنجد الخسارة البريطانية في حرب الاستقلال الأمريكية وخسارة إروين رومل في الحرب العالمية الثانية تتعلق بشكل كبير بفشل لوجستى، بينما يعتبر القادة التاريخيون هانيبال باركا، الكسندر المقدونى ودوق ويلنتغتون عباقرة لوجستيون. بعد الحرب العالمية الثانية ونظرا للدور الكبير الذى لعبه اللوجستيك سعى العديد من الباحثين والمهتمين فى العلوم الإدارية إلى محاولة تطبيقه فى المجال الإدارى والاقتصادى، وكانت الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا السباقا لذلك. كما ساعدت عدة عوامل على ظهوره فى المؤسسات منها: تغير أنماط الاستهلاك والاهتمام بمستويات الخدمة المقدمة له، العولمة الاقتصادية وثورة تكنولوجيا المعلومات.

إن الجهود اللوجستية تحتاج إلى التخطيط الجيد والتنظيم المحكم لتأتى بعدها عملية الرقابة على مخرجات العملية اللوجستية، كل هذا جعل منه إدارة هامة فى هياكل كبرى الشركات العالمية.

وهذا ما يتم التطرق إليه فى هذا الفصل من خلال المبحثين التاليين:

المبحث الأول: ماهية اللوجستيك

المبحث الثانى: إدارة اللوجستيك

المبحث الأول: ماهية اللوجستيك

إن معرفة ماهية اللوجستيك تؤدي بنا إلى دراسة تاريخ هذا العلم، وذلك من خلال الإشارة إليه في العصور القديمة وظهور الفكر اللوجستي بالمؤسسة مع ذكر الأسباب التي أدت إلى استعماله في المجال الإداري، ولتعمق أكثر يجب معرفة مفهوم اللوجستيك الذي عرف تطوراً مع مرور الزمن. بالإضافة إلى ذلك معرفة أهمية وأهداف اللوجستيك والتطرق إلى اللوجستيك العكسي ومجالات تطبيقه.

المطلب الأول: تاريخ اللوجستيك

إن دراسة تاريخ اللوجستيك تعني دراسة الوقائع والأحداث التي حدثت في الماضي على هذا النوع من الخدمات التي تهدف لإدارة التدفقات. ودراسة تاريخ اللوجستيك تقودنا إلى دراسة الفكر اللوجستي في الرياضيات والعلوم العسكرية وثانياً دراسة تاريخه في المؤسسة.

أولاً: الفكر اللوجستي في الرياضيات والعلوم العسكرية

يعود أصل كلمة لوجستيك إلى اللغة الإغريقية القديمة وتأتي من كلمة لوجوس (λόγος) وتعني "الحساب، الاستنتاج" من المنظور الرياضي. (1) وكذلك الكلمة اللاتينية LOGISTICUS التي لها نفس المعنى. ويعتبر الفيلسوف اليوناني أفلاطون (428-348 ق م) هو أول من استعمل كلمة LOGISTIKOS. (2)

1 / اللوجستيك في الرياضيات: كلمة اللوجستيك استخدمت لأول مرة في عام 1614 للدلالة على الأمور المتعلقة بالاستنباط العقلي، ثم استخدمت في عام 1656 للدلالة على فن العمليات الأولية للحسابات الرياضية، وقد أخذت هذه العمليات في التطور حتى عام 1727 حيث شملت اللوغريتمات، المنحنيات، الحسابات الفلكية، المعادلات والكسور. (3) كما نجد في الاقتصاد الرياضي نموذجاً رياضياً يسمى Logit Model، ويرى واضعه أن اسم هذه المعادلة وهو Logit مستمد من كلمة Logistics.

2 / اللوجستيك في العلوم العسكرية: إن الكلمة اليونانية LOGISTEUO تعني قبل كل شيء "أدار"، واستخدم الجيش هذا المصطلح لتحديد الأنشطة التي تمكن من الجمع بين عاملين أساسيين في إدارة التدفقات هما: المكان والزمان. ففي القرن الرابع قبل الميلاد، H. Nikolopoulou سلط الضوء على الحاجة لاستعمال شاحنات الطعام أما الاسكندر الأكبر أمر بحرق جميع هذه العربات قبل الشروع في رحلته البحرية حول آسيا وذلك لكي لا تعيق تحركات جيشه. حيث فكر في سبق حركة جيوشه بتنظيم المؤونة والإمدادات. (4) أيضاً القائد الروماني خوليو قيصر أنشأ وظيفة «LOGISTA»

(1) نظرة عامة على قطاع الخدمات اللوجستية، مركز المعلومات، الغرفة الشرقية، 2008، ص 3
http://www.chamber.org.sa/arabic/informationcenter/studies/document/

(2) Histoire de la logistique, http://fr.wikipedia.org/wiki/Histoire_de_la_logistique

(3) عبيد علي أحمد الحجازي، اللوجستيك كبديل للميزة النسبية، منشأة المعارف، الإسكندرية: مصر، 2000 ص 13

(4) Philippe-Pierre Dornier, Michel Fender, La logistique Globale: enjeux, principe, exemples, Quatrième tirage, éditions d'organisation, Paris : France, 2003, P6.

حيث يكلف الضابط بالاهتمام بتحركات الفيلق الرومانية من أجل تنظيم التخييمات الليلية وإنشاء مخازن في المدن المحتلة. (1)

في القرن 17 بفرنسا وبالضبط عام 1670 اقترح أحد مستشاري الملك لويس الرابع عشر حلاً للمشاكل الإدارية المتزايدة التي ظهرت بالجيش في تلك العصور، وكان الاقتراح بعمل رتبة تسمى "Marechal General De Logis" كانت مسؤولياته عبارة عن التخطيط، اختيار المواقع، تنظيم التنقلات والإمداد. (2) أما سنة 1806، نابليون الأول أنشأ مجموعة عسكرية خاصة بالإدارة وهي عبارة عن مجموعات من الحرس الإمبراطوري تتألف من الخبازين والجزارين والحرفيين مكلفين بضمان تموين جيوش نابليون والجيوش الملكية. (3) وفي سنة 1836 تم تقسيم الجيش إلى خمسة قطاعات: الاستراتيجية، التكتيكي، اللوجستي، الهندسي، التكتيكات الصغيرة. وعُرف اللوجستيك آنذاك بفن تحريك الجيوش. (4) وفي الحرب العالمية الثانية كان اللوجستيك أحد عوامل انتصار جيوش الحلفاء أثناء هبوطهم على شواطئ نورماندي في جوان 1944، وما أن وضعت الحرب العالمية أوزارها حتى بدأ ظهور دراسات ترمى إلى تطبيق اللوجستيك في مجال الأعمال.

ثانياً: الفكر اللوجستي في المؤسسة

في بداية الستينات من القرن الماضي ظهر التفكير اللوجستي بالمؤسسات الصناعية، ولكن تطبيقه فعلياً كان في منتصف السبعينات في الولايات المتحدة الأمريكية وأوائل الثمانينات في أوروبا. علماً أن اللوجستيون العسكريون المنتهية خدمتهم هم من أصبحوا المثلين الأوائل للوجستيك المؤسسة بالإضافة إلى الباحثين في مجال العلوم الإدارية مثل Heskett في الو.م.أ، Colin Mathe، Tixier في فرنسا. فالفكر اللوجستي المدني وضع بالتوازي مع التفكير اللوجستي العسكري وذلك باختلاف الغايات والأهداف ولكن المشاكل الأساسية تبقى نفسها.

يرى كل من Lampert et Stock أن تاريخ مصطلح اللوجستيك يرجع إلى عام 1901، حيث أجريت دراسة بالو.م.أ حول التكاليف والعوامل التي تؤثر في توزيع منتجات المزارع، وهو ما اعتبره الكاتبان أول دراسة في اتجاه ما يعرف الآن بالوجستيك. (5) وقام بتلك الدراسة J.CROWELL. أما أول الكتابات التي ركزت على جعل الجوانب اللوجستية ضمن عمليات التسويق خاصة في الجانب المادي من العمليات، ما قام به Clark سنة 1922 (6). من خلال كتاب (CLARK. F, Principles of marketing, 1922). وهناك عدد من الكتابات تحدثت عن دور اللوجستيك في النظام الفرعي للتوزيع المادي مع تطبيق الأساليب الرياضية. وفي سنة 1972 صدر كتاب لـ KOLB. F تحت عنوان:

(1) Ibid, P8.

(2) عبد القادر فتحي لاشين، المفاهيم الحديثة في إدارة خدمات النقل و اللوجستيات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسات، القاهرة: مصر، 2007، ص 31.

(3) Histoire de la logistique, Op.cit.

(4) عبد القادر فتحي لاشين، مرجع سابق، ص 31.

(5) عبيد علي أحمد الحجازي، مرجع سابق، ص 12.

(6) Philippe-Pierre Dornier, Michel Fender, Op.cit, P 27

«La logistique : approvisionnement, production, distribution»، حيث يقترح نهجا لمختلف تقنيات إدارة المخزون والتنبؤ بها، وتصميم شبكات التوزيع المادي. إذ يمثل هذا الكتاب بلورة للتفكير اللوجستي الفرنسي.⁽¹⁾ أما عام 1973 جعل HESKETT اللوجستيك كمجال إداري متكامل يواجه الرهانات الإستراتيجية والمشاكل التنظيمية، ويقدم LAMBILLOTTE في كتابه «La fonction logistique dans l'entreprise» سنة 1976 اللوجستيك في بعده الوظيفي والتنظيمي.⁽²⁾ أما Porter عام 1980 حدده كميزة تنافسية ممكنة للشركات وذلك من خلال سلسلة القيمة. في عام 1983 رؤية جديدة ظهرت بفرنسا من خلال كتاب «La logistique d'entreprise» لكل من MATHE, H COLIN, J. TIXIER. D هي رؤية تقترح منهج إستراتيجي وتنظيمي لتحسين المشاكل التشغيلية، وأنشأت من خلال الجمع بين ثلاثة أفكار مختلفة: النهج التسويقي لـ TIXIER من خلال فكر HESKETT و SHAPIRO و MATHE مع تجربته كخبير استشاري في جامعة COLIN، ونهج النقل والتوزيع المادي.⁽³⁾

ثالثا: أسباب ظهور اللوجستيك في المؤسسة

هناك عدة عوامل وأسباب ساعدت على ظهور اللوجستيك في المؤسسة أو بالأحرى تطبيقه في الأعمال الإدارية، كمصالح إداري وليس عسكري أو رياضي، ومن بين هذه الأسباب نذكر ما يلي:

- 1/ الخبرات العسكرية: لقد ظهر مفهوم اللوجستيك أساسا في المنظمات العسكرية وبصفة خاصة خلال الحرب العالمية الثانية التي شهدت أكبر وأدق عمليات اللوجستيك العسكري تم خلالها نقل الآلاف من المعدات والأفراد والأغذية.⁽⁴⁾
- 2/ تطور مفهوم التحليل الكلي لعناصر التكلفة: يقوم هذا المفهوم على تحليل عناصر تكاليف الأنشطة المرتبطة ببعضها البعض، حيث ساعد التحليل الكلي لعناصر التكلفة اللوجستية على مزج أنشطة اللوجستيك المختلفة.⁽⁵⁾
- 3/ تطور مدخل النظم: إن مدخل النظم لا يعتمد على التخصص كأساس لتكوين الوظائف، وإنما يعتمد في تكوين هذه الأخيرة على تجميع 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.⁽⁶⁾
- 4/ تغير أنماط الاستهلاك: أصبح المستهلكون يطالبون بنوعيات متعددة من السلع وذلك مرورا من السلع الغذائية وحتى السيارات. هذا أدى إلى زيادة عدد المنتجات البديلة لخدمة نفس الطلب وبالتالي زيادة حجم المخزون.⁽⁷⁾
- 5/ الاهتمام بمستويات الخدمة المقدمة للمستهلك: أدى هذا الاهتمام إلى اتجاه رجال التسويق والإنتاج نحو نظام اللوجستيك لتقديم أفضل مستوى ممكن من الخدمة بأقل تكلفة إجمالية.⁽⁸⁾

(1) Historique de la pensée Logistique, <http://pfeda.univlille1.fr/iaal/docs/dess2003/log/multimedia/penseeelogistique/penseeelogistique.html>

(2) Philippe-Pierre Dornier, Michel Fender, Op.cit, PP 27-28.

(3) Ibid, P 28.

(4) محمد عبد العليم صابر، إدارة اللوجستيات، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية: مصر، 2008، ص 18.

(5) نihal فريد مصطفى، جلال إبراهيم العبد، إدارة اللوجستيات، الدار الجامعية، الإسكندرية: مصر، 2004-2005، ص 24.

(6) نفس المرجع، ص 24.

(7) محمد عبد العليم صابر، مرجع سابق، ص 17.

(8) نihal فريد مصطفى، جلال إبراهيم العبد، مرجع سابق، ص 25.

6/ الاهتمام بتنظيم قنوات التوزيع: انتشرت الدراسات التي اهتمت بقنوات التوزيع وما يرتبط بها من اعتبارات خاصة بالوقت والمكان ودرجة الخطر. وساعدت هذه الدراسات على إظهار أهمية توحيد وتجميع الجهود المرتبطة بتدفق السلع المختلفة سواء الواردة إلى المنشأة أو الصادرة منها. (1)

7/ الثورة الاقتصادية وثورة تكنولوجيا المعلومات: ساعد ظهور العولمة وتحرير التجارة على تلاشي فكرة تقارب أماكن الإنتاج والاستهلاك، حيث ظهر اللوجستيك لسد هذه الفجوة. كما أن التقدم في تكنولوجيا المعلومات ساعد على تحقيق التكامل بين الأنشطة الخاصة باللوجستيك وتحقيق وفورات في تكاليف التوريد والتوزيع. (2)

8/ الجمعيات والمجلات المتخصصة: يعود الفضل في تطور اللوجستيك وظهوره بالشكل الحالي لمساهمة المحترفين في هذا المجال، وذلك من خلال الجمعيات والمجلات اللوجستية التي ساهمت بشكل كبير في إضفاء الطابع الرسمي للمعرفة. والجدول رقم 01 يوضح أهم الجمعيات والمجلات التي ساعدت على تطور اللوجستيك.

جدول رقم 01: الجمعيات والمجلات التي ساعدت على تطور اللوجستيك

الجمعيات

- المجلس الوطني لإدارة التوزيع المادي: (NCPDM) (The National Council of Physical Distribution Management): أنشئ في عام 1963 في الولايات المتحدة الأمريكية، أصبح في عام 1985 CLM (Council of Logistics Management). وهو عبارة عن اتحاد يمثل جميع المهنيين المختصين في اللوجستيك بهدف إلى تطوير المعرفة في هذا المجال.
- ASLOG: جمعية لوجستية المؤسسة (Association Des LOGisticiens d'entreprise) أنشأت في 13 سبتمبر 1972، أصبحت سنة 1991 (L'Association pour la LOGistique dans l'entreprise) وهي جمعية فرنسية مختصة في اللوجستيك.
- الجمعية الأوروبية للوجستيك: ELA (European Logistics Association): التي أنشئت في عام 1984. هذه الأخيرة تمثل اتحاد الجمعيات اللوجستية الخاصة لعشرين دولة أوروبية.

المجلات

- مجلة « Manutention/Stockage » أصبحت في 01 نوفمبر 1985 Logistiques Magazine
- مجلة « Stratégies Logistiques » أنشأت في بداية سبتمبر 1997. وكذلك هناك مجلات أخرى نذكر منها: Logistik Heute (équipements de manutention), Transport and Logistics (transports et entreposage), Logistica (Stockage et manutention), Logistics Europe (Consulting, entreposage), Material Handling (Stockage et manutention)

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على **Philippe-Pierre Dornier, Michel Fender**

(1) نبال فريد مصطفى، جلال إبراهيم العبد، مرجع سابق، ص 25

(2) Farès Boubakour, Support de cours : « la logistique : concept et mise en œuvre », Ecole Doctorale économie appliqué et Management des organisations, Université Batna : Algérie, Février 2009.

المطلب الثاني: التطور التاريخي لمفهوم اللوجستيك

بالرغم من حداثة موضوع اللوجستيك إلا أنه يسم بالتطور السريع، إذ تطور من التوزيع المادي إلى إدارة للمواد ثم تحول إلى لوجستيك متكامل يضم كل من إدارة المواد والتوزيع المادي. ولم يقف الأمر عند هذا الحد بل تطور اللوجستيك ليصبح سلسلة الإمداد *Supply Chain*، التي تطورت بدورها لتكون سلسلة كونية للإمداد.

أولاً: مراحل تطور اللوجستيك

على الرغم من اعتراف العديد من الباحثين والكتاب بأهمية نشاط اللوجستيك بالنسبة للمؤسسة إلا أنه حتى الخمسينات من هذا القرن لم ينظر إلى إدارة اللوجستيك كوظيفة متكاملة. وقد تطور مفهوم اللوجستيك خلال مجموعة من المراحل الزمنية نناقشها فيما يلي:

المرحلة الأولى: اللوجستيك المنفصل قبل 1975 *Logistique séparé*

كانت أنشطة اللوجستيك منفصلة بين وظائف المؤسسة خاصة في إدارة التوزيع المادي وإدارة المواد، وتتميز هذه الفترة بعدة مميزات نذكر منها: (1)

- الطلب أكثر من العرض؛
- ليس هناك تأثير للزبائن على المنتجين، وكان مصدر القلق الرئيسي هو الإنتاج؛
- المنتج ليس من اهتماماته: تقليل أوقات التسليم، تحسين الجودة أو السبق إلى إيجاد احتياجات جديدة؛
- لزيادة الربح قام المسؤول عن كل جزء من اللوجستيك بتخفيض تكلفة الخدمة دون النظر في تأثير قراراته على جميع الأنشطة. لذا كانت هذه الفترة تتميز بسلسلة من التحسينات المنفصلة وليس بحثاً عن التحسين الشامل.

المرحلة الثانية: اللوجستيك المتكامل 1975-1990 *Logistique intégrée*

منذ استقرار مفهوم اللوجستيك أصبح الهدف هو تحقيق الترابط والتكامل بين أنشطة التوزيع المادي وأنشطة إدارة المواد التي تساعد كل في مجاله على تلبية احتياجات التشغيل وتحقيق أهداف المنشأة. (2) كما شهدت هذه المرحلة زيادة مناسبة في تكلفة اللوجستيك مع الزيادة في التخصص في الأنشطة اللوجستية المختلفة، الاتجاه نحو التخطيط بعيد المدى والاستعانة بتكنولوجيا المعلومات وهو ما أدى إلى خفض ملحوظ في تكلفة الأنشطة اللوجستية.

المرحلة الثالثة: اللوجستيك المشترك التسعينات *Logistique coopérée*

تمتاز هذه الفترة بطاقة إنتاجية إجمالية تتجاوز الطلب هذا ما أدى إلى زيادة المنافسة؛ وفي المقابل يمتاز الزبائن بسلوك استهلاكي يصعب التنبؤ به، أي غموض الطلب هو سمة مهمة من سمات السوق. كل هذه الأمور جعلت من البقاء في السوق أمراً صعباً ولكنه ليس مستحيلاً، وكان على المؤسسات للبقاء في السوق إتباع ما يلي: (3)

(1) Mohammad Reza AKBARI JOKAR, Yannick FREIN, Lionel DUPONT, *Sur l'évolution du concept de logistique*, Les Troisièmes Rencontres Internationales de la Recherche en Logistique, 2000, P4

(2) نبال فريد مصطفى، جلال إبراهيم العبد، مرجع سابق، ص 27

(3) Mohammad Reza et autres, Op.cit, PP 4-6

- البحث عن أسواق جديدة: لدخول سوق جديدة، يتم إنشاء التحالفات حتى بين الشركات المنافسة، ومثال على ذلك "Benz" و"Chrysler" تحالفا لاستخدام شبكات توزيع بعضهما البعض.
- تحسين جودة المنتج: تحسين جودة المنتج يجب تحسين جودة المواد الخام والسلع الوسيطة (الإمدادات)، فالتعاون بين المنتجين والموردين يمكن أن يساعد في تحقيق هذا الهدف.
- تخفيض تكلفة المنتجات: التعاون بين المورد والعميل يمكن أن يقلل من التكاليف لكلا الطرفين. فالشركات تبحث عن البلدان التي تكون فيها تكاليف العمالة، الطاقة، المواد الخام والضرائب المنخفضة. وهناك طريقة أخرى لخفض التكاليف والحد من عدم اليقين على الطلب وهي إنشاء علاقة دائمة مع العميل. من خلال هذه العلاقة يتم تحسين جودة المنتج وخفض التكاليف.
- زيادة سرعة الاستجابة إلى السوق: لزيادة سرعة الاستجابة إلى السوق يجب أن يكون هناك تعاون قوى بين الشركات الموجودة في نفس سلسلة الإمداد، حيث إذا كان جزءا من تلك السلسلة لا يعمل بشكل صحيح هذا يؤدي إلى عدم توفر المنتج النهائي في الوقت المحدد. فالمنافسة اليوم ليست بين المنتجين ولكن المنافسة بين سلاسل التوريد.
- للبقاء في السوق يتطلب أن تكون جميع أجزاء سلسلة اللوجستيك مربوطها تعاون قوى جدا (تصل إلى التحالف) بينها. في هذه البيئة مشكلة اللوجستيك ليس فقط التكامل بين العمليات اللوجستية في الشركة، ولكن أيضا التعاون اللوجستي بين الشركات من نفس سلسلة الإمداد (اللوجستيك المشترك).
- والجدول رقم 02 يوضح خصائص اللوجستيك خلال المراحل الثلاثة الأولى ساففة الذكر.

جدول رقم 02 : خصائص اللوجستيك خلال مراحل تطوره

الفترة	اللوجستيك المنفصل <i>Logistique Séparée</i>	اللوجستيك المتكامل <i>Logistique intégrée</i>	اللوجستيك المشترك <i>Logistique coopérée</i>
السنوات	قبل 1975	1975 – 1990	التسعينات
أولوية المدير اللوجستي	تخفيض تكاليف اللوجستيك	تخفيض تكاليف اللوجستيك	تخفيض تكاليف اللوجستيك وزمن الاستجابة (الآجال)
المنهج الإداري	منفصل	متكامل	مشترك
عدد الموردين	كبير	كبير	صغير (شراكة)
شراكة مع المشتركين في سلسلة الإمداد	لا توجد	قليلة	كبيرة
مدة العلاقة مع المشتركين في سلسلة الإمداد	قصيرة	قصيرة	طويلة
الحاجة إلى مسؤول سلسلة الإمداد	لا	لا	نعم
سرعة تدفق المنتج (من التموين إلى التوزيع)	تعطل بسبب التخزين	السرعة في التخلص من المخزونات	السرعة في الشراكة بين أعضاء سلسلة الإمداد
شبكات الإعلام الآلي	منفصلة	متكاملة مثل: <i>CIM Computer Integrated Manufacturing</i>	شراكة مثل: <i>EDI Echange des données Informatisé</i>

Source: Mohammad Reza AKBARI JOKAR, Yannick FREIN, Lionel DUPONT, sur l'évolution du concept de logistique, Les Troisièmes Rencontres Internationales de la Recherche en Logistique 2000, P7

ثانياً: مفهوم اللوجستيك

لقد رأى كتاب إدارة الأعمال تطوير مصطلح اللوجستيك وتطبيقه في المجالات الاقتصادية، واعتباره فناً من فنون إدارة الأعمال ذو الأثر الاقتصادي البالغ. حيث لم يكن هناك اتفاق كامل على مفهوم اللوجستيك بين الخبراء، كما أن محتوى ومفهوم اللوجستيك تغير مع تغير بيئة الأعمال والتنمية الصناعية. وفيما يلي سنورد بعض مفاهيم اللوجستيك حسب التطور التاريخي ومن بينها ما يلي:

*** التعريف 1: الرابطة الأمريكية للنسوق "American Marketing Association" سنة 1948**

"حركة ومناولة البضائع من نقطة الإنتاج إلى نقطة الاستهلاك أو الاستعمال".⁽¹⁾ إن هذا التعريف ركز على أنشطة التوزيع المادي فقط.

(1) Abdelkabar Charkaoui, La logistique à travers les Définitions, Ecole supérieure de gestion, Marrakech, 2004-2005. P1.

* التعريف 2: المجلس الوطني لإدارة التوزيع اطادي *NCPDM* سنة 1962 "اللوجستيك هو تلك العملية الخاصة بخطيط، تنفيذ، رقابة التدفق والتخزين الكفاء والفعال للمواد الخام، والسلع النهائية والمعلومات ذات العلاقة من مكان الإنتاج إلى مكان الاستهلاك بغرض تحقيق متطلبات إرضاء العملاء".⁽¹⁾ بالمقارنة مع التعريف السابق، هناك توسع في المهام اللوجستية وهي: توقعات السوق، الخدمة المقدمة للعملاء، وتحديد مواقع المصانع والمستودعات.

* التعريف 3: *Magee* سنة 1968 "تقنية مراقبة وإدارة تدفقات المواد والمنتجات من مصدر التزوين إلى نقطة الاستهلاك".⁽²⁾ اعتبر *Magee* اللوجستيك مجموعة من التقنيات للمراقبة وتحريك تدفقات المواد والمنتجات من مصادر التزوين إلى مراكز الإنتاج من جهة، ومن وحدات الإنتاج إلى نقاط الاستهلاك من جهة أخرى.

* التعريف 4: المجلس الوطني لإدارة التوزيع اطادي *NCPDM* سنة 1972 "مصطلح يصف التكامل بين اثنين (أو أكثر) من الأنشطة وذلك بهدف التخطيط، التنفيذ ومراقبة التدفق الفعال للمواد الخام، النصف المصنعة والمنتجات النهائية من نقطة المنشأ إلى نقطة الاستهلاك. ويمكن أن تشمل هذه الأنشطة على نوع الخدمة المقدمة للعملاء، التنبؤ بالطلب، الاتصالات المتعلقة بالتوزيع، مراقبة المخزون، مناولة المواد وإعداد الطلبات، خدمة ما بعد البيع وقطع الغيار، تحديد مواقع المصانع والمخازن، المشتريات، التغليف، معالجة البضائع المعادة، التفاوض، تنظيم النقل والنقل الفعلي للسلع وكذلك التخزين والمخازن".⁽³⁾ بالمقارنة مع تعريف *NCPDM* السابق (سنة 1962) يمكننا أن نرى بوضوح أن هذا التعريف يعتبر اللوجستيك كإدارة (التخطيط والرقابة)، بالإضافة إلى ذلك يشمل هذا التعريف التزوين وإعادة التدوير.

* التعريف 5: *Stone* فقد عرف اللوجستيك بأنه: "علم وفن يحدد الحاجات من حيث كيفية الحصول عليها وتوزيعها والاحتفاظ بها في حالة جاهزة للتشغيل".⁽⁴⁾

* التعريف 6: *James Heskett* سنة 1978 "إدارة الأنشطة التي تسهل حركة وتنسيق العرض والطلب في خلق المنفعة المكانية والزمانية".⁽⁵⁾

* التعريف 7: جمعية هندسة اللوجستيك 1981 "اللوجستيك هو فن وعلم إدارة وتنظيم الأنشطة التقنية المتعلقة بالمتطلبات وتصميم وسيلة التوريد (التزوين) وصيانة الدعم لخدمة الأهداف والتنبؤات والعمليات".⁽⁶⁾

* التعريف 8: *J. COLIN ET G. PACHE* سنة 1988 "اللوجستيك هو تقنية التحكم في الحركة المادية لتدفقات السلع. سعيا إلى البحث عن تزامن الوثيرة داخل سلسلة العمليات التي تميل إلى أن تكون في الوقت المحدد "JAT" وذلك لتفادي التعطلات والاختناقات".⁽⁷⁾

(1) ثابت عبد الرحمن إدريس، مقدمة في إدارة الأعمال اللوجستية: الإمداد والتوزيع المادي، الدار الجامعية، الإسكندرية: مصر، 2003/2002، ص 20.

(2) Mohammad Reza et autres, OP.cit, P8.

(3) Abdelkabar Charkaoui, Op.cit, P1.

(4) عبيد علي أحمد الحجازي، مرجع سابق، ص 14.

(5) نفس المرجع، ص 14.

(6) Politique logistique internationale, P2 http://cdvf.free.fr/phantu/study/iscid/politique_logistique_internationale.pdf

(7) Ibid., P2

* التعريف 9: *Ratliff et Nulty* سنة 1996 "اللوجستيك هو عبارة عن مجموعة من الأنشطة المتعلقة بـ: أكساب، حركة، تخزين وتسليم القطع والسلع في سلسلة اللوجستيك. ويشمل اللوجستيك مهام النقل، التوزيع، التخزين، وإدارة المواد والمخزون، وهو مرتبط بالإنتاج والتسويق".⁽¹⁾

* التعريف 10: *Aslog* "اللوجستيك هو الوظيفة التي تهدف إلى أن توفر على الأقل من حيث التكلفة والجودة المطلوبة، المنتج إلى المكان والزمان حيث يوجد الطلب. وهو يشير إلى تحديد جميع عمليات حركات المنتجات مثل موقع المصانع، المخازن، المشتريات، إدارة المخزون، المناولة، إعداد الطلبات، النقل، ورحلات التسليم".⁽²⁾ يشبه هذا التعريف تعريف NCPDM سنة 1972، ولكنه لا يحتوي على خدمات ما بعد البيع وإعادة تدوير المنتجات.

* التعريف 11: *Institute of Logistics(IL)* اقترح تعريفين للوجستيك: "اللوجستيك هو فعل تحديد الموارد مع مرور الوقت" أو "اللوجستيك هو الإدارة الإستراتيجية لسلاسل التوريد". وبعدها يعرف سلسلة التوريد على النحو التالي: "سلسلة التوريد هي تسلسل الأحداث لإرضاء الزبائن، قد تحتوي على أنشطة التموين، الإنتاج، التوزيع، إدارة النفايات والنقل المرتبط بها، التخزين وتكنولوجيا الإعلام الآلي".⁽³⁾ وهنا اللوجستيك هو الإدارة الإستراتيجية لأنشطة التموين، الإنتاج، التوزيع، النقل، التخزين، إعادة التدوير والإعلام الآلي.

* التعريف 12: مجلس إدارة اللوجستيك *CLM (Council of Logistics Management)*

"اللوجستيك هو جزء من أنشطة سلسلة الإمداد، وهو يغطي عمليات التخطيط، وسائل التنفيذ، الرقابة على أنشطة اللوجستيك، الانسياب الفعال للمواد، تخزين المواد والمعلومات والبيانات ذات العلاقة من نقطة المنشأ إلى نقطة الاستهلاك لأغراض توليد القناعة لدى الزبائن أو كسب رضاهم".⁽⁴⁾ في هذا التعريف نجد أن اللوجستيك يشمل التخطيط والتنفيذ والرقابة والسيطرة لرفع كفاءة انسيابية المواد، مع التركيز على المعلومات والبيانات.

* التعريف 13: *The Logistics Institute TLI* "اللوجستيك هو عبارة عن مجموعة من الوظائف المرتبطة بتدفقات السلع، المعلومات والأموال (تدفقات مادية، معلوماتية وتقنية) بين الموردين والعملاء".⁽⁵⁾ بالمقارنة مع غيرها من التعاريف، تؤكد بشكل واضح على تدفق المعلومات والتدفقات المالية.

الجدول رقم 03 يوضح المقارنة بين المفاهيم السابقة. وتمت هذه المقارنة من حيث دورة حياة المنتج من جهة، وأنشطة المؤسسة من جهة الأخرى وهذه الأخيرة تنقسم إلى أنشطة أساسية (تتفاعل مباشرة مع المنتجات مثل التصنيع والنقل)، في حين أن أنشطة الدعم فهي تدعم النشاط الرئيسي للشركة (مثل التخطيط والرقابة).

(1) Mohammad Reza et autres ,Op.cit, P9

(2)Julien Huberdeau Exposé: **Histoire de la Logistique**

<http://www.docetudiant.fr/Commerce/Logistique/Expose-Histoire-de-la-logistique-3984.html>

(3)Mohammad Reza et autres, Op.cit, P9

(4) عبد الستار محمد علي، خليل إبراهيم الكنعاني، إدارة سلاسل التوريد، دار المسيرة، عمان: الأردن، 2009، ص ص 36-37.

(5)Abdelkabar Charkaoui, Op.cit, P 2

جدول رقم 03: ملخص مفاهيم اللوجستيك

المعايير													التعاريف												
													01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13
دورة حياة المنتج	التموين																								
	الإنتاج																								
	التوزيع																								
	الاستغلال																								
	إعادة التدوير																								
الأنشطة الأساسية	الشراء																								
	التغليف																								
	النقل																								
	المناولة																								
	التخزين																								
	المبيعات																								
	خدمة ما بعد البيع																								
	دراسة السوق																								
	الإعلام الآلي																								
	التخطيط																								
الدعم	الرقابة																								
	المالية																								
	الإدارة																								

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على *Mohammad Reza et autres*

ثالثا: مفهوم سلسلة اللوجستيك (سلسلة الإمداد)

سلسلة الإمداد أو سلسلة التوريد هي مصطلح إنجلوساكسوني *Supply Chain*، وهو الأكثر استخداما وبالفرنسية *La Chaîne logistique*، ولقد ظهر المصطلح في بداية التسعينات عندما بدأ التعاون بين المؤسسات والموردين والزبائن أي خلال مرحلة اللوجستيك المشترك *Logistique coopérée*. ويمكن تعريف سلسلة الإمداد كما يلي:

* تعرف (Lee et Billington, 1993): "شبكة من المرافق التي تؤدي وظائف توريد المواد الخام، وتحويلها إلى منتجات تامة الصنع، وتوزيع هذه المنتجات إلى العملاء". (1)

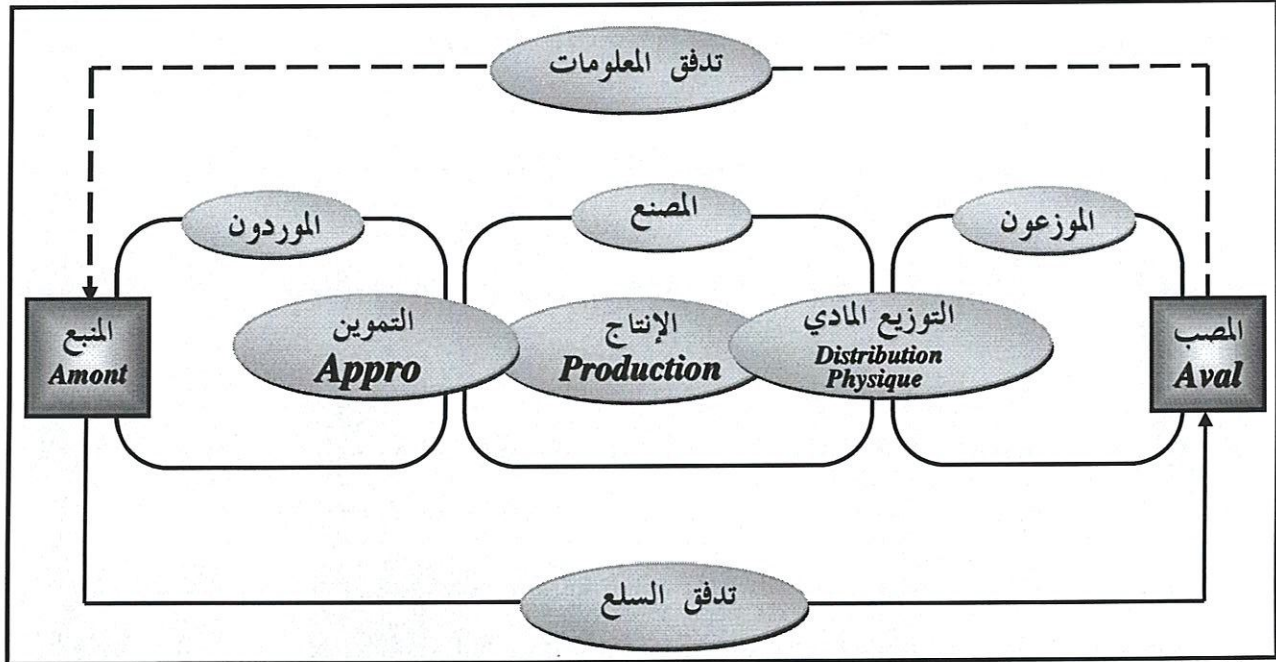
* تعرف Tayur et al 1999: "هي نظام مكون من المقاولين من الباطن، المنتجين، الموزعين، تجار التجزئة والعملاء حيث تتدفق المواد من الموردين إلى العملاء، وتتدفق المعلومات في كلا الاتجاهات". (2)

(1) François GALASSO, Aide à la planification dans les chaînes logistiques en présence de demande flexible, thèse de doctorat, EDSYS, France, 2007, P 18.

(2) Lahcen BALAHA, Management de la Supply Chain et Planification Avancée, mémoire de Magister, Université de Tlemcen : Algérie, 2005-2006, P10.

* تعريف **Génin (2003)**: "شبكة من المنظمات أو وظائف موزعة جغرافيا على العديد من المواقع والتي تتعاون من أجل خفض التكاليف وزيادة سرعة العمليات والأنشطة بين الموردين والزبائن".⁽¹⁾ والشكل رقم 01 يوضح سلسلة الإمداد.*

شكل رقم 01: سلسلة اللوجستيك



Source : Gilles Paché, Thierry Sauvage, *La logistique : Enjeux Stratégique*, 2e édition, Librairie Vuibert, Paris : France, 1999, P6

المطلب الثالث: أهمية وأهداف اللوجستيك

أولاً: أهمية اللوجستيك

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. وأهمية اللوجستيك تعود لعدة أسباب نذكر منها:

1/ **اعتبارات التكلفة العالية:** 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 لوجستيك النقل وحده يبلغ حوالي 10.5% من الإنتاج العالمي أي حوالي 2000 مليار دولار.⁽²⁾

2/ **طول خطوط الإمداد والتوزيع:** إن الاتجاه نحو العولمة في الصناعة وكذلك الاهتمام بالتسويق الدولي أصبح يعتمد إلى حد كبير على الأداء اللوجستي، لهذا تزايد الاهتمام بالأنشطة اللوجستية داخل كل منظمة أعمال وخاصة تلك الشركات

(1) François GALASSO, Ob.cit, P 19

(*) لفهم أكثر سلسلة الإمداد، أنظر الملحق رقم 01.

(2) عبيد علي أحمد الحجازي، مرجع سابق، ص 18.

متعددة الجنسيات أو الشركات كبيرة الحجم التي لا يقتصر إنتاجها على الأسواق المحلية وذلك بسبب تكلفة خطوط الإمداد والتوزيع الطويلة. (1)

3/ اللوجستيك مهم للإستراتيجية: إن إستراتيجية التمايز تتوقف إلى حد كبير على الأداء الجيد للأعمال اللوجستية من حيث التكلفة وخدمة العملاء، فالشركات التي نجحت في إدراك التميز في الخدمة اللوجستية تكون قادرة على بناء ميزة تفضيلية مقارنة بالشركات المنافسة لها، وتساعد المنظمة على التوسع في السوق وزيادة حصتها السوقية ورجحية المؤسسة.

4/ اللوجستيك يضيف قيمة ملحوظة للعميل: يتحكم اللوجستيك في قيمتي الوقت والمكان للمنتجات من خلال النقل وتدقيق المعلومات والمخازن. فرضا العميل يتوقف بصفة أساسية على الاطمئنان إلى توفير المنتجات من خلال انسيابها وتدقيقها بواسطة الأنشطة اللوجستية المختلفة. (2)

5/ تزايد رغبة العملاء في الحصول على استجابة مناسبة وسريعة: إن نجاح سلاسل الأكل السريع أو الجاهز، توصيل الطلبات للمنازل، انتشار ماكينات الصرف الآلي، الإقبال على استعمال الانترنت والبريد الإلكتروني في السنوات الأخيرة جعل العملاء يتوقعون الحصول على احتياجاتهم ورغباتهم من السلع والخدمات في وقت قصير. وفي ظل كل هذا 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 تدقيق المعلومات والتعبئة والنقل والتخزين وغيرها. (3)

ثانياً: أهداف اللوجستيك

إن أهمية اللوجستيك بالنسبة للمؤسسة أو للاقتصاد الوطني ككل مبنية على عدة أهداف يسعى اللوجستيك كمدخل إداري متكامل إلى تحقيقها مثله مثل أي إدارة أخرى في المؤسسة ومن بين هذه الأهداف ما يلي: (4)

- تحقيق أفضل تنسيق بين التدفقات الداخلة والخارجة (مدخلات ومخرجات) أو ما يسمى بإدارة التدفقات؛
- تجنب الاختناقات والأعطال؛
- تحقيق التدفق الأمثل للعمليات؛
- العمل على إرضاء العملاء؛
- تخفيض التكاليف الإجمالية للوجستيك؛

(1) ثابت عبد الرحمن إدريس، مقدمة في إدارة الأعمال اللوجستية، مرجع سابق، ص 29.

(2) نفس المرجع، ص 30.

(3) نفس المرجع، ص 30-31.

(4) M. ahmed hebbazi, *Evaluation du contrôle interne de la logistique ; cycle supérieur audit et contrôle de gestion* 12ème Promotion, P 15 <http://www.scribd.com/doc/3816621/audit-interne-logistique-12-promo?autodown=pdf>

- تحقيق الربحية والقدرة التنافسية من خلال تخفيض تكاليف اللوجستيك وتقديم مستوى جيد من الخدمة؛
- خلق القيمة للزبون والمساهمين وكل أطراف المصلحة مع المؤسسة؛
- تحقيق ما يسمى بـ 05 أصفار (Les cinq 0) (*)، والتي تتمثل في:
- صفر مخزون: تقليل ما أمكن من المخزون يؤدي إلى تخفيض التكاليف، ووفورات 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، الانترنت، الهاتف، الحاسب الآلي، الكمبيوتر 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 يسمى بالصيانة الوقائية. (1)
- كذلك يهدف اللوجستيك إلى توفير: المنتج الصحيح، بالكمية الصحيحة، بالحالة الصحيحة، في المكان الصحيح، في الوقت الصحيح، للعميل الصحيح وبالتكلفة الصحيحة. (2)

المطلب الرابع: اللوجستيك العكسي Logistique inverse

إن فرص تنفيذ اللوجستيك العكسي كبيرة للغاية حيث أن تجار التجزئة يتوقعون رد نسبة تتراوح من 5%-10% من سلهم كما ترتفع هذه النسبة في حالة المحلات التي تسوق بالكالوج إلى 35% من المشتريات وقد تلقى أكبر مائة محل من محلات التجزئة في الولايات المتحدة عام 1997 مردودات بلغت نسبتها نحو 34 مليون دولار كما تشير الإحصاءات الخاصة بالصناديق والزجاجات ومواد التعبئة إلى ارتفاع قيمتها. (3)

أولاً: تعريف اللوجستيك العكسي

عادة ما يتم تعريف اللوجستيك في اتجاهين، الاتجاه الأول: يركز على إدارة المواد التي تغطي كافة الوظائف من الحصول على المادة الخام إلى الإنتاج في المصنع، والاتجاه الثاني: يشمل حركة المنتجات من المصنع إلى العميل النهائي. ويأتي اللوجستيك العكسي ليضيف اتجاهًا ثالثًا للوجستيك فهو يتعامل مع المناولة والتخزين وحركة المواد التي تدفق عكسيًا من المستهلك إلى المنتج أو للمورد وتضمن عودة الوحدات المعيبة والحاويات أو الصناديق. ويشار أيضًا للوجستيك العكسي باسم لوجستيك المسؤولية البيئية لكونه يساعد على إعادة تصنيع المواد غير المطلوبة (الزجاجات والعبوات... الخ) بما يساهم في خفض التكاليف.

(*) 0 Stock, 0 Délie, 0 Papier, 0 Défaut, 0 Panne.

(1) Farès Boubakour, Support de cours, Op.cit.

(2) عبد القادر فتحي لاشين، مرجع سابق، ص 32

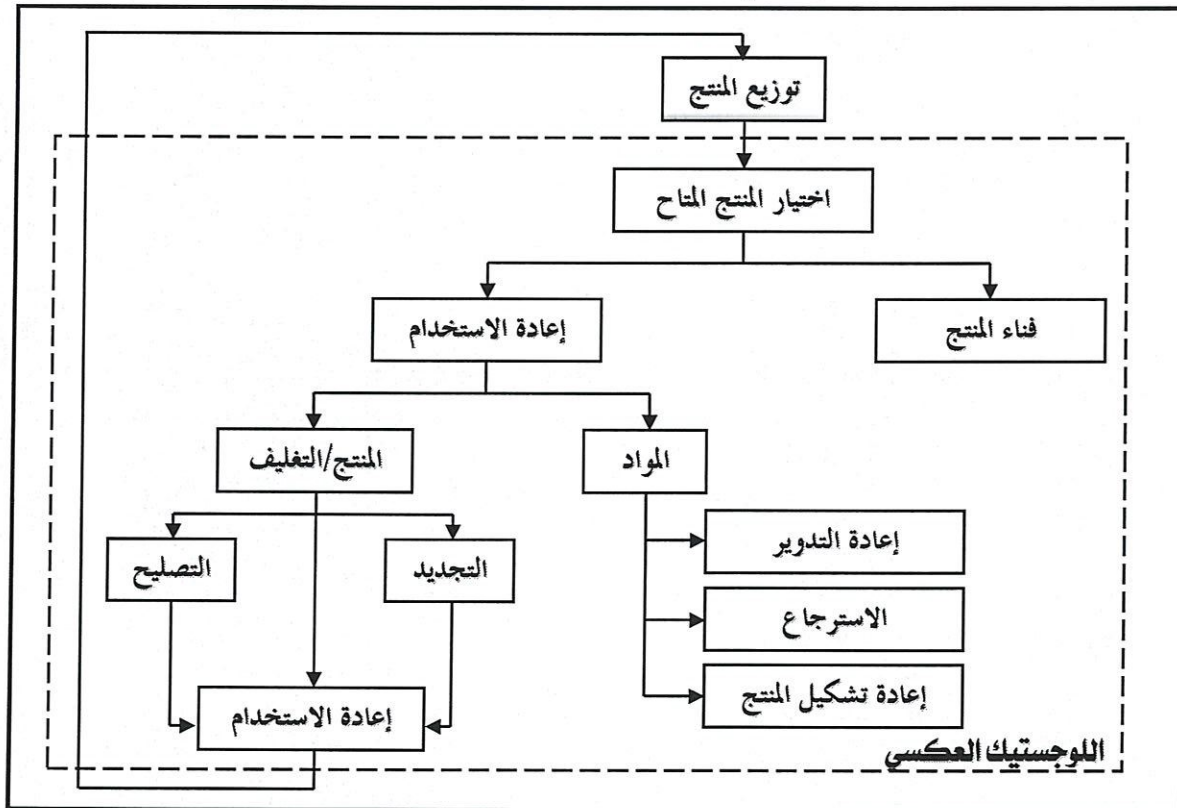
(3) نفس المرجع، ص 45

والتعريف الأكثر شيوعاً هو تعريف كل من *Rogers et Tibben-Lembke, 1998* حيث تم تعريف اللوجستيك العكسي على أنه: "عملية التخطيط، التنفيذ، والرقابة على المواد الخام، المنتجات تحت الصنع والتامة الصنع، والمعلومات من نقطة الاستخدام إلى نقطة المنشأ، بهدف استئاف أو خلق قيمة مع ضمان الاستخدام الفعال للموارد وتأثيراتها على البيئة".⁽¹⁾ ويعرفه *Dowlatshahi, 2000* "العملية التي يتم بواسطتها المصنع قبول منتجات معيبة بصورة منتظمة أو أجزاء مرسله من نقطة الاستهلاك لإعادة تدويرها، تجديدها أو التصرف فيها".⁽²⁾ هذا التعريف يشبه إلى حد ما التعريف السابق.

مما سبق، اللوجستيك العكسي عبارة عن: عملية التخطيط، التنفيذ ورقابة الأداء:

- في استخدام المواد الخام؛
- المخزون، الإنتاج والمنتجات النهائية؛
- إدارة سلسلة المعلومات من العميل إلى المورد .

يرى كل من *Rogers et Tibben-Lembke 1998, Schwartz 2000, Marcoux et al 2001* أن اللوجستيك العكسي يمر بأربعة مراحل، تتمثل في: نقطة الدخول، التجميع، الفرز والاختيار المتاح وهي ممثلة بالشكل رقم 02. **شكل رقم 02: مراحل اللوجستيك العكسي**



Source : www.Free-Logistics.com

(1) www.Free-Logistics.com

(2) Serge Lambert, Diane Riopel, **Logistique inverse : revue de littérature**, rapport de recherche, Octobre 2003, P3.

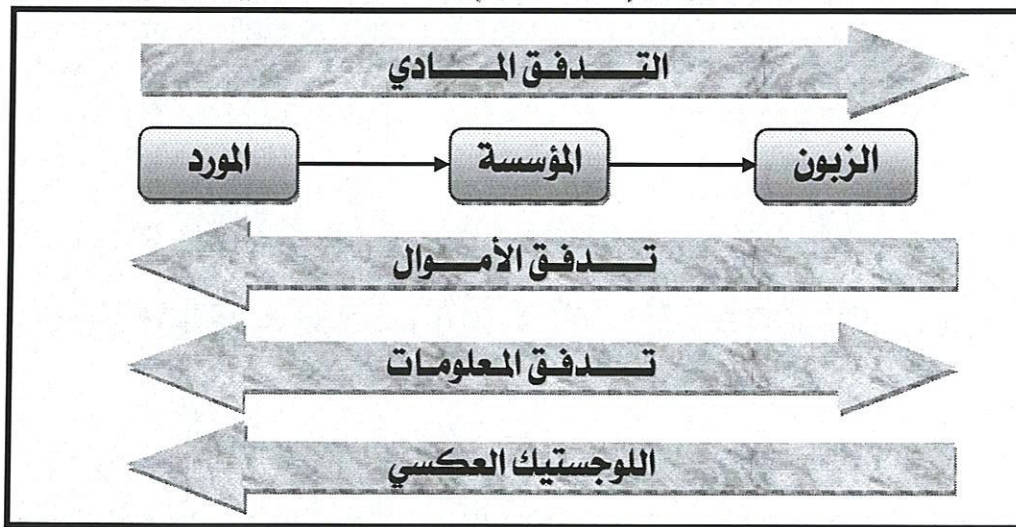
ثانياً: مجالات اللوجستيك العكسي

تختلف تصرفات المشروعات المختلفة اتجاه اللوجستيك العكسي وعموماً توجد عدة خيارات منها تفادي تغليف المنتجات وذلك عن طريق نقلها أو استعمال الحاويات التي يمكن عودتها أو ربما من خلال التكامل الأمامي مع التوقعات العكسية أو تعبئة المنتجات قرب الأسواق وإعادة تصميم العبوات وربما يكون الحل الأمثل هو استخدام توليفة من هذه الخيارات وقد يكون هناك خيارات أخرى مثل تجميع العبوات وإعادتها للمورد أو إرسالها إلى مركز إصلاح لإعادة استخدامها أو التبرع بها إلى جمعية خيرية أو تحويلها إلى خردة وبيعها .

والحقيقة أن أخذ تكلفة اللوجستيك العكسي في الاعتبار قد يؤدي إلى تغيير بعض القرارات مثل اختيار المورد، طريقة التغليف والتعبئة، بدائل الإنتاج والمناولة والتخزين والنقل . إذ تشير الدراسات إلى أن التغليف الذي يمكن إعادته في الصناعة يمثل إستراتيجية لوجستية مربحة . بيد أن هناك دليل على وجود عيوب مالية ترتبط بتلك الإستراتيجية فالدراسات التي أجريت في كل من هولندا وألمانيا أوضحت ضرورة وجود بنية أساسية مستقلة للوجستيك العكسي مما يؤدي إلى زيادة تكلفة النقل، كما تبين أن استخدام الحاويات التي يمكن إعادتها أثرها إيجابياً على البيئة . إذ أفصحت إحدى الدراسات الألمانية أن الرحلات المتعددة للحاويات تخفض الاحتياج إلى الطاقة والمياه والتلوث كما أن تكلفتها تتوقف على تكلفة دورة حياتها وليس فقط على تكلفة اللوجستيك العكسي، إذ يجب أن تؤخذ في الحسبان الرحلة الكاملة للحاوية وعدد الرحلات المستخدمة والبنية الأساسية اللازمة لدعم الحاويات التي يمكن إعادتها .⁽¹⁾

وفي الأخير يمكن تعريف اللوجستيك على أنه الإدارة التي تهتم بإدارة التدفق البضائع، الأموال، المعلومات من المورد إلى غاية المستهلك النهائي، بالإضافة إلى اللوجستيك العكسي والذي يكون في الاتجاه المعاكس، أي يمكن تعريف اللوجستيك من خلال اتجاهين متعاكسين . والشكل رقم 03 يوضح ذلك .

شكل رقم 03: المفهوم الشامل للوجستيك



المصدر: من إعداد الباحث

(1) الاتجاهات الحديثة في اللوجستيات، جامعة القدس المفتوحة <http://www.qou.edu/homePage/resources/newsImages/logistic.htm>

المبحث الثاني: إدارة اللوجستيك

إن التطور الذى طرأ على اللوجستيك جعل منه إدارة مهمة داخل المؤسسة تشمل التخطيط، التنظيم والرقابة، بل أصبح اللوجستيك ضمن إستراتيجية المؤسسة. فوجود اللوجستيك كإدارة مستقلة ضمن الهيكل التنظيمى يجعل منه يتقاطع مع باقى الوظائف كالتسويق، الإنتاج، الموارد البشرية، ...

المطلب الأول: علاقة اللوجستيك بوظائف المؤسسة

أولاً: علاقة اللوجستيك 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 فى قنوات التوزيع وذلك لتسهيل عملية التبادل. فأنشطة اللوجستيك تؤثر على نشاط التسويق والبيع من خلال: (1)

- ✓ 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 التى تقدمها له المنظمة؛
 - ✓ العلاقة بين مصادر الإمداد التى 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 وأيضاً خطط التسويق المختلفة؛
 - معلومات عن العملاء الذى يشترون منتجات الشركة وخاصة إذا كان البعض منهم يعتبر موردا لبعض أصناف المواد والخامات؛
 - أيضاً تساعد بحوث التسويق فى تنمية معلومات الشراء عند اتخاذ قرارات الشراء؛
 - أيضاً تستفيد إدارة التسويق من البيانات الخاصة بالتطورات التى تحدث فى أسواق المواد ومستلزمات الإنتاج حتى تضع سياساتها التسويقية مما يتفق مع خصائص هذه المواد والأسعار والتكلفة المناسبة (2).

(1) مصطفى محمود أبو بكر، المرجع فى وظيفة الاحتياجات وإدارة الأنشطة اللوجستية فى المنظمات المعاصرة: مدخل إستراتيجي تطبيقي لتحقيق الميزة التنافسية من خلال أعمال الشراء والتخزين، الدار الجامعية، الإسكندرية: مصر، 2003-2004، ص26.

(2) رسمية زكي قرياقص، عبد الغفار حنفى، الإدارة الحديثة فى إدارة الإمداد والمخزون، الدار الجامعية، الإسكندرية: مصر، 2004، ص27.

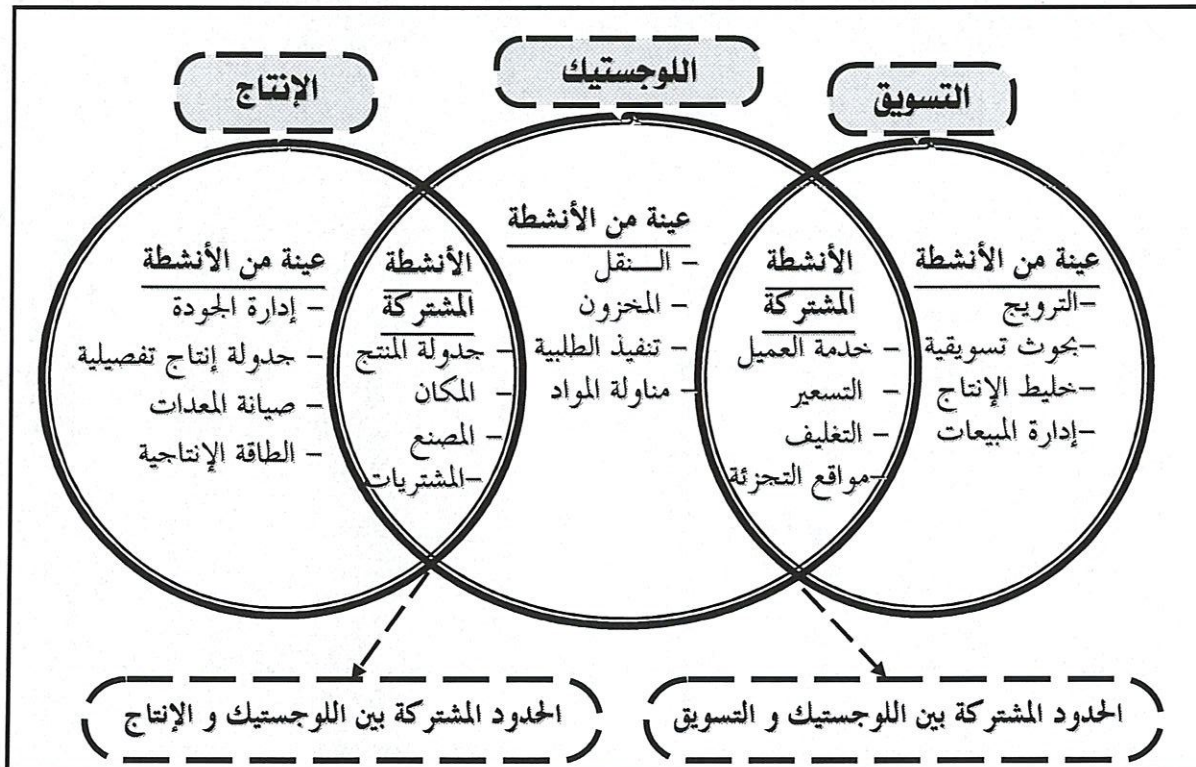
ثانياً: علاقة اللوجستيك بالإنتاج

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 اللوجستيك، بالإضافة إلى نقص التعاون بين هذه الأنشطة ككل. إذا تم النظر إلى أنشطة اللوجستيك على أنها مجال منفصل في العمل الإداري، والعلاقة بين الإنتاج واللوجستيك تكون من خلال ما يلي: (1)

- ✓ توقيت توفير الإمدادات حسب خطط وبرامج الإنتاج أو التصنيع؛
- ✓ توفير الإمدادات بالمواصفات الفنية التي تلائم 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.

والشكل رقم 04 يوضح الحدود المشتركة بين اللوجستيك وكل من الإنتاج والتسويق.

شكل رقم 04: علاقة اللوجستيك بالتسويق والإنتاج



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

(1) مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص ص 26-27.

ثالثاً: علاقة اللوجستيك بالإدارة المالية

- إن علاقة اللوجستيك بالإدارة المالية علاقة واضحة تمثل في التعرف على الإعتمادات المالية المخصصة لعملية الشراء والتي يجب على إدارة الإمداد أن تتخذ قراراتها الشرائية في حدود الإعتمادات المخصصة لها . إلى جانب ما تقدمه الإدارة المالية من معلومات عن الإعتمادات المالية المتاحة فهناك أيضاً:
- ✓ معلومات عن شروط الائتمان وأيضاً المساعدة في حالة التخلص من الخردة أو الفائض؛
 - ✓ معلومات عن المراكز المالية للموردين وأيضاً معلومات عن أسباب التأخير.
- أما إدارة اللوجستيك فيجب أن تمتد الإدارة المالية بما يلي:
- ✓ أى تغيرات في كمية المشتريات الحالية أو المتوقعة حتى يمكن تدبير الأموال لمواجهة هذه التغيرات؛
 - ✓ توقيت عملية الشراء حتى يمكن تدبير الأموال في الوقت المناسب.⁽¹⁾
 - ✓ 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 مالياً؛
 - ✓ تكلفة وربحية المنتجات ومن ثم ربحية وعائد الاستثمارات على مستوى المنظمة.⁽²⁾
- رابعاً: علاقة اللوجستيك بالجوانب التنظيمية والإدارية والموارد البشرية**

- إن الموارد البشرية تعتبر مهمة جداً بالنسبة لإدارة اللوجستيك حيث هذا يحتاج إلى عمالة ماهرة، كما أن الشكل التنظيمي يلعب دوراً هاماً في تحقيق أهداف ووظائف المؤسسة ومنها اللوجستيك وتكمن هذه العلاقة في:⁽³⁾
- ✓ 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 يعتمد اللوجستيك على موارد بشرية ذات مهارة عالية.

(1) رسمية زكي قرياقص، عبد الغفار حنفي، مرجع سابق، ص 28.

(2) مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص 27.

(3) نفس المرجع، ص ص 27-28.

المطلب الثاني: 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.

أولاً: مستويات التخطيط اللوجستي

يسعى التخطيط اللوجستي إلى تقديم إجابات محددة وواضحة لعدد من الأسئلة تتعلق بـ: ماذا، متى وكيف. ويتم هذا النوع من التخطيط على ثلاث مستويات تمثل في: (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 اللوجستيك على تنظيم تدفق المواد بين الوحدات وبين الوحدات والعملاء.

2/ 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/ 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 رقم 04 يوضح بعض الأمثلة عن القرارات اللوجستية وفقاً للمستويات الثلاثة.

جدول رقم 04: أمثلة عن القرارات الإستراتيجية والتكتيكية والتشغيلية للأعمال اللوجستية

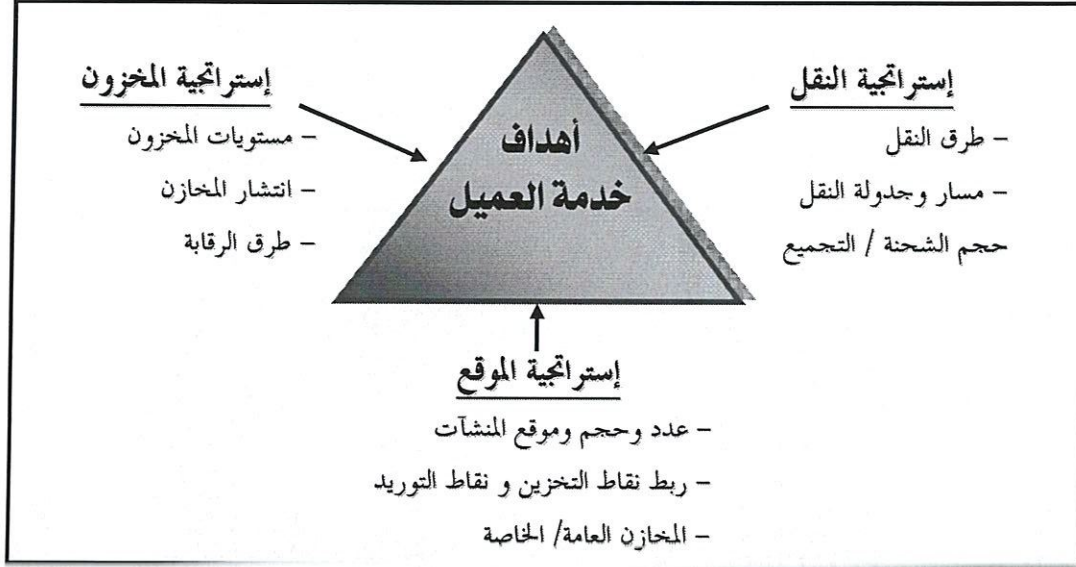
مستوى القرار			نوع القرار
تشغيلي	تكتيكي	استراتيجي	
الطرق، النفقات، الإرسال والشحن	وضعية المخزون	التسهيلات، الحجم والموقع	الموقع
جداول الكميات والوقت	مزيج الخدمة الفصلي	اختيار نمط النقل	النقل
تسهيل وتعجيل تنفيذ الطلبات	قواعد الأولويات لطلبات العملاء	اختيار وتصميم نظام إدخال الأوامر	تشغيل الأوامر
/	/	وضع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

المصدر: ثابت عبد الرحمن إدريس، مقدمة في إدارة الأعمال اللوجستية: الإمداد والتوزيع المادي، الدار الجامعية، الإسكندرية: مصر، 2003/2002، ص 59

ثانياً: مثلث القرارات اللوجستية

يرتكز التخطيط اللوجستي على أربعة مشاكل رئيسية: مستويات خدمة العميل، الموقع، قرارات المخزون وقرارات النقل. والشكل رقم 05 يوضح ذلك.

شكل رقم 05: مثلث اتخاذ قرار اللوجستيك



المصدر: رونالدو إتش بالو، إدارة اللوجستيات: تخطيط وتنظيم ورقابة سلسلة الإمداد، ترجمة تركي إبراهيم سلطان، أسامة أحمد مسلم، دار المريخ، الرياض: السعودية، 2006، ص 57

يمثل الشكل السابق مثلث، هذا يدل على أن التخطيط لهذه القرارات يكون كوحدة واحدة إذ لكل منها تأثير على تصميم النظام اللوجستي. كما نلاحظ أن خدمة العميل هي نتيجة التخطيط الجيد للمجالات الثلاثة الأخرى.

المطلب الثالث: التنظيم اللوجستي

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

أولاً: 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 للتبعية المزدوجة. فعدم وجود هيكل تنظيمي يجمع بين أنشطة اللوجستيك تحت إدارة واحدة يؤدي إلى الفشل في تطبيق المفهوم المتكامل لإدارة اللوجستيك.

لقد ساعد تطور مدخل النظم على تقديم إطار تحليلي لدراسة أنشطة اللوجستيك، 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. ووفقاً 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 اللوجستيك.⁽¹⁾

ثانياً: التطور التنظيمي لإدارة اللوجستيك

لقد عرف التنظيم اللوجستي في المؤسسة عدة مراحل وذلك حسب مراحل تطوره وهي تتمثل في:

1/ المرحلة الأولى: هي التي جرى رصدها في أوائل السبعينات، في هذه المرحلة كان الهيكل التنظيمي تقليدياً والذي يتميز بانتشار وظائف اللوجستيك ما بين عدة وحدات تنظيمية، كما أنه لا وجود لبعض الأنشطة اللوجستية في خارطة التنظيمية.⁽²⁾ وتعود طبيعة هذا الهيكل التنظيمي إلى خصائص تلك المرحلة والتي كانت مرحلة ظهور اللوجستيك كمفهوم إداري، كما أن تلك الفترة كان اللوجستيك مشتتاً بين وظائف المؤسسة. والشكل رقم 06 يوضح الهيكل التقليدي لإدارة اللوجستيك حيث نلاحظ من الشكل أنه لا وجود لإدارة مستقلة.

2/ المرحلة الثانية: تم في هذه المرحلة وضع مسئول تنفيذي 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 وويلبول 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 قفزاً إلى المرحلة الثالثة مباشرة.⁽³⁾ والشكل رقم 07 يوضح الهيكل التنظيمي للوجستيك المتكامل.

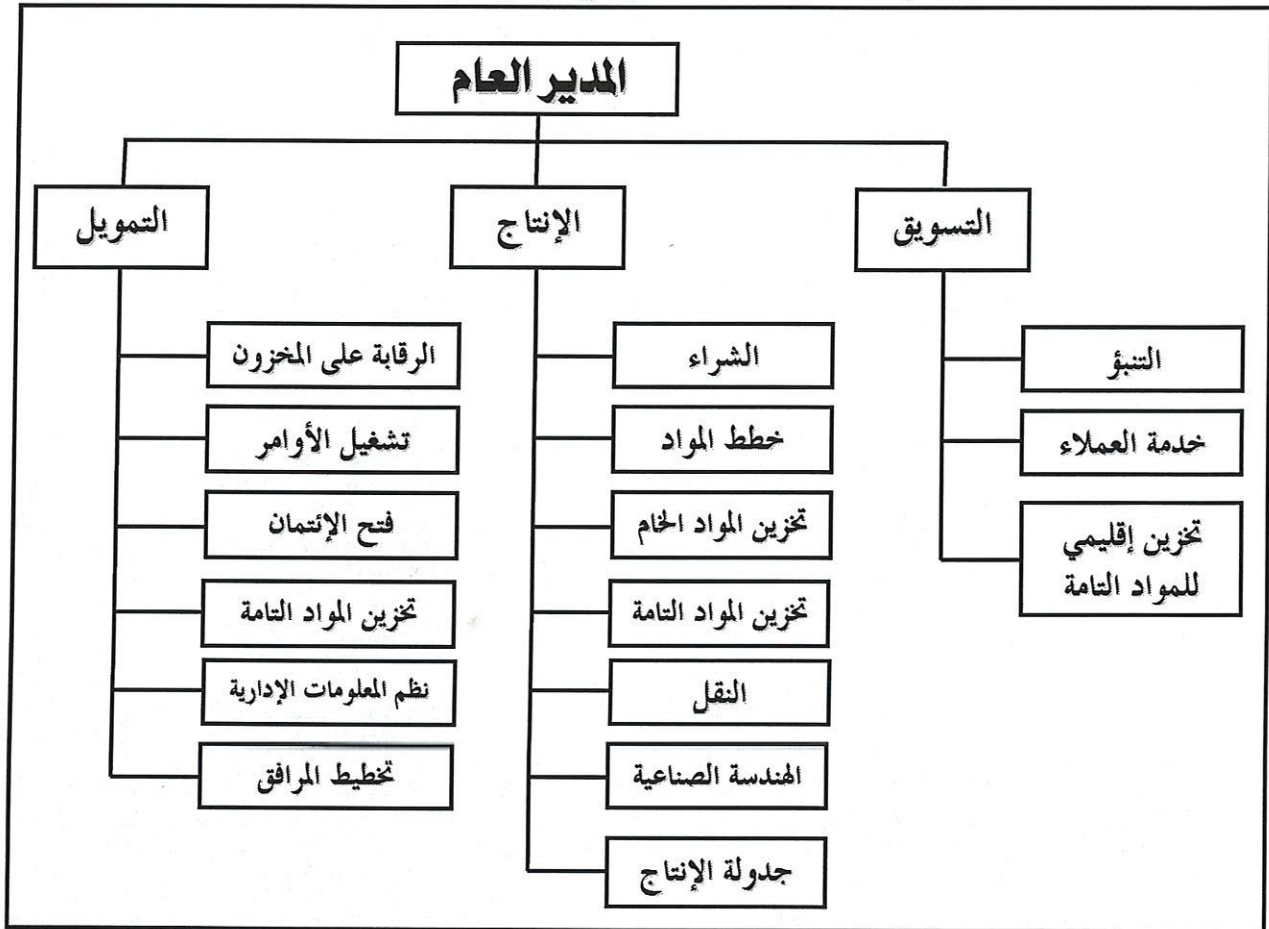
3/ المرحلة الثالثة: هي مرحلة إدارة سلسلة الإمداد أو ما تسمى بالوجستيك المشترك، تتضمن هذه المرحلة الدمج الكامل للأنشطة اللوجستية. وتعطى أهمية كبيرة لإدارة اللوجستيك داخل الهيكل التنظيمي للمؤسسة كما هي موضحة في الشكل رقم 08.

(1) نبال فريد مصطفى، جلال إبراهيم العبد، مرجع سابق، ص 24

(2) نفس المرجع، ص 329

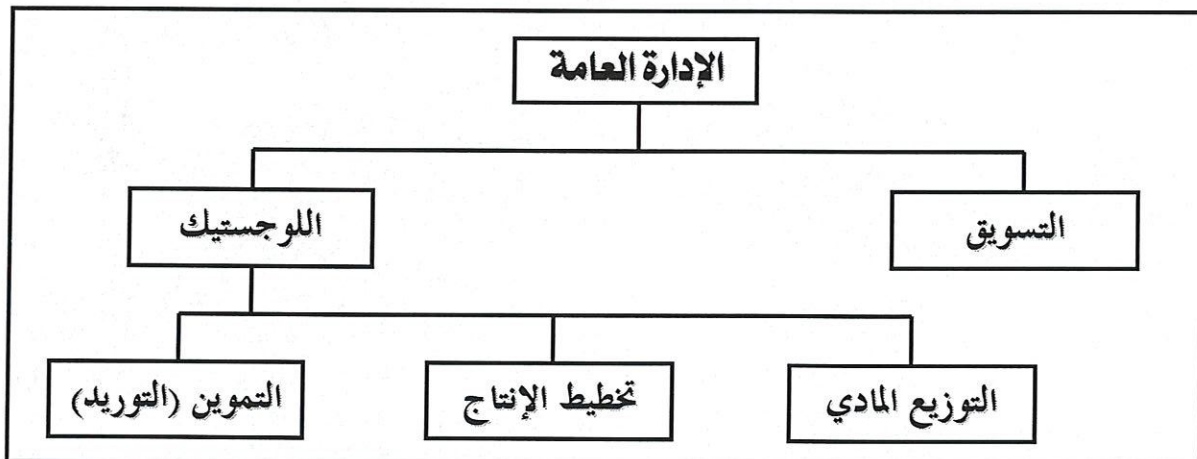
(3) رونالدو إتش بالو، إدارة اللوجستيات: تخطيط وتنظيم ورقابة سلسلة الإمداد، ترجمة تركي إبراهيم سلطان، أسامة أحمد مسلم، دار المريخ، الرياض: السعودية، 2006، ص 768.

شكل رقم 06: الهيكل التنظيمي التقليدي للوجستيك



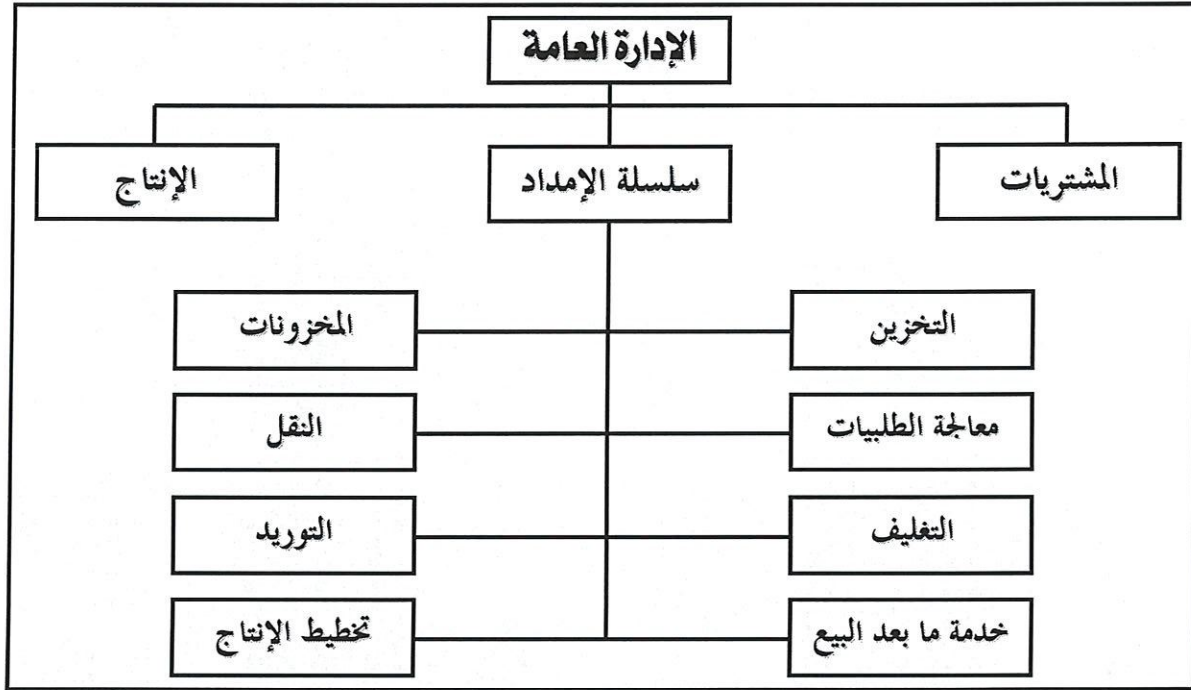
المصدر: نihal فريد مصطفى، جلال إبراهيم العبد، إدارة اللوجستيات، الدار الجامعة الجديدة، الإسكندرية: مصر، 2005/2004، ص 330

شكل رقم 07: الهيكل التنظيمي للوجستيك المتكامل



Source : Yves Le Denn , La chaîne logistique au service des clients ,Tome2, La gestion et le contrôle, CELSE ,Paris : France, 2001, P127

شكل رقم 08: المكانة الحديثة للوجستيك



Source : Gérard Baglin et autres, *Management Industriel et Logistique : Concevoir et piloter la Supply Chain*, 5^{ème} édition, Economica, Paris : France, 2007, P685

المطلب الرابع: الرقابة اللوجستية

إن التخطيط الجيد لا يعني عدم وجود مشاكل أو أخطاء، وبالتالي يتم الرقابة على الأنشطة اللوجستية وذلك بشكل دوري لتحديد الانحرافات بين ما هو مخطط له وبين الفعلي. كذلك تقوم الرقابة بتفسير الانحرافات ومحاولة إيجاد الحلول ونفاذ المشاكل اللوجستية عند التخطيط.

أولاً: 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 إلى تعديل الخطط الموضوعية وعلى سبيل المثال: تغير الظروف الاقتصادية والتغيرات التكنولوجية والتحولات في أمزجة ومواقف العملاء قد يتعدى التنبؤ بها في وقت وضع الخطط الأساسية.

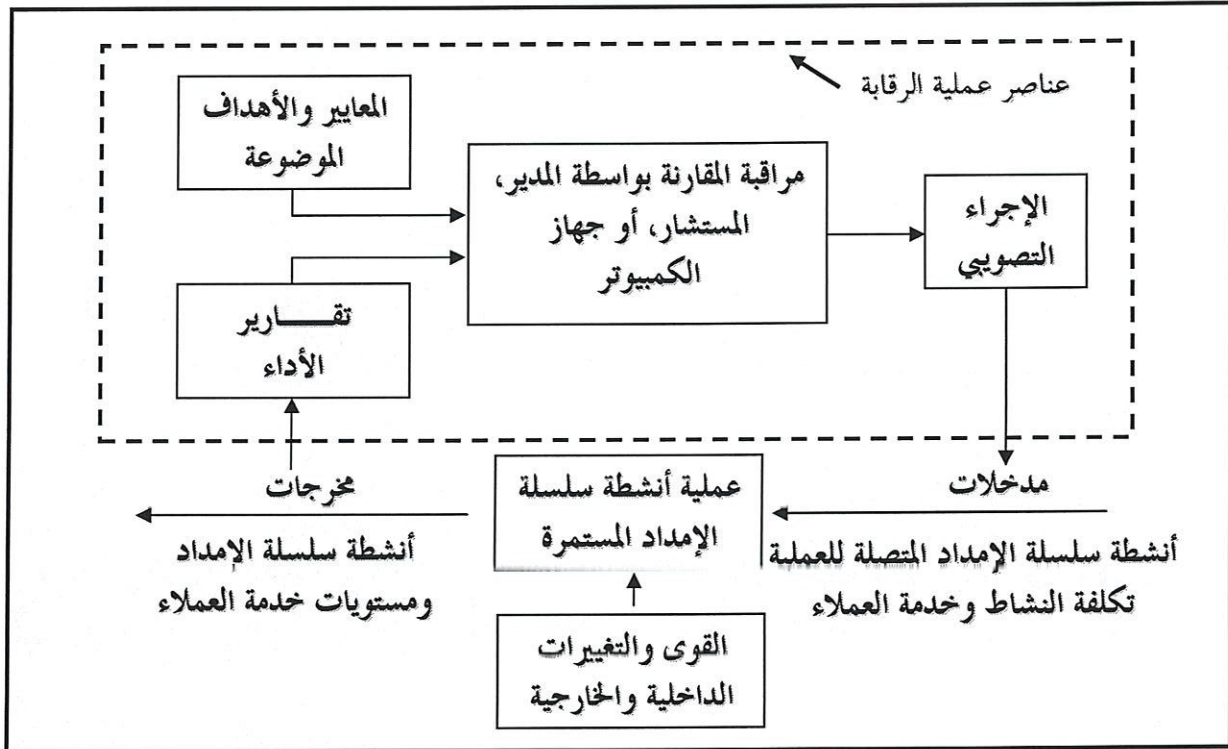
فالمدير في النظام اللوجستي يسعى للسيطرة على الأنشطة اللوجستية (النقل، التخزين، التحكم في المواد والمخزون ومعالجة الطلبات)، من ناحية ما يعود من وراء ذلك على خدمة العملاء وتكاليف الأنشطة. وتتضمن آلية السيطرة لدى المدير أعمال المراجعة، التقارير عن أداء النظام، الأهداف الموضوعية بالنسبة للأداء وبعض الوسائل لبدء الإجراء التصحيحي والذي غالباً ما يقوم به مدير اللوجستيك، وهذه الآلية الرقابية من حيث ارتباطها بالعوامل المرتبطة في العملية كما، أما العوامل الإضافية فهي تتضمن الخطط والأنشطة اللوجستية والمؤثرات البيئية والأداء⁽¹⁾.

(1) نفس المرجع، ص 804

ثانياً: نموذج الرقابة اللوجستية

تمثل عملية المراقبة الجزئية واحدة من ظروف المراقبة المتغيرة التي يصاحبها توقع بالحاجة إلى إجراء تصحيحي لتعديل الأداء الفعلي لكي يستقيم ويلتقى مع الأداء الموضوع. وذلك ما يوضحه الشكل رقم 09.

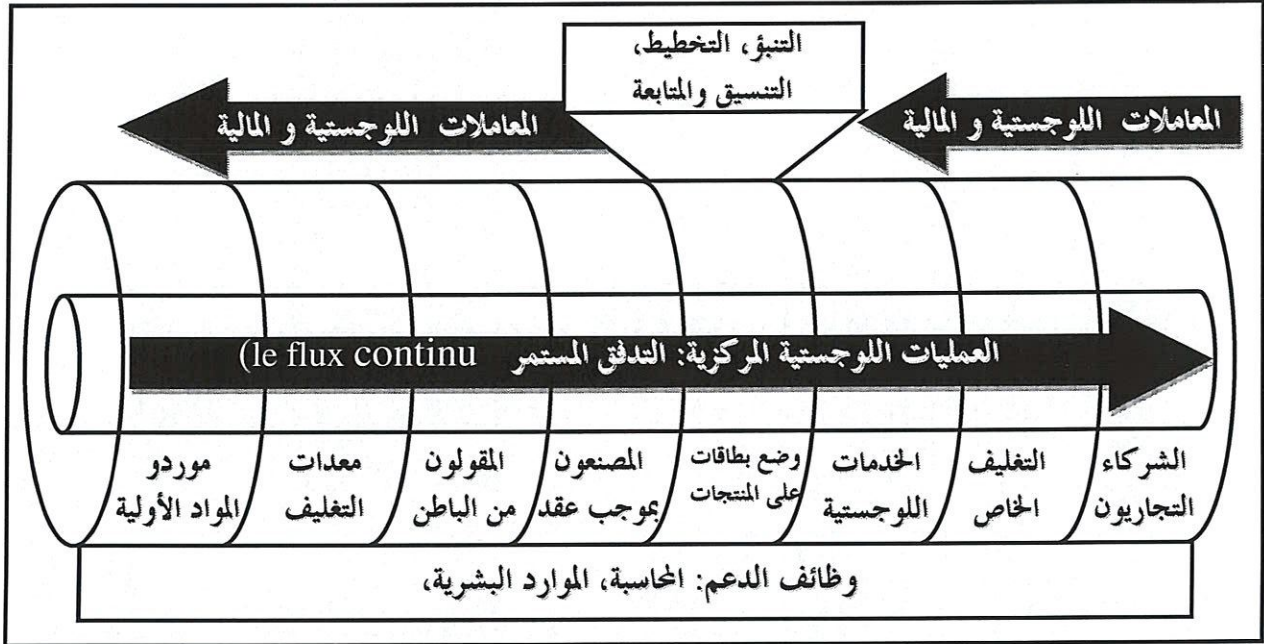
شكل رقم 09 : عملية الرقابة اللوجستية



المصدر: رونالدو إتش بالو، إدارة اللوجستيات: تخطيط وتنظيم ورقابة سلسلة الإمداد، ترجمة تركي إبراهيم سلطان، أسامة أحمد مسلم، دار المريخ، الرياض: السعودية، 2006، ص 805.

إن الرقابة اللوجستية تهدف إلى التأكد من أن الأداء في مجال اللوجستيك يتماشى مع الخطط الموضوعية مسبقاً حيث تعتمد بشكل كامل على المعلومات التي يوفرها نظام المعلومات اللوجستي، كما أن الرقابة اللوجستية تتوغل داخل سلسلة اللوجستيك بداية من الموردين وصولاً إلى الزبائن وهذا ما يوضحه الشكل رقم 10.

شكل رقم 10: برج الرقابة اللوجستية



Source : Nicholas SEIERSEN, *Systèmes d'information en logistique, Revue Techniques de l'ingénieur. L'Entreprise industrielle*, 1998, AGL3, N°A9 050, Techniques de l'ingénieur, Paris : France, P 9

نلاحظ من الشكل أن الرقابة اللوجستية تبدأ من الرقابة على الموردين وصولاً إلى الشركاء التجاريين، حيث يتم تتبع العمليات اللوجستية ورقابتها باستمرار لتصحيح الأخطاء عند حدوثها.

خاتمة الفصل الأول:

أُعتبر اللوجستيك ذو دور وأهمية بالغين سواء في ميدان الحروب، وحتى عند تطبيقه كمصطلح إداري عرف العديد من التطورات والتغيرات جعل منه إدارة متكاملة يخضع لسيطرة التسيير من تخطيط، تنظيم ورقابة وذلك على كل المستويات الإدارية.

كما أصبح ضمن إستراتيجية المؤسسة يهدف إلى تحقيق انسيابية العمل والتدفق المستمر بأقل التكاليف لزيادة ربحية المؤسسة.

الفصل الثاني:

الوجسنيك كخدمة

تمهيد:

إن الأعمال اللوجستية في المؤسسات سواء كانت صناعية أو خدمية من أهم أنواع الخدمات الحيوية والحامة التي تزايد الاهتمام بها في العصر الحديث بسبب تزايد التحديات في بيئة الأعمال المعاصرة ذات الطبيعة الاقتصادية والتكنولوجية. فالخدمات اللوجستية تشمل مجموعة من الأنشطة الرئيسية وأخرى داعمة لها إذ نكاد لا نستطيع التمييز بينهما، كما أن هذه الخدمات عرفت تطورا كبيرا وأصبحت ذات علاقة قوية مع البيئة والتنمية المستدامة مما أدى إلى ظهور اللوجستيك الأخضر، كما ساعدت التكنولوجيا الحديثة في تطور اللوجستيك من خلال ظهور مصطلح *e-logistique* ولم تتوقف الخدمات اللوجستية عند هذا الحد بل تداخلت مع المناهج الإدارية الحديثة منها: التوريد الفوري، إدارة العلاقة مع الزبائن والموردين والتي أصبحت من أهم سمات إدارة سلاسل التوريد.

هذا ما سيتم التطرق إليه في هذا الفصل من خلال المبحثين التاليين:

المبحث الأول: الخدمات اللوجستية

المبحث الثاني: الخدمات اللوجستية والقضايا المعاصرة

المبحث الأول: الخدمات اللوجستية

يشمل اللوجستيك مجموعة من الأنشطة والتي تتمثل في النقل، إدارة المخزون، المناولة، التغليف والتعبئة،... فهذه الأنشطة لا تخرج عن كونها خدمات. والتي تسعى إلى تحقيق العلاقة خدمة جيدة/تكلفة أقل.

المطلب الأول: مفهوم وخصائص الخدمة اللوجستية

أولاً: مفهوم الخدمة

لقد تعددت المفاهيم فيما يخص الخدمة، حيث لا يوجد هناك تعريف موحد وشامل ولكن سنحاول التطرق إلى البعض من المفاهيم والتي كالآتي:

- **تعريف جمعية التسويق الأمريكية:** تعرف الخدمة على أنها "الأنشطة والمنافع التي يحققها البائع إلى المشتري من خلال الأشياء المقدمة له أو المرتبطة مع البضاعة المباعة وبما يحقق رضاه".⁽¹⁾
- **تعريف منظمة الإيزو 1994:** "الخدمة تعبر عن النتائج المتولدة من خلال النشاطات المتعلقة بالتفاعل الوارد بين المورد والزبون أو عن طريق النشاطات الداخلية للمورد بهدف التواء احتياجات الزبون".⁽²⁾
- **تعريف Kotler et Armstrong:** "نشاط أو منفعة يقدمها طرف إلى طرف آخر وتكون في الأساس غير ملموسة ولا يترتب عليها أية ملكية. فتقديم الخدمة قد يكون مرتبطاً بمنتج مادي أو لا يكون".⁽³⁾
- **تعريف محمد توفيق ماضي:** "الخدمة هي نشاط أو سلسلة من الأنشطة التي تكون إلى حد ما ذات طبيعة غير ملموسة وغير عادية".⁽⁴⁾

كما يمكن تعريف الخدمة على أنها "نشاطات اقتصادية تعمل على خلق قيمة، وفي الوقت نفسه تقدم منفعة للمستهلكين، وذلك في الوقت والمكان الذي يحددهما ويرغب فيها طالب الخدمة".⁽⁵⁾

ثانياً: تعريف الخدمات اللوجستية

إن الخدمة هي نشاط أو سلسلة من النشاطات ذات طبيعة غير ملموسة وتقدم لإشباع حاجة أو حاجات معينة لدى طالبها، وبالمعنى فإن جميع الأعمال اللوجستية لا تخرج عن كونها خدمات، فهي عبارة عن خدمة متمثلة في مجهودات مبدولة وليست أشياء ملموسة مثل خدمة تشغيل أوامر الطلب أو أوامر التوريد وما يرتبط بها من خدمة نظم المعلومات، وبمنفس المنطق فهناك خدمات النقل، الشراء، التوريد، المخازن والتخزين، التعبئة والتغليف والتنبؤ بالطلب وغيرها. وتختلف الأنشطة التي يجب إدارتها وتعلق بالأعمال اللوجستية وذلك من منظمة إلى أخرى وفقاً لنوع الهيكل التنظيمي الخاص بالمنظمة، آراء ووجهات نظر أعضاء الإدارة العليا حول عناصر ومكونات العمل اللوجستي.

(1) ثامر ياسر البكري، تسويق الخدمات الصحية، دار اليازوري، عمان: الأردن، 2005، ص 20.

(2) رعد حسن الصرن، عولمة جودة الخدمة المصرفية، الوراق للنشر والتوزيع، عمان: الأردن، 2007، ص 61.

(3) حميد الطائي، بشرى العلاق، تسويق الخدمات: مدخل استراتيجي، وظيفي، تطبيقي، دار اليازوري، عمان: الأردن، 2009، ص 34.

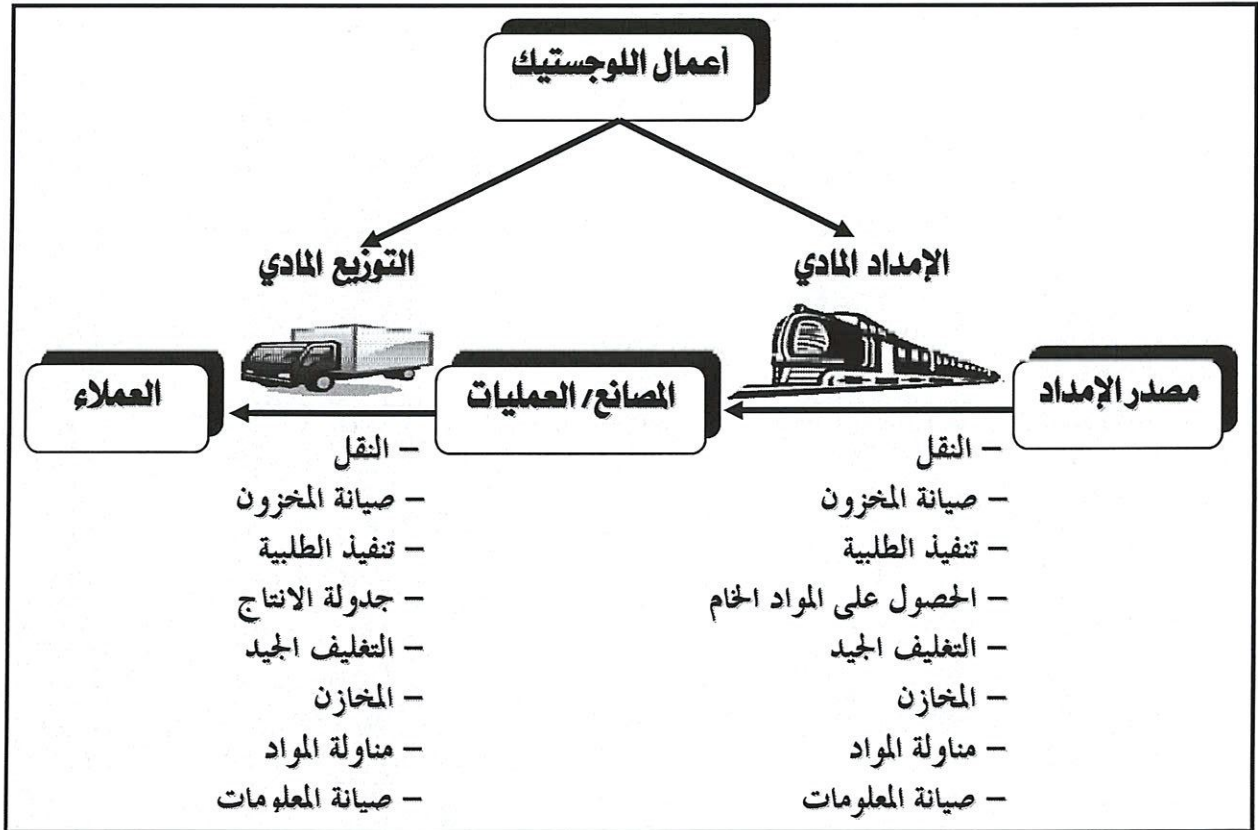
(4) توفيق ماضي محمد، تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الخدمية، مجلة المنظمة العربية للتنمية الإدارية، العدد 358، مصر، 2002، ص 13.

(5) ثامر البكري، أحمد الرحومي، تسويق الخدمات المالية، إثراء للنشر والتوزيع، عمان: الأردن، 2008، ص 77.

والأهمية النسبية للأنشطة اللوجستية مأخوذة بشكل منفرد لعمليات وظروف المنظمة. وحسب مجلس إدارة الأعمال اللوجستية في الولايات المتحدة الأمريكية فإن العناصر الرئيسية لأي نظام لوجستي تتمثل في: (1)

خدمة العملاء، التنبؤ بالطلب، الاتصالات الخاصة بالتوزيع، الرقابة على المخزون، مناولة المواد، تشغيل أوامر الطلب، الأجزاء والخدمات المعاونة، اختيار موقع المخزن والمصنع، الشراء، التعبئة والتغليف، مناولة السلع المرتدة، التخلص من الخردة والمنتجات المعيبة، المرور والنقل، المخازن والتخزين. والشكل رقم 11 يتضمن وبطريقة منظمة جميع هذه العناصر وذلك من حيث تواجدها في قناة الإمداد.

شكل رقم 11: الأنشطة المحتملة في سلسلة الإمداد للمنشأة



المصدر: رونالدو إتش بالو، إدارة اللوجستيات: تخطيط وتنظيم ورقابة سلسلة الإمداد، ترجمة تركي إبراهيم سلطان، أسامة أحمد مسلم، دار المريخ، الرياض: السعودية، 2006، ص 29

ثالثاً: خصائص الخدمة

تتفرد الخدمة مقارنة مع السلعة بعدد من السمات والخصائص المتفق عليها من قبل الباحثين المتخصصين، ومن أبرز هذه الخصائص التالية: (2)

- الخدمة غير ملموسة (اللاملموسية): لا يمكن لمس الخدمة أو شمها أو حتى رؤيتها، ولا يمكن تجزئتها أو نقلها.
- التلازمية: الخدمة يصعب فصلها عن منتجها، أي إنتاج واستهلاك الخدمة يكون في وقت واحد.

(1) ثابت عبد الرحمن إدريس، مقدمة في إدارة الأعمال اللوجستية، مرجع سابق، ص 23.

(2) عبد العزيز أبو نيرة، دراسات في تسويق الخدمات المتخصصة: منهج تطبيقي، الطبعة الأولى، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان: الأردن، 2005، ص 28

- تنوع الخدمة: هناك صعوبة في ضبط نوعية الخدمات أو وضع معايير لمستواها .
- صعوبة التملك: مثل استئجار وسائل نقل، يقدم خدمة النقل للمؤسسة ولكن تبقى الملكية لصاحبها .
- عدم التجانس: حيث أنه يصعب تحقيق النمطية أو التمييز *Standardisation* القائم على التجانس والتماثل في الخدمات المقدمة للمستفيدين الفعليين منها .
- عدم القدرة على التخزين: الخدمة غير ملموسة ومن الصعب أو لا يمكن تخزينها .
- لقد أشار *Lovelock* بأنه هناك مجموعة أخرى من الخصائص التي يمكن أن تساهم بدرجة أكبر في زيادة فهم الاختلاف بين السلعة والخدمة ومن بين هذه الخصائص: (1)
- طبيعة المنتج: الخدمات تنطوي على أشياء مادية ملموسة لا يمكن إنتاجها أو تقديمها بدون هذه الأشياء الملموسة .
- مثل: المعدات والأدوات المستخدمة في خدمة المناولة، شاحنات النقل المستخدمة في خدمة النقل، المباني والتسهيلات المادية وأجهزة الإعلام الآلي المستخدمة في خدمة التخزين، ... الخ.
- المشاركة بدرجة أكبر للمستفيد في عمليات إنتاج الخدمة: مثل خدمة تلقى أوامر الطلب أو التوريد حيث يتم القيام بها وفقاً لما يقرره العميل .

- صعوبات الرقابة على الجودة: هناك صعوبات أكثر تعترض الرقابة على جودة الخدمة بالمقارنة بالسلع المادية .
- أهمية عامل الوقت: يلعب الوقت دوراً هاماً في تقييم الخدمة والحكم على جودتها، حيث يرغب العميل في الحصول على الخدمة في أقل وقت ممكن وإلا كانت الخدمة في نظره سيئة .

المطلب الثاني: الخدمة اللوجستية كنظام

- يمكن النظر إلى الخدمة اللوجستية المقدمة على أنها عملية أو نظام حيث ينطوي على عناصر ثلاث هي: المدخلات، عمليات التشغيل والمخرجات، وهي كما يلي: (2)

أولاً: المدخلات

- هناك في الواقع نوعين مختلفين منها يمكن أن تجرى عليهما عملية التشغيل لإنتاج الخدمة المطلوبة .
- ❖ النوع الأول: يتمثل في المواد أو المنتجات، وعندئذ يطلق على هذه الحالة عمليات تشغيل الأشياء المملوكة . مثال ذلك تخزين ومناولة أو نقل المواد الخام ومستلزمات الإنتاج والمنتجات تامة الصنع .
- ❖ النوع الثاني من المدخلات يتمثل في المعلومات، وعندئذ يطلق عليها عمليات تشغيل المعلومات .
- ❖ ويمثل النوع الأخير: من مدخلات عملية الخدمة اللوجستية في المعلومات التي يشتمل عليها أمر الطلب أو التوريد، والمعلومات عن مستويات وحالة المخزون من موجودات المخازن، ... الخ.

(1) ثابت عبد الرحمن إدريس، كفاءة وجودة الخدمات اللوجستية: مفاهيم أساسية وطرق القياس والتقييم، الدار الجامعية، الإسكندرية: مصر، 2006، ص 28-30.

(2) نفس المرجع، ص 30.

ثانياً: عمليات التشغيل أو إنتاج الخدمة اللوجستية

والذي يتم من خلالها تشغيل المدخلات اللازمة لإنتاج الخدمة فإنها تتمثل في تشغيل أو معالجة أمر التوريد، وتحريك المواد والمنتجات من مكان إلى آخر عن طريق أجهزة المناولة، وتحميل أو شحن سيارات النقل أو وسائل النقل الأخرى وتحديد خطوط مساراتها وانتقالها من مكان الخدمة إلى العميل أو المستفيد، والقيام بتحضير وتجهيز مواد التعبئة للقيام بتعبئة وتغليف المنتجات، وما شابه ذلك.

ثالثاً: المخرجات

بالنسبة لمخرجات نظام الخدمة اللوجستية فإنها تتمثل فيما يعرف بتسليم الخدمة والذي يتم من خلاله تقديم الخدمة والانتهاء عن أداها. مثال ذلك وصول شاحنة النقل إلى مكان العميل المقرر وتفريغ الشحنة واستلام العميل للبضاعة، أو تحقيق الانتقال الفعلي للمواد إلى المكان المرغوب، أو الصرف الفعلي للمواد أو المنتجات من المخازن وهكذا.

المطلب الثالث: الأنشطة الرئيسية للوجستيك

تتكون الأنشطة اللوجستية الرئيسية من خدمة العملاء، إدارة النقل، إدارة المخزون ونظام المعلومات اللوجستية وتعتبر هذه الأنشطة أساسية لمساهمتها الفعالة في التكليف.

أولاً: خدمة العملاء

تعتبر خدمة العملاء عاملاً مهماً يساهم وبشكل فعال بل يعد أساساً في نجاح الأعمال وتقدمها كما تؤثر وبشكل كبير على الحصة السوقية للمنتج أو الخدمة. ولهذا جعلت الإدارة الحديثة من الزبون وخدمته هدفها ومبتغاها حيث سيحدد ذلك فشلها أو استمرار نجاحها أو توقفها. لذلك ركز اللوجستيك على هذا الجانب المهم.

1/ تعريف خدمة العملاء: يعرفها إياد شوكت منصور على أنها: "نشاط أو منفعة يستطيع أى طرف تقديمها لطرف آخر ومن المهم أنها غير ملموسة، أو هي تلك النتيجة التي يتم الحصول عليها بواسطة أنشطة ناشئة عن التداخل بين المؤسسة والعملاء".⁽¹⁾ فخدمة العميل اللوجستية هي بالضرورة جزء من الخدمة المقدمة من المؤسسة ككل، وقد عرف **Heskett** الخدمة اللوجستية للعميل في معظم المؤسسات كما يلي: "توفير السرعة والاعتمادية في المنتجات التي يطلبها العميل"⁽²⁾

2/ معايير خدمة العملاء: تعرف معايير خدمة العملاء بأنها مستوى الجودة من الخدمة التي تحددها المنظمة لعملائها، فعلى سبيل المثال قد تضع إحدى الشركات معياراً لخدمة عملائها كالتالي:⁽³⁾

- تنفيذ 60 % من الأوامر خلال 24 ساعة من استلامها؛
- تنفيذ 90 % من الأوامر خلال 24 ساعة من استلامها؛
- تنفيذ 100 % من الأوامر خلال 24 ساعة من استلامها.

(1) إياد شوكت منصور، إدارة خدمة العملاء، الطبعة الأولى، دار كنوز للمعرفة العلمية، عمان: الأردن، 2008، ص 119

(2) رونالدو إتش بالو، مرجع سابق، ص 110

(3) أحمد شاكر العسكري، خليل إبراهيم الكتعاني، التوزيع مدخل لوجستي دولي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان: الأردن، 2004، ص 120

ويوضح الجدول رقم 05 الأهداف المحددة التي يمكن وصفها لكل نشاط من أنشطة خدمة العميل، كما يوضح كذلك أهمية التنسيق بين عمليات تجهيز أوامر الشراء والنقل والرقابة على المخزون والأنشطة الأخرى في نظام اللوجستيك.

جدول رقم 05: معايير خدمة العملاء

عناصر الخدمة	الأهداف
وقت دورة الطلب (الفترة بين الاستلام والتجهيز)	تنمية نظام للتوزيع المادي قادراً على تحقيق التسليم الفعال لأمر الشراء من خلال 8 أيام من تاريخ استلام الطلب بحيث يكون توزيعها كالتالي: - تحويل أمر الشراء إلى الجهة المختصة (يوم واحد). - تجهيز الطلب (3 أيام). - التسليم الفعلي (4 أيام).
انتظام التسليم	ضمان أن يتم تسليم 95 % من الطلبات من خلال 8 أيام وبحيث يتراوح متوسط فترة التسليم ما بين 6-9 أيام من تاريخ استلام أمر الشراء.
مستويات المخزون	الحفاظ على مستوى من المخزون يسمح بـ: - الوفاء بـ 97 % من أوامر الشراء الخاصة بالسلعة (أ). - الوفاء بـ 97 % من أوامر الشراء الخاصة بالسلعة (ب). - الوفاء بـ 97 % من أوامر الشراء الخاصة بالسلعة (ج).
الدقة في استيفاء الأوامر	القدرة على الوفاء باحتياجات العملاء وإعداد طلبات صحيحة في 99 % من الحالات.
التلف	التأكد بأن حالات التلف لا تتجاوز 1 % أثناء نقل المنتجات.
الاتصالات	يجب أن يعمل نظام الاتصالات على تمكين رجال البيع على تحويل أوامر الشراء على أساس يومي، إضافة إلى اكتشاف الخطأ في أي مرحلة من دورة الطلب.

المصدر: أحمد شاكر العسكري، خليل إبراهيم الكنعاني، التوزيع مدخل لوجستي دولي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان: الأردن، 2004، ص 121

3/ أنواع خدمة العملاء: هناك نقاط أساسية للتمييز بخدمة الزبون فهي فكرة أو مفهوم مهم لبلوغ ما هو أبعد من مساهمة اللوجستيك فكرياً حيث يمكن القول أن خدمة الزبون تؤثر على كل مساحة من المنظمة محاولة ضمان الوصول إلى قناعة الزبون من خلال توفير المساعدة والخدمات اللازمة للزبون. وهناك عدة أشكال من الأمثلة لخدمة الزبون التي قد تتضمن الإجراءات التالية: (1)

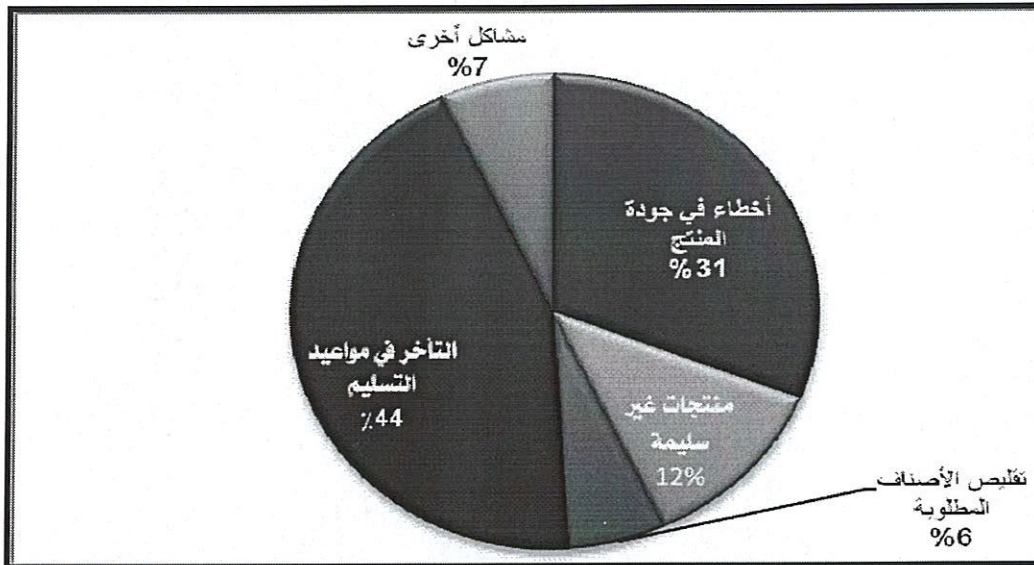
- تجديد إجراءات المستندات ليتلاءم وطلب الزبون؛
- الشروط المالية وشروط الائتمان؛
- ضمان التسليم ضمن فترة زمنية معينة؛
- شروط عاجلة وفورية وتجانس ممثلي المبيعات؛

(1) عبد الستار محمد علي، خليل إبراهيم الكنعاني، إدارة سلاسل التوريد، مرجع سابق، ص 99-100

- تقديم خيارات للبيع لبضائع مرسله (بطريقة الأمانة، مرسله إلى العميل على أن لا يكلف دفع ثمنها) إلا بعد البيع؛
- تجهيز مادة مساعدة في تقديم مبيعات الزبون؛
- تركيب المنتج؛
- الصيانة المقنعة والمواد الاحتياطية للإصلاح.

4/ **الأهمية النسبية لعناصر الخدمة:** لقد درس *Sterling and Lambert* كلا من نظم المكاتب وصناعة الأثاث وكذلك صناعة البلاستيك بتركيز خاص، وقد وجدوا من بين العديد من العناصر مثل المنتج، السعر، الترويج والتوزيع ما يمكن أن يعتبر أكثر أهمية لدى المشتريين والعملاء ولقد تم الاعتماد على متوسط درجات الأهمية وترتيب عناصر الخدمة تبعاً للأهمية. وقد بين بحث *Sterling and Lambert* أهمية الخدمة اللوجستية للعميل بأنها القاسم المشترك في ذهن العملاء في كل نظم المكاتب وصناعة الأثاث والبلاستيك. (1) و الشكل رقم 12 يبين شعور العملاء بخصوص سوء الخدمات، فقد تبين أن أكثر من النصف أن تأخير التوريد والقصور في الخدمات اللوجستية للعميل، بينما يمثل عنصر القصور في جودة المنتج نحو الثلث.

شكل رقم 12: مشكلات عامة تتعلق بخدمات العملاء (نتائج دراسة ميدانية)



المصدر: ثابت عبد الرحمن إدريس، مقدمة في إدارة الأعمال اللوجستية: الإمداد والتوزيع المادي، الدار الجامعية، الإسكندرية: مصر، 2003/2002، ص 82

ثانياً: النقل

يعد النقل من الأمور الأساسية في حياتنا بل قد يعتبر حجر الزاوية للحضارة وأحد أدواتها، ومما لاشك فيه فالنقل يعد حجر الأساس في إدارة اللوجستيك وإدارة سلاسل التوريد (SCM) كما يعد ضمن الخدمات الإنتاجية حيث يقوم بالنقل الفعلي أو المادي للمواد الأولية والمواد المنتجة من أماكن إنتاجها إلى المناطق التي تحتاجها، وبكل تأكيد أن النقل عبر

(1) رونالدو إتش بالو، مرجع سابق، ص 112-114

تلك المسافات سوف يضيف تكاليف أخرى إلى المنتج أو قيمة مضافة يمكن إرجاعها إلى المنفعة المكانية، كما يمكن أن يخلق المنفعة الزمانية للمخازن والمنتجات المخزنة، وهو عامل مهم في خلق المنفعة الزمانية، إذ يقرر سرعة النقل ومقدار الكمية المنقولة من مكان لآخر.

1/ دور النقل في اللوجستيك: يتمثل دور النقل في اللوجستيك فيما يلي: (1)

- النقل يسمح بسرّيان البضائع بين مختلف النقاط الثابتة ويتيح معبرا للفجوة بين البائع والمشتري؛
- اختيار متعهد النقل يحدد كفاءة تشغيل سلسلة الإمداد والموقف التنافسي للشركة والطلب على المنتج في السوق؛
- النقل يضيف قيمة بتوفير فائدة الزمان والمكان من خلال نقل البضائع للمكان المطلوب وفي الزمن المطلوب؛
- تتطلب العمليات في مناخ السوق العالمي مزيدا من الوقت اللازم للنقل وكلما اتسعت الفجوة بين البائع والمشتري ارتفعت تكاليف النقل والتخزين؛
- النقل يؤثر على تكاليف المخزون وتكاليف نفاذ المخزون وأيضا على تكاليف التشغيل للمنشآت؛
- تتم المفاضلة بين تكاليف خدمة النقل والتكاليف الأخرى حيث أن النقل السريع يعنى وجود مخزون اقل، وحجم اقل للمخازن ومتطلبات اقل للتغليف.

وجدير بالذكر أن هناك ثلاث ثورات دفعت بالخدمات اللوجستية في مجال النقل إلى أقصى مدى: (2)

- ثورة الحاويات التي ظهرت في أواخر الستينات؛
- ثورة نظام التسليم في الوقت المحدد (JIT/ JAT)؛
- ثورة نظام تبادل المعلومات الكترونيا . *Electronic Data Interchange (EDI)* .

2/ وسائل النقل: يوجد أمام المدير اللوجستي عدة بدائل فيما يخص وسائل النقل والمتمثلة في: الشبكة الحديدية، الشاحنات، النقل الجوي، النقل المائي، النقل بالأنابيب. ولكل وسيلة نقل مجموعة من الإيجابيات والسلبيات يمكن تلخيصها في الجدول رقم 06.

(1) محمد المعداوي، إدارة اللوجستيات وسلاسل الإمداد، ص 94 www.12allchat.com/FORUM/download/file.php?id=27

(2) عبيد علي أحمد الحجازي، مرجع سابق، ص 29

جدول رقم 06: ايجابيات وسلبيات مختلف وسائل النقل

وسائل النقل	الإيجابيات	السلبيات
السكك الحديدية	- المقدرة على نقل كميات كبيرة من السلع لمسافات طويلة. - التكلفة منخفضة نسبياً.	- إمكانية محدودة للوصول للعميل مع طول زمن النقل. - قلة المرونة بمعنى أنها مقيدة بالسير في خطوط معينة لا يمكنها تجاوزها.
الشاحنات	- إمكانية وصول عالية. - نقل المنتجات بكميات صغيرة وبزمن نقل منخفض ومنظم. - انخفاض التكاليف الثابتة مقارنة بالسكك الحديدية.	- ارتفاع التكاليف المتغيرة. - قطع مسافات أقل مقارنة بالوسائل النقل الأخرى.
النقل الجوي	- زمن النقل منخفض. - تخفيض تكاليف التخزين من خلال سرعة النقل.	- تكاليف النقل مرتفعة. - محدودية في تغطية السوق.
النقل المائي	- انخفاض التكلفة نسبياً. - نقل أحجام كبيرة لمسافات طويلة.	- طول زمن النقل. - يؤثر على تكاليف التخزين. - انخفاض المرونة. - توقف الخدمة بسبب الأحوال الجوية.
النقل بالأنابيب	- انخفاض التكلفة المتغيرة. - القدرة على نقل كميات كبيرة. - زمن النقل منخفض. - حماية السلع المنقولة.	- ضخامة الاستثمارات اللازمة لمد الخطوط. - اقتصار استخدامها على نوعيات معينة من المنتجات.

المصدر: من اعداد الباحث

3/ المفاضلة بين وسائل النقل في إطار اللوجستيك: من المهام الرئيسية للمسؤول عن النظام اللوجستي قيامه

بالمفاضلة بين وسائل النقل، فعند تحديد الكيفية التي تنتقل بها البضائع نجد أمامنا اختيارات عديدة، وهذه الاختيارات

تدرج تحت ثلاثة عناصر رئيسية هي: (1)

- استخدام أى وسيلة نقل من وسائل النقل الخمس؛

- الاعتماد على وكلاء النقل المختلفين ليقدموا خدمة النقل لصاحب البضائع؛

- الاعتماد على مزيج من الوسائل المختلفة مثل استخدام أكثر من وسيلة أو وسيلتين معاً لنقل البضائع؛

وهذه الخيارات يجب أن تؤدي إلى تحقيق التوازن المطلوب ما بين نوعية الخدمات التي تقدمها وسائل النقل المختارة، وما بين

(1) عبد القادر فتحي لاشين، مرجع سابق، ص 61

التكاليف المرتبطة باستخدام هذه الوسائل من وإلى المنشأة. وهناك مجموعة من المعايير التي يمكن أن يستند إليها المسؤول في اتخاذ قرار المفاضلة وتمثل هذه المعايير فيما يلي:

أ- تكاليف النقل: تمثل التكلفة في المبالغ الفعلية المدفوعة نظير استخدام وسيلة النقل المعنية، إضافة إلى التكاليف الأخرى التي قد تترتب على استخدامها مثل: تكاليف التخزين واللف والحزم والتحميل والتفريغ وما إلى ذلك. (1)

ب - زمن النقل (متوسط فترة التسليم): تتم مقارنة الفترة اللازمة للنقل من الباب للباب حتى لو كان الأمر متعلقاً باستخدام أكثر من وسيلة نقل في نفس الوقت. (2) إن الزمن المستغرق في النقل يختلف وفقاً لخصائص كل وسيلة وكذلك وفقاً للسرعة الممكنة.

ج - التغيرات في أزمدة النقل: تشير التغيرات في أزمدة النقل إلى الاختلافات الطبيعية في أزمدة النقل بالوسائل المختلفة كنتيجة للظروف الطبيعية أو الظروف المتعلقة بالإختناقات في الطرق وعدد نقاط التوقف وغيرها. (3)

د- الاعتمادية أو الثقة: يشير مفهوم الاعتمادية إلى مدى الثقة والقدرة على تحقيق الانتظام في عملية الإمدادات من قبل وسيلة النقل، ويؤثر كل من عامل الوقت والاعتمادية على تكلفة التخزين بما فيها تكلفة الفرص البيعية التي يتم فقدانها بعدم توافر السلعة، إضافة إلى تأثيره على مستوى الخدمة المقدمة للعملاء. (4)

هـ - القدرة على تغطية السوق: ويقصد بها مقدرة وسيلة النقل على تحريك السلع إلى مناطق محددة بذاتها مثل المخازن أو الأسواق. (5)

ك - القدرات/ التسهيلات: وتعني مدى قدرة وسيلة النقل على توفير الإمكانيات والظروف المناسبة لنقل نوعيات معينة من السلع. فهناك بعض المنتجات التي تحتاج إلى درجات حرارة أو برودة معينة حتى تحتفظ بخصائصها الأصلية. (6)

و - الأمان (التلف والفقد للبضائع): تختلف وسائل النقل من حيث قدرتها على نقل الشحنات المختلفة بدون خسائر وتلف مما يدل على أهمية هذا العنصر عند اتخاذ قرار اختيار وسيلة النقل المناسبة. (7)

ي - بعض العوامل الأخرى: يتوقف اختيار وسيلة النقل إلى جانب العوامل السابقة عوامل أخرى تؤخذ في الحسبان عند اتخاذ قرار اختيار وسيلة النقل نذكر منها: طبيعة السلعة المراد نقلها، قيمة السلعة، مدى مرونة الطلب على السلعة، طبيعة المنافسة السائدة والخدمات التي يتوقع أن يحصل عليها المستهلك.

ويمثل الجدول رقم 07 ملخصاً يجمع مختلف العوامل التي تتدخل في عملية الاختيار والمفاضلة بين وسائل النقل، وهي مقسمة إلى: عوامل خاصة بالبضاعة المنقولة، عوامل خاصة بوسيلة النقل وعوامل خاصة بصاحب البضاعة.

(1) ثابت عبد الرحمن إدريس، مقدمة في إدارة الأعمال اللوجستية، مرجع سابق، ص 266

(2) محمد عبد العليم صابر، مرجع سابق، ص 213

(3) فحال فريد مصطفى، جلال إبراهيم العبد، مرجع سابق، ص 162

(4) ثابت عبد الرحمن إدريس، مقدمة في إدارة الأعمال اللوجستية، مرجع سابق، ص 268

(5) نفس المرجع، ص 268 - 269

(6) نفس المرجع، ص 269

(7) محمد عبد العليم صابر، مرجع سابق، ص 214

جدول رقم 07: عوامل اختيار وسيلة النقل

عوامل متعلقة بالشركة صاحبة البضائع	عوامل متعلقة بوسيلة النقل	عوامل متعلقة بالبضائع المنقولة
حجم الشركة	السرعة في النقل	وزن البضاعة
استراتيجيات التسويق بالشركة	مدى الاعتماد على الوسيلة	أحجام البضائع
سياسة التخزين والتوزيع المتبعة	التكلفة	قيمة البضائع
الهيكل الإداري للشركة	المدى الجغرافي الذي تغطيه الوسيلة	العجالة المطلوبة لنقل البضائع
	مدى توافر معدات لنقل البضائع ذات الطبيعة الخاصة	مدى انتظام الشحنات
	مدى الرقابة على البضائع في مرحلة النقل	قابلية البضائع للكسر من عدمه
	مدى الاستعداد لتقديم خدمات مكاملة للنقل مثل التخزين	مدى قابلية البضائع للتلف
	الدقة في تحرير مستندات النقل	نوعية التغليف اللازم

المصدر: عبد القادر فتحي لاشين، المفاهيم الحديثة في إدارة خدمات النقل واللوجستيات، بحوث ودراسات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة: مصر، 2007، ص 68

4/ تأثير النقل على مختلف الوظائف في المؤسسة

يؤثر نشاط النقل على مجموعة من القرارات المهمة في المؤسسة وتمثل هذه القرارات فيما يلي: (1)

أ- الإنتاج: في المنشآت الصناعية التي تقوم بإنتاج سلع ملموسة تدخل الاعتبارات الخاصة بإمكانيات نقل المواد الخام والسلع تامة الصنع وتكاليف النقل في قرارات الإنتاج.

ب- تحديد الأسواق: تتأثر القرارات الخاصة بتحديد الأسواق التي سوف يتم توزيع المنتج فيها بمدى توافر وسائل النقل المناسبة وتكاليف النقل.

ج- الشراء: تتأثر طبيعة المشتريات إلى حد كبير بالاعتبارات المرتبطة بالنقل وذلك بصرف النظر عن طبيعة المنظمة سواء كانت تعمل في المجال الصناعي أو التجاري.

د- تحديد موقع مرافق المنشأة: على الرغم من أن قرارات تحديد مواقع مراكز الإنتاج والمخازن والمستودعات ومراكز البيع تتأثر بالعديد من العوامل إلا أن الاعتبارات المرتبطة بالنقل تؤثر أيضا على هذه القرارات.

هـ - التسعير: على الرغم من أنه لا توجد علاقة مباشرة بين التغيرات في تكلفة النقل بين أرباح المنشأة إلا أن تكلفة النقل هي أحد العناصر الهامة التي تؤخذ في الاعتبار عند وضع سياسات التسعير.

(1) نبال فريد مصطفى، جلال إبراهيم العبد، مرجع سابق، ص 149 - 150

و- خدمة العملاء: أهم مميزات النقل والتي تؤثر على مستوى الخدمة هي: الإعتادية، تغطية السوق والقدرة على توفير الخدمة من الباب إلى الباب، قدرة الناقل بتزويد أكثر من خدمة أساسية، تصبح جزء من الشاحن في برامج اللوجستيك عبر التسويق، ... (1)

5/ النقل المتعدد الوسائط (*)

هو استعمال أكثر من وسيلة نقل وذلك بهدف التخلص من عيوب كل وسيلة، إذ ينتج عن ذلك زيادة في الوقت، تخفيض التكاليف ... (2) وهناك عدة أسباب تؤدي بنا إلى اللجوء إلى النقل المتعدد الوسائط نذكر منها:

- الخواص والتكاليف المختلفة لوسائط النقل؛

- النقل الجوي يحتاج للتنسيق مع النقل البري بالعربات لتنفيذ أنشطة الالتقاط والتوصيل؛

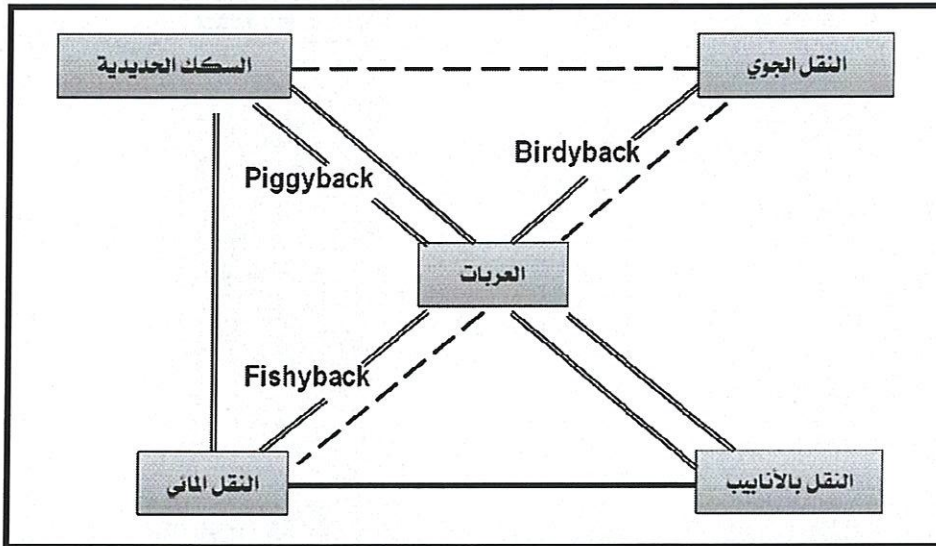
- النقل بالسكة الحديدية، النقل المائي والنقل بالأنابيب لهم إمكانية وصول محدودة وهو الأمر الذي لا ينطبق على النقل بالعربات؛

- إعطاء مرونة لمدير اللوجستيك للتغلب على عيوب بعض وسائط النقل والاحتفاظ بمميزاتها وخاصة انخفاض تكلفة النقل؛

- تعظيم المميزات الأساسية الذاتية لكل الوسائط والتقليل من العيوب؛

- التأثير إيجابيا على التكلفة الكلية للوجستيك .

شكل رقم 13: خدمات النقل متعدد الوسائط



المصدر: ثابت عبد الرحمن إدريس، مقدمة في إدارة الأعمال اللوجستية: الإمداد والتوزيع المادي، الدار الجامعية، الإسكندرية: مصر، 2002-2003، ص 273.

(1) عبد الستار محمد العلي، خليل إبراهيم الكنعاني، إدارة سلاسل التوريد، مرجع سابق، ص 507

(*) لفهم أكثر النقل المتعدد الوسائط، أنظر الملحق رقم 02.

(2) للإطلاع أكثر أنظر:

ثالثاً: إدارة المخزون

تعتبر السيطرة على المخزون وإدامته من المسائل المشتركة والشائعة في جميع المؤسسات الاقتصادية لأن المخزون أو الموجودات يلعب دوراً كبيراً في اقتصاديات المؤسسات الصناعية والزراعية وتجارة التجزئة والجملة والمؤسسات الصحية والمرافق الخدمية المختلفة كالجوامع والمعاهد والإدارة المحلية وغيرها كما تعتبر تكلفة المخزون عالية بالنسبة للتكلفة اللوجستية الكلية ولهذا يعتبر المخزون مهماً في دراسة الأنشطة اللوجستية ويجب معرفة كيفية إدارته.

1/ مفهوم إدارة المخزون: تعرف إدارة المخزون بصفة عامة على أنها "الأساليب والمبادئ التي تستخدم في إعداد خطة المواد والتنسيق والسيطرة ومراجعة وتدقيق أو حركة المواد خلال المنظمة".⁽¹⁾ وتعتبر إدارة المخزون بغض النظر فيما إذا كانت تتعلق بالتدقيق الكلي للمواد التي تورد للمنظمة أو التي تنساب خلال العمليات، جميع هذه المواد تعتبر على أنها وظيفة متكاملة واحدة أو مجموعة من الفعاليات المنفردة.

2/ أهمية المخزون وأسباب اللجوء إليه

1-2/ الأهمية: ترجع أهمية المخزون في المؤسسة للعناصر التالية:⁽²⁾

- ارتفاع تكلفة المخزون لزيادة التنوع في خطوط الإنتاج وزيادة المخزون؛
- ردود الأفعال ضد ارتفاع تكلفة المخزون تؤدي إلى قيام بعض الشركات بنقل مشكلة المخزون إلى الموردين وهذا قد يضطر الموردين إلى محاولة تعويض ذلك برفع أسعار المنتجات؛
- المخزون يمثل نسبة هامة من إجمالي الأصول الخاصة بالشركة وقد يصل في بعض الأحيان إلى 50% من قيمة استثمارات أو إمكانيات الشركة؛
- في المخزون قيمة مضافة حيث تشكل تكلفة اللوجستيك ومنها تكلفة المخزون نسبة كبيرة من القيمة المضافة لبعض الأنواع من الشركات الصناعية (البترول 40%، المواد الكيماوية 38% والمواد الغذائية 35%) وهذه النسب تقريبية؛
- الهدف هو خفض تكاليف المخزون، وفي بعض الأحيان تكون زيادة المخزون مرغوباً فيها طالما أن ذلك يؤدي إلى خفض التكلفة في مجالات أخرى مثل النقل أو زيادة المبيعات لتعويض زيادة تكلفة المخزون.

2-2/ أسباب اللجوء إلى التخزين: المخزون هو عبارة عن مخزون السلع والأصول التي يتم إدامتها لأغراض مختلفة منها:

- تخفيض تكاليف الإنتاج والنقل من خلال استخدام الكميات الكبيرة لتحقيق حمولات كاملة للعربات أو القطار أو للسفن وهذا يقلل من تكلفة النقل ويؤثر بالتالي على سعر البيع؛
- تحقيق الوفورات الاقتصادية للتوريد، حيث يمكن تخزين كميات من البضاعة التي تتأرجح أسعارها من وقت لآخر، وبالتالي شراء كميات أكبر عند سعر أقل إضافة إلى الحصول على خصومات نظير الشراء بكميات كبيرة؛

(1) عبد الستار محمد العلي، الإدارة الحديثة للمخازن والمشتريات: إدارة سلسلة التوريد، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان: الأردن، 2001 ص 17.

(2) محمد المعداوي، مرجع سابق، ص 111.

- التنسيق بين الإمداد والطلب خاصة بالنسبة للشركات ذات الإنتاج الموسمي، حيث يتم تخزين المنتجات في الفترات الزمنية التي ينخفض فيها الطلب لتوفيرها بكفاية في الفترات الزمنية التي يزداد فيها الطلب؛⁽¹⁾

- احتياجات الإنتاج وذلك لكي لا تتأثر المراحل الإنتاجية ببعضها؛

- لاعتبارات التسويق، يختص التسويق غالباً بكيفية إتاحة المنتج بسرعة للسوق ويتم استخدام المخازن لوضع قيمة للمنتج أي أنه باستخدام المخازن يكون المنتج قريباً من العملاء، ويمكن تقليل وقت التسليم، وهذه الخدمة ممكن أن تؤدي إلى زيادة المبيعات؛⁽²⁾

- مواجهة الطلب المحتمل على المنتجات ومواجهة الطلبات الفجائية أو الموسمية؛

- توفير احتياجات المنشأة من المواد ومستلزمات الإنتاج بالأسلوب الذي يضمن حسن سير العملية الإنتاجية مع ضمان توفير الجودة المناسبة في هذه الاحتياجات؛

- المساهمة في تحقيق العلاقة الجيدة بين أنشطة وظيفة الشراء والإنتاج والتسويق، من خلال توفير البيانات والمعلومات الكافية للتنسيق بين البرامج والخطط المختلفة لهذه الوظائف وإمكانيات ونظم التخزين المتاحة؛

- العمل على عدم انخفاض المخزون عن الحد المناسب لاحتياجات المنشأة.⁽³⁾

3/ إدارة المخزون بالدفع أو بالجذب: تقوم فكرة إدارة المخزون على فلسفتين أساسيتين هما إدارة المخزون بالدفع أو بالجذب ويتم ذلك كما يلي:⁽⁴⁾

3-1/ إدارة المخزون بالجذب: تقوم هذه الفلسفة بالنظر إلى كل نقطة مخزون على أنه كيان مستقل تماماً عن الكيانات الأخرى في القناة. ويجرى القيام بالتنبؤ بالطلب وتحديد كميات إعادة الملء بمراعاة الظروف المحلية وحدها، وهذا الأسلوب يتيح تحكماً دقيقاً في مستويات المخزون في كل واحد من المواقع، وتحظى طريقة الجذب بأهمية خاصة في تجارة التجزئة بقناة الإمداد، حيث تخضع ما يزيد عن 60% من البضائع الجامدة وحوالي 40% من البضائع اللينة لبرامج إعادة الملء.

3-2/ إدارة المخزون بالدفع: تقوم على تخصيص كميات إعادة الملء لمستويات المخزون بناءً على احتياجات متوقعة من المخزون في كل موقع على حدا، وعلى حسب المساحة المتاحة أو غيرها من المعايير الأخرى.

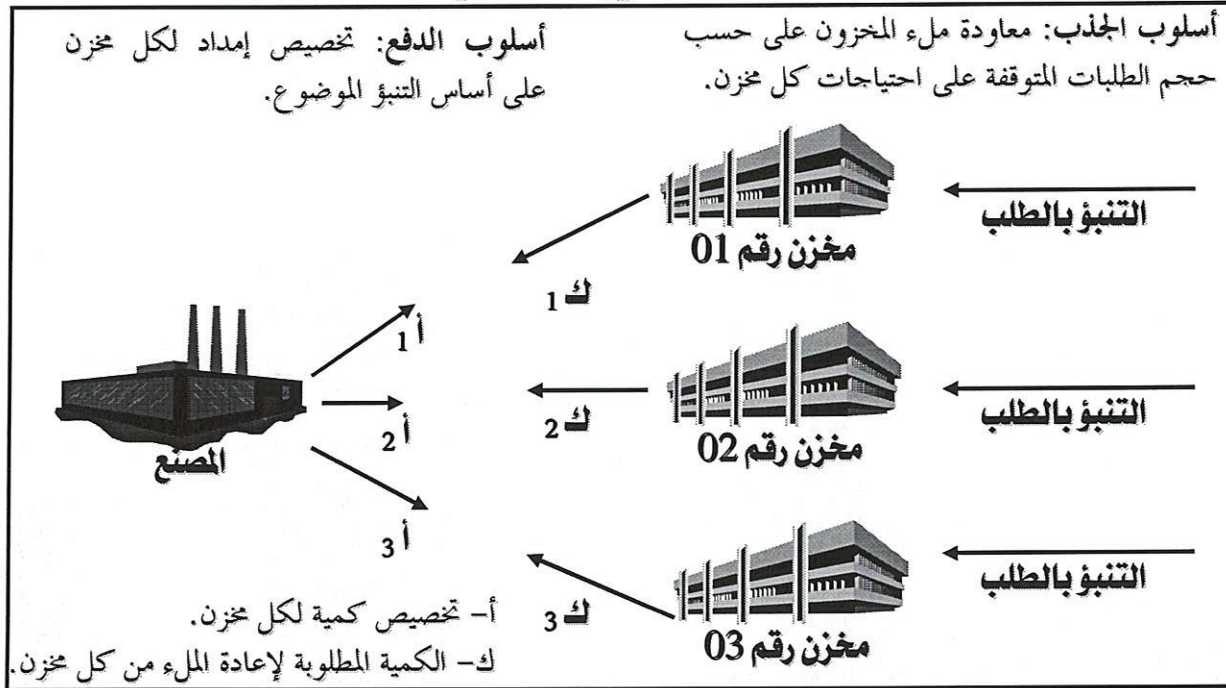
(1) ثابت عبد الرحمن إدريس، مقدمة في إدارة الأعمال اللوجستية، مرجع سابق، ص 195

(2) رونالد اتش بالو، مرجع سابق، ص 276

(3) عبد الغفار حنفي، رسمية قرياقص، أساسيات إدارة المواد والإمداد، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية: مصر، 2002، ص 149

(4) رونالد اتش بالو، مرجع سابق، ص 362-363

شكل رقم 14: فلسفتا الدفع والجذب في إدارة المخزون



المصدر: رونالدو إتش، بالو، إدارة اللوجستيات: تخطيط وتنظيم ورقابة سلسلة الإمداد، ترجمة تركي إبراهيم سلطان، أسامة أحمد مسلم، دار المريخ، الرياض: السعودية، ص 364.

4/ التخزين الافتراضي: *Warehousing Virtual*

هو نظام كوني يحقق ديناميكية واستمرارية وظائف اللوجستيك المادية التي تؤدي بكفاءة ودقة من خلال مراكز التوزيع ذات المواقع الجيدة والمستوى العالمي. ويستند التخزين الافتراضي على فكرة مؤداها اعتبار مراكز التوزيع المختلفة شبكة ومن ثم لم يعد مهماً مكان تخزينها، وينبني هذا النظام على كمية ضخمة من البيانات تدور بسرعة حول العالم لتحسين دقة قواعد البيانات في ظل ظروف الوقت الفعلي بما يؤدي إلى دقة عالية وسرعة تدفق البيانات ووضوح الرؤية بالنسبة للمواد المطلوبة لخدمة العملاء أولاً بأول وتحكم كامل في النقل والقدرة على تحليل البيانات لكل شركة لديها إمكانية النفاذ إلى قواعد البيانات الافتراضية.⁽¹⁾ وهذا النظام يزيد القدرة التنافسية للشركات الكبرى في الأسواق العالمية حيث يؤدي إلى تخفيض المخزون وتخفيض وقت العملية اللوجستية وبالتالي تحسين خدمة العملاء، كما يخفض تكلفة النقل الداخلي وتكاليف النقل الخارجي التي تتأثر بتجميع الشحنات. لذا يرى الخبراء أن هذا النظام يلاءم الشركات التي تريد تسليم طلبات صغيرة في وقت قصير في أسواق غالية الأثمان نسبياً لذا فهو مطبق في صناعات التكنولوجيا الراقية حيث تمثل تكلفة الأنشطة جزءاً محدود نسبياً من قيمة السلعة وعلاوة على ذلك فإنها تحتاج إلى حجم تقلبات كافية لمواجهة الطلبات الصغيرة وهذا يبرر سبب لجوء موردي الخدمات اللوجستية وكبار الشاحنين إلى التخزين الافتراضي.

(1) الاتجاهات الحديثة في اللوجستيات، مرجع سابق.

رابعاً: نظام المعلومات اللوجستي

تلعب المعلومات دوراً هاماً في العمليات اللوجستية، وما من شك أن إعداد المعلومات يتطلب معلومات تتعلق بأمكان العملاء، ضبط المعلومات، نظام الشحن ومعدلات التخزين، ... الخ، ومن ثم فإن تخزين هذه المعلومات واسترجاعها عند الاستخدام يحقق وفراً في التكلفة اللوجستية. وعادة ما يستخدم هذا المصطلح خطأً باعتباره مرادفاً لنظم المعلومات المحوسبة، والتي هي ليست سوى تقنية معلومات أحد عناصر نظام المعلومات.

1/ تعريف نظام المعلومات: هو مجموعة من العناصر المتداخلة التي تعمل مع بعضها البعض لجمع، معالجة، تخزين وتوزيع المعلومات المتوفرة من المنظمة لدعم اتخاذ القرار ولدعم التنظيم والتحكم والتحليل في هذه المنظمة وبناء تصور عنها.

2/ مكونات نظام المعلومات اللوجستي: يتكون نظام المعلومات اللوجستي من ثلاثة عناصر تتمثل في: (1)

أ/ المدخلات: تتمثل في طلب المعلومات التي تساعد في اتخاذ القرار، والتي يمكن الحصول عليها من مصادر مختلفة وهي: العملاء: حجم المبيعات للعملاء، توقيت البيع ومواقع البيع.

سجلات الشركة: سجل المبيعات والحاسبة والتكاليف وتقارير التشغيل والمخازن والنقل وغيرها.

البيانات المنشورة: التقارير الرسمية المنشورة للأجهزة الحكومية والبنوك والمؤسسات المختلفة، الدراسات والبحوث المنشورة في المجلات العلمية.

الإدارة: حجم الطلب المتوقع واتجاهاته، سياسات المنافسين، مصادر التوريد وغيرها. وهذه المعلومات تتوافر في العقل البشري من خلال المدراء، المستشارين الداخليين، المخططين، مندوبي البيع والمتخصصين في أنشطة معينة.

ب/ إدارة قاعدة البيانات: يتم تحويل البيانات إلى معلومات مفيدة لاتخاذ القرارات، ويعتبر تحويل البيانات إلى معلومات قلب نظام المعلومات. وتحتوي إدارة قاعدة البيانات على: اختيار البيانات التي يتم تغذيتها واسترجاعها، اختيار طرق تحليل البيانات التي تحتوي على اختيار الأسلوب الأساسي لمعالجة البيانات التي يلزم تطبيقها.

واليوم لم يعد تشغيل البيانات عملية يدوية ومقتصرة على مهام معينة، بل أصبحت إلكترونية من خلال الحاسب الآلي وتضمن العديد من الأنشطة التي يتم إنجازها في وقت وجيز مثل: تجهيز أوامر الشراء، إصدار الفواتير، حسابات العملاء، حركة المخزون وغيرها.

ج/ المخرجات: تعتبر المخرجات العنصر النهائي في نظام المعلومات، والتي تكون في صور عدة ويتم نقلها في عدة أشكال مثل: - التقارير الملخصة للتكلفة، أو إحصائيات كفاءة الأداء.

- تقارير الحالة عن المخزون، أو التقدم في الطلب.

- التقارير الأخرى مثل مقارنة الأداء المرغوب فيه بالأداء الحقيقي.

- تقارير أوامر الشراء أو أوامر الإنتاج.

(1) ثابت عبد الرحمن إدريس، مقدمة في إدارة الأعمال اللوجستية، مرجع سابق، ص 106-108.

3/ أهمية نظام المعلومات: إن وجود نظام فعال للمعلومات اللوجستية يساعد الإدارة على غزو أسواق جديدة، وتعتبر أشكال الغلاف والمفاضلة بين امتلاك أو استئجار وسائل النقل وتحديد المستويات المناسبة من المخزون وتحديد مواقع المستودعات وغيرها من القرارات الإستراتيجية التي يتطلب اتخاذها توافر البيانات الكاملة عن الإيرادات والمصروفات المرتبطة بكل بديل. ويلاحظ أن عملية اتخاذ القرارات يجب أن يتبعها تقييم الأداء وذلك لمقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط واتخاذ القرارات التحليلية ويتم ذلك في من خلال البيانات التي ينتجها نظام المعلومات. (1)

4/ نظام المعلومات وتأثيره على باقي الأنشطة: تعتمد مختلف الأنشطة على كفاءة نظام المعلومات ومن الأمثلة: (2)

- المدى المرغوب فيه لتدفق البضاعة خلال المنافذ المختلفة؛
- الاحتفاظ بمستويات ملائمة من المخزون؛
- سرعة توزيع وتنظيم البضائع في نقاط التخزين المختلفة؛
- السرعة التي يتم بها تداول المعلومات قد تحدد كفاءة النظام اللوجستي ككل؛
- الاتصالات البطيئة والغير دقيقة قد يترتب عليها تحمل تكاليف أكبر؛
- تحول بعض العملاء ومن ثم فقدان بعض الفرص البيعية؛
- وجود مستويات أعلى أو أقل من المستويات المرغوبة للمخزون؛
- انخفاض كفاءة عمليات النقل؛
- التأثير على جداول الإنتاج.

المطلب الرابع: أنشطة اللوجستيك الداعمة

إن الأنشطة اللوجستية المساعدة تتفاوت من حيث ممارستها من منظمة إلى أخرى، وذلك بالرغم من أهميتها التي لا يمكن إنكارها في منظومة الأعمال اللوجستية المتكاملة، وإن هذا التفاوت في ممارسة تلك الأنشطة اللوجستية المساعدة قد يرجع إلى عدة أسباب متنوعة منها حجم وطبيعة نشاط المنظمة، فلسفة الإدارة العليا بالنسبة للأعمال اللوجستية، الإمكانيات المتاحة وغيرها. ومثال ذلك منظمات الخدمات التي لا تحتاج إلى أنشطة التعبئة أو مناولة المواد الخام. وتكاد الأنشطة المساعدة تندمج في الأنشطة الأساسية وعلى هذا الأساس تتكون الأنشطة المساعدة من:

أولاً: مناولة المواد

تعرف مناولة المواد بأنها الوظيفة المختصة بإعداد ورفع ووضع المواد لتسهيل عملية تحريكها أو تخزينها، واتضح أن ما يقرب من 50% من الوقت المستغرق في دورة الإنتاج في كثير من الصناعات تستنفذه عمليات المناولة. (3)

(1) نبال فريد مصطفى، جلال إبراهيم العبد، مرجع سابق، ص 281

(2) نبال فريد مصطفى، إدارة المواد والإمداد، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2008، ص 65

(3) عبد الغفار حنفي، إدارة المواد والإمداد: المشتريات والمخازن، الجزء الأول، الدار الجامعية، الإسكندرية: مصر، 1998، ص 229

تمثل مناولة المواد نشاطا يشتمل عمالة مكثفة، لأن معظم أعمال المناولة للمواد بالعالم أجمع تجرى يدويا أو على أحسن الأحوال شبه آلية. وكان جون وايت قد اقترح أن تصميم مناولة المواد قد اجتاز خمس مراحل تطوير، وبالنسبة لوايت فإن الأبعاد الرئيسية لمناولة المواد هي: التحريك، التخزين و السيطرة على المواد أى أن المناولة تعنى عمليات الشحن والتفريغ والتخزين. (1) يمكن تصنيف معدات المناولة (*) إلى خمس مجموعات وذلك كما يلي:

جدول رقم 08: معدات مناولة المواد

المجموعة	أمثلة
1 - أ - معدات يدوية	العربات اليدوية
ب - معدات ذات قوة محركة	الرافعات الشوكية ذات القوة المحركة
ج - معدات آلية ذات تحكم بالحاسب	العربات الآلية الموجهة (AGVS)
2 - أ - معدات متحركة	الرافعات الشوكية
ب - معدات ثابتة في موقعها	سيور النقل
3 - أ - معدات مثبتة على الأرضية	سير نقل ذو مدحرجات
ب - معدات معلقة	ونش معلق ذو خطاف
4 - أ - معدات ذات مسار ثابت	سيور النقل
ب - معدات ذات مسار قابل للبرمجة	العربات الآلية الموجهة (AGVS)
5 - أ - معدات لنقل أحمال أو قطع مفردة	الرافعات الشوكية
ب - معدات ذات أحمال مستمرة	سير النقل أو أنابيب النقل

المصدر: الصفحة الالكترونية لنظم التصنيع، الباب الخامس: نظم مناولة المواد <http://hctmanufacturing.tripod.com/chap5.htm>

إن القرار المتزامن مع تحديد حجم المخزن هو اختيار نوعية نظام المناولة المقرر استخدامه، والاختيار بين نظم المناولة يبدأ بتحليل المالى لاختيار المخزن، ثم يلي ذلك الاختيار النهائى بمراعاة الاعتبارات الشخصية لدرجة المخاطر، المرونة والتقدم. (2) أما فيما يخص تحسين أداء نظم مناولة المواد يجب اختيار الوسيلة المناسبة لكل حركة لنقل المواد، وكذلك من الضروري وجود خطة للصيانة الوقائية والإصلاحات المتوقعة لكل معدات المناولة، كما أن صفة المرونة صفة مهمة لتحسين أداء نظم مناولة المواد، وأيضا تكتسب صفة قابلية التعديل أهمية خاصة، وهى تعنى إمكانية تغيير المسار وطاقة النقل بإضافة معدات إضافية من نفس النوع المستخدم.

ثانيا: التعبئة والتغليف

توضع معظم المنتجات والأجزاء عادة فى عبوات مختلفة الشكل والحجم بغرض زيادة كفاءة عملية المناولة ويساعد الغلاف على حماية البضائع من التلف كما يساعد أيضا على سهولة المناولة والحركة، والتغليف يحدد شكل نظام

(1) رونالد إتش بالو، مرجع سابق، ص 563

(*) للتعرف على بعض معدات المناولة، أنظر الملحق رقم 03 و 04.

(2) نفس المرجع، ص 566

النقل والتخزين في ضوء وزن وحجم ودرجة تحمل الغلاف لذلك لابد من تصميم الغلاف بحيث يجمع بين الكفاءة الفنية والاعتبارات العملية في نفس الوقت. ⁽¹⁾ إن التغليف بغرض الحماية يعتبر تكلفة إضافية على شكل: تكاليف نقل وتخزين أقل وشكاوى أقل من تلف المنتجات، والعاملون في اللوجستيك مسؤولون عن تحقيق التوازن بين تكاليف النقل وتكاليف التخزين عند العمل مع الإنتاج والتسويق ولابد من مراجعة تغليف المنتجات من وجهة نظر التسويق، الإنتاج، الشؤون القانونية، المخازن، والنقل، ...

1/ أهداف التغليف: تعد نواحي الأهمية الإستراتيجية للتعبئة والتغليف، حيث تمتد منافعه لتصل إلى كل من المنتج والوسيط والمستهلك ونظام التوزيع المادي، ويسعى التغليف لتحقيق الأهداف التالية: ⁽²⁾

بالنسبة للمنتج: يساعد تغليف السلعة على:

- حمايتها من التلف والكسر أو فقدان الخواص الرئيسية؛
- تحقيق الوفورات الناتجة عن احتمالات الكسر أو التلف أو فقدان الخواص من حالة عدم استخدام الغلاف، وكذلك الناتجة عن التعويضات التي قد يدفعها المنتج للمشتري في هذه الحالات؛
- تحقيق السهولة في المناولة أو التداول أو الاستعمال؛
- الترويج للسلعة.

بالنسبة للوسيط: تغليف السلعة يساعد على: تقليل العادم الذي يحقق نتيجة الكسر أو التلف السلعي، تحقيق سهولة الحمل والعرض داخل المتجر، لفت نظر المستهلك للسلعة؛

من وجهة نظر المستهلك: سهولة التعرف على السلعة، سهولة تداولها واستعمالها؛

أما بالنسبة لأثر التعبئة والتغليف على كفاءة النظام اللوجستي، فيتحقق من خلال تأثير تغليف السلعة على عمليات المناولة والتخزين والنقل، فالتغليف يجبرنا على اختيار معدات مناولة ووسائل نقل تتلاءم مع طبيعة السلعة المغلفة، كذلك يؤثر على عملية التخزين وكيفية وضعها وتصنيفها في المخازن.

ثالثاً: المشتريات

تشتمل المشتريات على شراء المواد الخام، الإمدادات الأخرى والمكونات وكذا الخدمات التي تحتاجها المنظمة. وتشتمل أنشطة المشتريات في: اختيار وتأهيل الموردين، قياس أداء الموردين، مفاوضات العقود، مقارنات الأسعار، التعايد للبضائع والخدمات (تحديد مصادر الإمداد)، وضع شروط البيع، تقويم القيمة التي تم الحصول عليها، قياس جودة البضائع الداخلة في حالة عدم مسئولية مراقبة الجودة عن ذلك، التنبؤ بالتغيرات في السعر، الخدمة، الطلب وتحديد الشكل الذي تستقبل عليه البضائع.

(1) مهال فريد مصطفى، جلال إبراهيم العبد، مرجع سابق، ص 227

(2) ثابت عبد الرحمن إدريس، مقدمة في إدارة الأعمال اللوجستية، مرجع سابق، ص 249

1/ أهمية المشتريات: تمثل أهمية المشتريات في المؤسسة الشريان الذي يمدّها باحتياجات العميل ومتطلباته في الوقت المناسب، وبالسعر المناسب الذي يحقق أدنى تكلفة، وبالجودة والمواصفات المناسبة وفق ما هو محدد ومطلوب. ويمكن تحديد أهمية وظيفة الشراء من خلال النقاط التالية: (1)

- تعد وظيفة الشراء هي المسؤولة عن توفير احتياجات المنشأة من مستلزمات العمل في الوقت المحدد؛
 - تشكل قيمة المشتريات في المنشآت عموماً جزءاً كبيراً من التكلفة؛
 - إذا لم يتم شراء مستلزمات العمل بالجودة وبالمواصفات الجيدة والمطلوبة، فسوف يتأثر مستوى جودة السلع التي تنتجها المنشأة سلباً؛
 - إذا لم تشتتر مستلزمات العمل واحتياجاته بكميات اقتصادية مناسبة فسينشأ في هذه الحالة احتمالان. الأول أن تكون الكمية أقل من المطلوب وهذا يهدد العمل بمخاطر التوقف، والثاني أن تكون الكمية المشتراة أكبر من الحاجة، وفي هذه الحالة سيكون لدى المنشأة أموال مجمدة دون استثمار على شكل مخزون زائد عن حاجتها؛
 - ندرة بعض المستلزمات وصعوبة توفرها في السوق تعطيان المزيد من الأهمية لوظيفة الشراء.
- 2/ أهداف الشراء:** يمكن النظر إلى أهداف إدارة المشتريات من خلال ثلاث مستويات: (2)

- **المستوى الإداري:** الالتزامات الخمسة أو الحقوق الخمسة وهي الحصول على احتياجات المنظمة من المواد والأجزاء والمعدات: الجودة المناسبة، الكمية المناسبة، السعر المناسب، الوقت المناسب ومصدر التوريد المناسب.
- **المستوى التشغيلي أو الوظيفي:** التدفق المنتظم للمواد والخدمات، الشراء بحكمة، تحقيق الشراء التنافسي، الحد من تكلفة المخزون، تنمية مصادر جديدة وفعالة وتنمية علاقات طيبة مع الموردين.
- **المستوى التفصيلي:** سياسات الشراء، اختيار الموردين وإرساء التعاقد، مراجعة مواصفات المواد وطلبات الشراء، السياسات بشأن المناقصات العامة.

3/ تأثير قرارات المشتريات: (3)

- **قرارات المشتريات التي تؤثر على تكلفة اللوجستيك:** اختيار نقطة الشحن من المورد، تحديد الكمية المشتراة، توقيتات تحرك الإمداد، اختيار خواص المنتج أثناء الحركة، وسائل النقل، ...
- **قرارات المشتريات التي لا تؤثر على تكلفة اللوجستيك:** مفاوضات العقود، تقويم الأداء للموردين، تأكيد الجودة وتحليل القيمة، لا يجب أن تكون المشتريات مسؤولة كاملة للوجستيك فقط.

(1) عمر العقيلي، قططان العبدلي، إدارة الشراء والتخزين، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة: مصر، 2009، ص ص 9-10.

(2) خالد السقطي، المشتريات واستراتيجيات سلسلة التوريد، ملتقى الاتجاهات الحديثة في إدارة المخازن والمشتريات وورش عمل الشراء الإلكتروني، القاهرة: مصر، أيام 2-6 ديسمبر 2007.

(3) محمد المعداوي، مرجع سابق، ص 173

رابعاً: التنبؤ بالمتطلبات اللوجستية

تعتمد معظم القرارات الإدارية في المنشأة على التنبؤ بالمستقبل بشكل مباشر أو غير مباشر، فلا تستطيع أى مؤسسة منشأة تجاهل أسعار الفائدة والتغير فيها في المستقبل أو تجاهل العمالة ونوعيتها أو تجاهل اتجاه الطلب على منتجات الشركة، وهذا الأخير يؤثر في قرارات الإنتاج والشراء والنقل والتخزين. ويمكن تعريف التنبؤ على أنه فن وعلم التوقع بالأحداث المستقبلية، وهو فن لأن الخبرة والحدس والحكم الإداري له دور في التنبؤ. (1)

وتتمثل أهمية التنبؤ بالمتطلبات اللوجستية فيما يلي: (2)

- يعتبر التنبؤ أساساً لعملية التخطيط لجميع أوجه نشاط المنظمة؛
- مهم للكثير من القرارات التسويقية؛
- يعتبر التنبؤ الأساس الذي يمكن للمنظمة من خلاله إعداد موازنتها التقديرية، وبالتالي تقدير حجم الأرباح المحققة والتكاليف المتعلقة بتحقيق هذا الربح؛
- يعتبر التنبؤ أساساً للرقابة وتقييم الأداء.

وهناك العديد من الطرق والأساليب التي يمكن من خلالها التنبؤ، وقد تختلف منظمات الخدمة والإنتاجية في استخدام هذه الطرق والأساليب وفقاً لظروفها وطبيعة عملها ونوعية منتجاتها، وهناك طرق نوعية وتمثل في: آراء وتقديرات المديرين، آراء القوى البيعية، مسوحات الزبائن وبحوث السوق، طريقة دلفي (آراء الخبراء) والسيناريوهات. أما الطرق الكمية فتتمثل في: الطريقة الحسابية البسيطة، السلاسل الزمنية، طريقة المربعات الصغرى أو الانحدار البسيط،... الخ. (3)

(1) حميد الطائي، إدارة المبيعات: مفاهيم وتطبيقات، دار اليازوري، عمان: الأردن، 2009، ص 153

(2) نفس المرجع، ص 153.

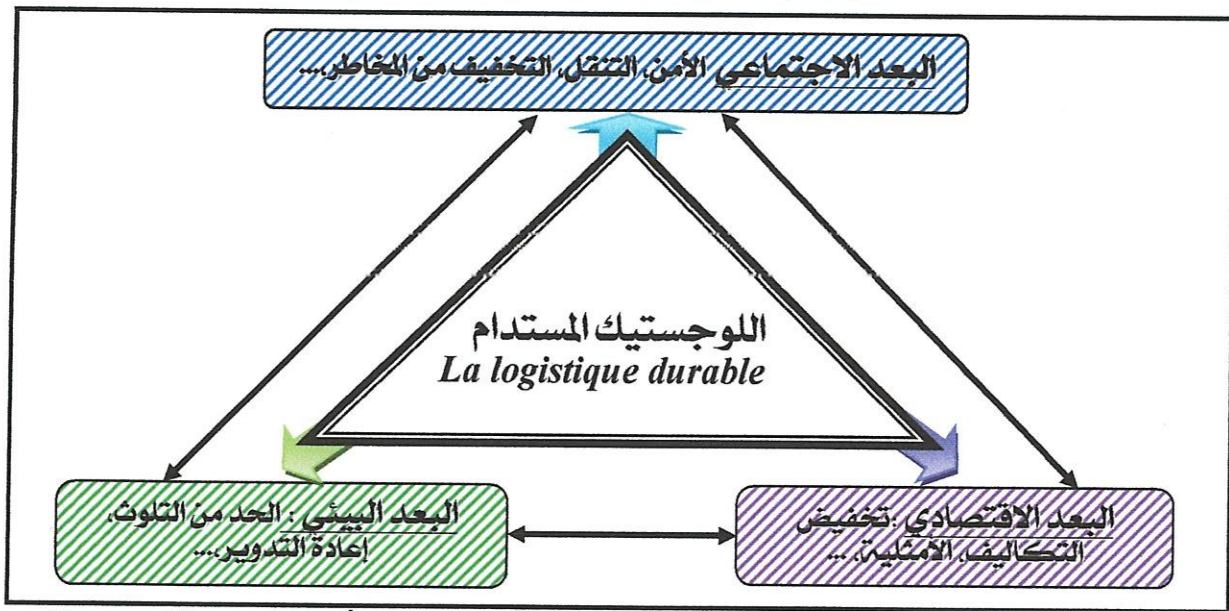
(3) للمزيد من المعلومات حول طرق التنبؤ أنظر: حميد الطائي، إدارة المبيعات: مفاهيم وتطبيقات، دار اليازوري، عمان: الأردن، 2009، ص 154

المبحث الثاني: اللوجستيك والقضايا المعاصرة

المطلب الأول: اللوجستيك والبيئة

إن زيادة الوعي لدى المجتمعات بالقضايا البيئية وزيادة معدلات التنمية الاقتصادية والاجتماعية في العديد من دول العالم، أدى إلى ظهور مفهوم التنمية المستدامة الذي أخذ مجالا واسعا من الاهتمام على كل المستويات سواء بالنسبة للحكومات أو المجتمع المدني، فأصبحت التنمية المستدامة عنصرا مهما من عناصر التفكير اللوجستي وذلك من خلال ظهور مصطلحات جديدة في مجال الأعمال اللوجستية فيما يخص البيئة: اللوجستيك الأخضر *La logistique Verte*، اللوجستيك الإيكولوجي *Eco-logistique*، واللوجستيك المستدام *La logistique durable*. والشكل رقم 15 يوضح الأبعاد الثلاثة لهذا الأخير.

شكل رقم 15: أبعاد اللوجستيك المستدام



Source :Thierry HOUÉ, Les effets de l'éco-logistique sur l'efficacité des flux : réussites et paradoxes d'une unité de production de moteurs, P4

حسب *Murphy et Poist* اللوجستيك الأخضر يؤثر في النظام اللوجستي من خلال : النقل، التخزين، مناولة المواد، التعبئة، عملية الأوامر، المشتريات، التنبؤ بالطلبات، اختيار المواقع، خدمة العملاء، تخطيط الإنتاج، التخلص من النفايات، معالجة إرجاع المنتجات والخدمات اللوجستية الدولية. (1)

وعلى سبيل المثال تأمل بعض القضايا البيئية مثل: جمع القمامات من الأحياء السكنية والمصانع والشركات والهيئات، جمع العبوات التي يمكن إعادة تصنيعها حفاظا على الموارد البيئية، التخلص من النفايات الضارة، إجراءات نقل المواد القابلة للاشتعال أو المواد الكيماوية، التخفيض من حركة المرور، التخفيض من التلوث الهوائي والمائي والحضري بالإضافة إلى الضوضاء ومعالجة النفايات الصلبة والخطرة. مثل هذه القضايا تحتاج بالطبع إلى القيام بالعديد من الأنشطة اللوجستية مثل التعبئة، المناولة، النقل، تحديد مواقع للتخزين أو التخلص من النفايات، الاتصالات وتدفق المعلومات، أي

(1) Joëlle MORANA, La gestion des déchets : d'une logique de traiteur à une logique d'expert. Exemple de la société SITA, AIMS 2005, P5.

يكاد الأمر لا يختلف عن ما يتم ممارسته من أعمال لوجستية في منظمات الأعمال. كما أنه توجد بعض التشريعات والقوانين الحكومية التي قد تجعل ممارسة الأعمال اللوجستية أكثر تكلفة من خلال توسيع قناة التوزيع المادي، مثلما يحدث في ألمانيا حيث تلزم الحكومة متاجر التجزئة بالقيام بجمع عبوات أو صناديق المواد الغذائية المباعة، وبالتحديد فإن المستهلكين يقومون بشراء المنتجات الغذائية المعبأة، ثم يستعملونها، ثم يضعون العبوات الفارغة في أوعية مخصصة لذلك خارج منازلهم. وبعد ذلك فإن مسؤولية البائعين (متاجر التجزئة) تتمثل في استرداد هذه العبوات الفارغة حتى يعاد تصنيعها واستخدامها أو التخلص منها نهائياً. (1)

إن كل هذه الأمور أدت إلى تغير الأهداف والمهام في الأعمال اللوجستية. والشكل رقم 16 يوضح ذلك من خلال اللوجستيك، اللوجستيك الأخضر والوجستيك الإيكولوجي.

شكل رقم 16: تغير الأهداف والاهتمامات في إطار اللوجستيك والبيئة

النظر في المكونات، الموارد (المواد الأولية، التغليف) والعمليات.	النظر في استخدام الطاقة، النقل النظيف، نفايات التعبئة والتغليف	النظر في استخدام الطاقة، النقل النظيف، نفايات التعبئة والتغليف
يأخذ في الاعتبار الجودة، التكلفة، الوقت (الآجال)	يأخذ في الاعتبار الجودة، التكلفة، الوقت (الآجال)	يأخذ في الاعتبار الجودة، التكلفة، الوقت (الآجال)
La logistique الوجستيك	La logistique verte الوجستيك الأخضر	Eco-logistique الوجستيك الإيكولوجي

Source : Logistique Verte- Green Logistics ; A22, Expert en Logistique

http://www.cat-logistique.com/demarche_eco-logistique.htm

هناك مجموعة من التحسينات التي يجب العمل بها للحد من الآثار البيئية للوجستيك والتي تتمثل في: (2)

✓ الإنتاج: إن التصميم الإيكولوجي يؤدي إلى خلق منتجات جديدة مراعاة في ذلك:

- تصنيعها من خلال شراء المواد الخام والعمليات المستخدمة؛

- نقلها من خلال حجمها وشكلها لتحسين التخزين؛

- تجميعها وتوزيعها من خلال الجهود التسويقية؛

- إعادة تدويرها في المستقبل من خلال الحد من النفايات المتولدة من إنتاجها، نقلها ومعالجتها.

✓ التعبئة والتغليف: إن عمليات التعبئة والتغليف الفعالة يمكن أن تقلل من الورق المستعمل، ومن الممكن أيضاً تصميم

تغليف متعدد الاستخدامات هذا يؤدي إلى تسهيل عملية إعادة التدوير.

(1) ثابت عبد الرحمن إدريس، مرجع سابق، ص 35

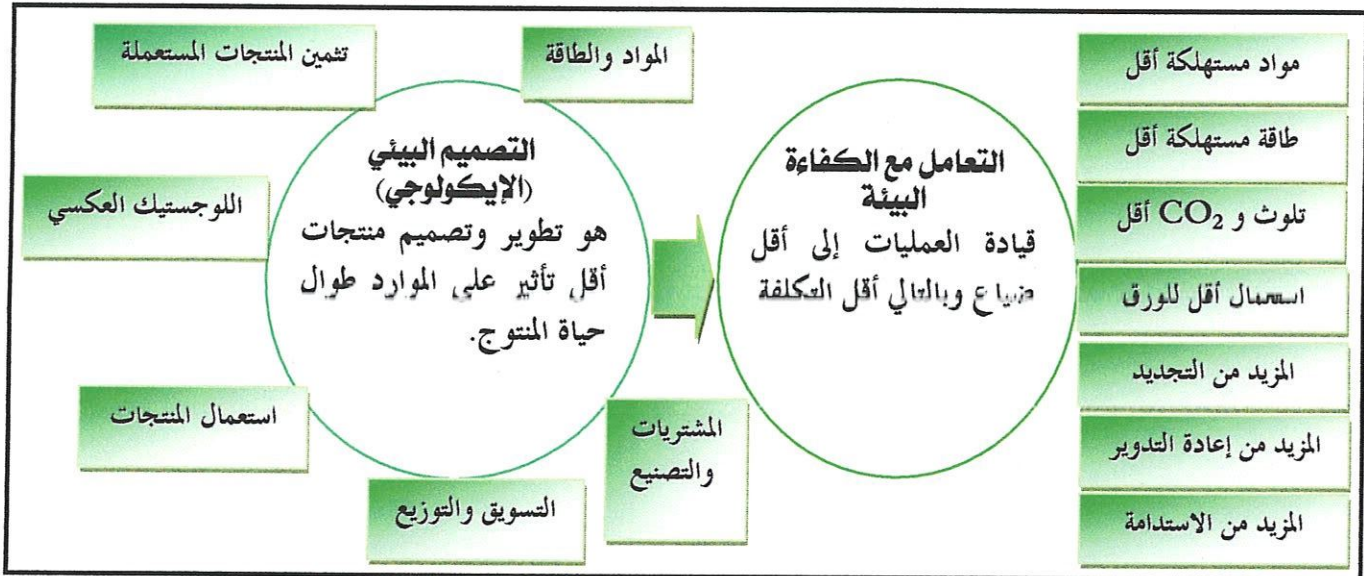
(2) Ministère de l'Écologie de l'Énergie du Développement durable et de l'Aménagement du territoire, Direction générale des Infrastructures, des Transports et de la Mer, *Théorie de la logistique verte ou éco-logistique*, Mars 2009, P2.

✓ التخزين: تصميم الهياكل اللوجستية الأساسية وفقا للمعايير البيئية من خلال إنشاء مستودعات وفقا لمستويات عالية الجودة البيئية باستخدام مواد مثل الخشب، استخدام مصادر الطاقة البديلة (طاقة الرياح، الطاقة الشمسية، ...). واستخدام مياه الأمطار.

✓ النقل: التقليل من حركة المركبات يمكن أن يقلل من التكاليف وانبعاثات الغازات مثل ثاني أكسيد الكربون. وذلك من خلال انتهاز سياسة شراء المركبات التي تصدر كميات أقل من ثاني أكسيد الكربون (الهجين، الكهربائي، استخدام الوقود الحيوي أو الغاز الطبيعي) واستخدام الحاويات والنقل المتعدد الوسائط.

ويمكن استخدام مجموعة من الحلول للحد من الآثار البيئية في إطار اللوجستيك، وهذا ما يوضحه الشكل رقم 17.

شكل رقم 17: تكامل اللوجستيك والبيئة

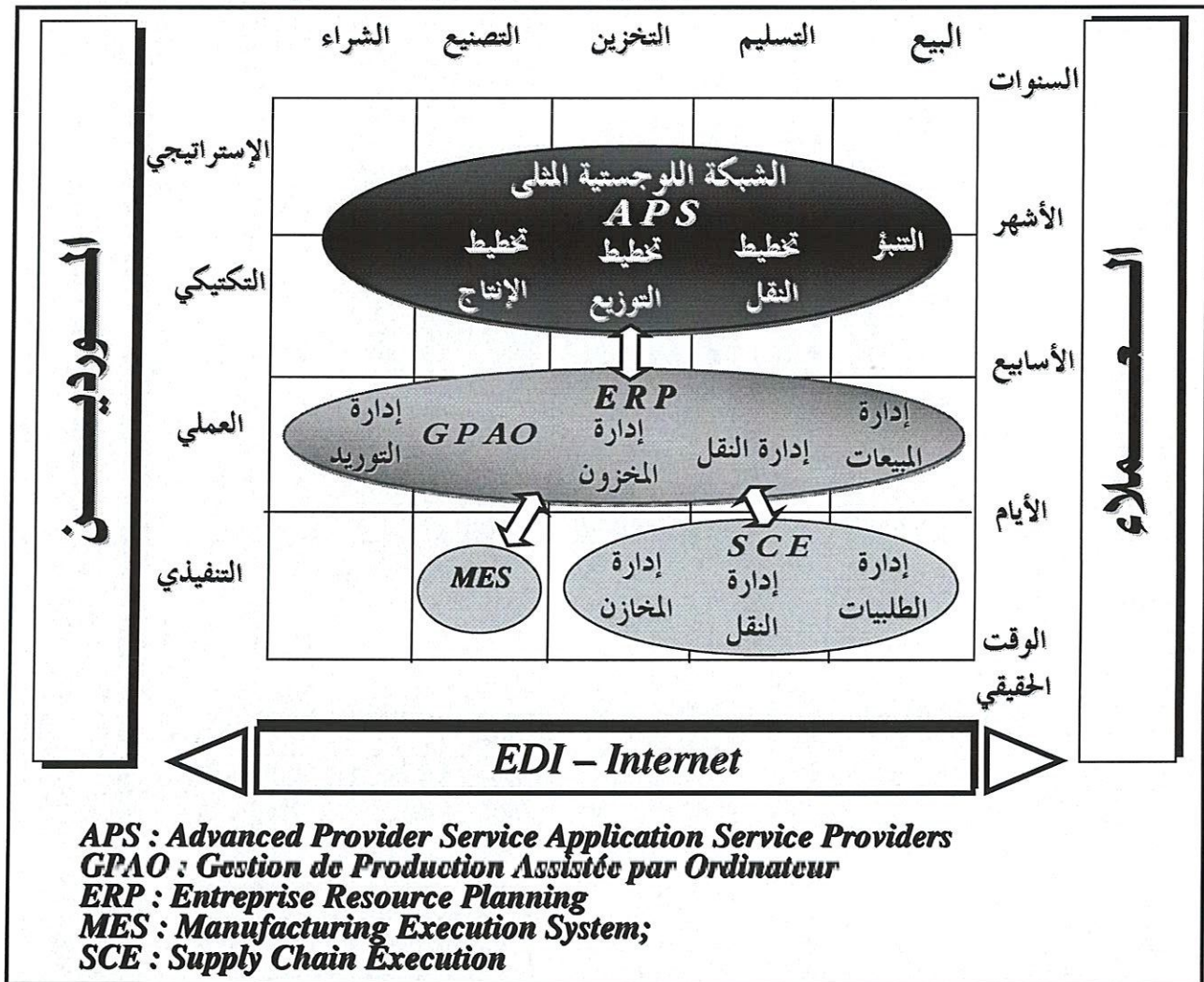


Source : Logistique Verte- Grren Logistics ; A22, Expert en Logistique
http://www.cat-logistique.com/demarche_eco-logistique.htm

المطلب الثاني: اللوجستيك والتكنولوجيا الحديثة

إن التطور التكنولوجي السريع الذي حدث خلال السنوات القليلة الأخيرة من القرن الماضي كان له تأثيره واسع النطاق والملاحظ على طريقة تقديم الخدمة اللوجستية وخدمة العملاء بصفة خاصة. وبما أن اللوجستيك هو عبارة عن إدارة التدفق المادي، المالي والمعلوماتي، فإن هذه التدفقات تعتمد على التكنولوجيات الحديثة لزيادة سرعتها. والشكل رقم 18 يوضح بعض البرامج المستخدمة في إدارة الخدمات اللوجستية.

شكل رقم 18: التكنولوجيا الحديثة واللوجستيك



Source : Systèmes d'informations Logistique, A22, Expert en Logistique
http://www.cat-logistique.com/systemes_d'informations_logistique.htm

نلاحظ من الشكل، أن البرامج التكنولوجية المستخدمة في اللوجستيك تشمل جميع الخدمات اللوجستية من جهة، وكل المستويات الإدارية (الاستراتيجية، التكتيكية، العملية والتفصيلية) من جهة أخرى. كما أنها تتوغل داخل كامل السلسلة أي من المورد وصولاً إلى الزبون.

ومن بين التكنولوجيات الحديثة التي تؤثر على أداء الخدمات اللوجستية: تبادل المعلومات إلكترونياً، الترميز السلمي نظم النقل الذكية والتجارة الإلكترونية، ... الخ.

أولاً: تبادل المعلومات إلكترونياً (EDI) Electronic Data Interchange

يمكن تعريف التبادل المعلومات إلكترونياً على أنه: "الأسلوب المعتمد على نمط موحد المتفق عليه والذي يخدم ويسهل الإجراءات في التبادل التجاري في هيئة نماذج الكترونية موحدة ما بين منظمات الأعضاء في نظام سلسلة التوريد من جهة وبينهم وبين المنظمات الأخرى خارج النظام بواسطة النظام الحوسبي".⁽¹⁾

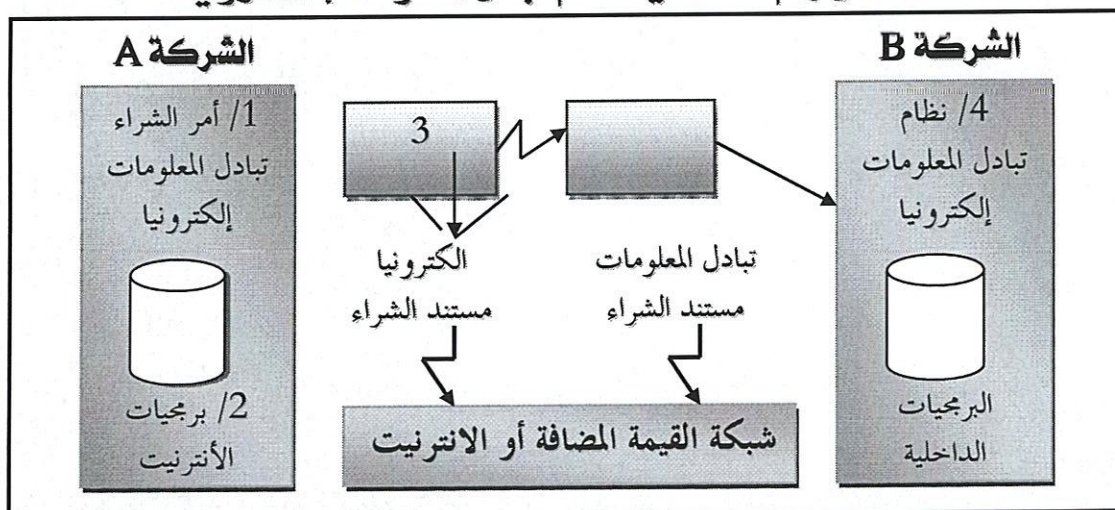
(1) عبد الستار محمد العلي، خليل إبراهيم الكنعاني، إدارة سلاسل التوريد، مرجع سابق، ص 528.

تمثل فوائد تبادل المعلومات إلكترونياً في: (1)

- تقليل أزمة التوريد؛
- الوفرة في التكاليف؛
- تحقيق الفاعلية في نظام JIT؛
- تحسين خدمة الزبون؛
- تفعيل الشراء الدولي من خلال المعايير الدولية؛
- تفعيل عملية تسديد فواتير الشحن وذلك من خلال التحويلات النقدية التي تجرى من نظام الحاسوب إلى الحاسوب؛
- تحقيق مستوى عال من تكاملية الوظائف؛
- تساعد تبادل المعلومات إلكترونياً على إدامة العلاقات في الأمد البعيد ما بين المشتري والبائع وتعميق الثقة ما بينهم.

وبين الشكل رقم 19 آلية عمل نظام تبادل المعلومات إلكترونياً .

شكل رقم 19: تنفيذ نظام تبادل المعلومات إلكترونياً



المصدر: عبد الستار محمد العلي، خليل إبراهيم الكنعاني، إدارة سلاسل التوريد، الطبعة الأولى، دار المسيرة، عمان: الأردن، 2009، ص 529

ثانياً: الترميز السلعي (Code à barres) (*)

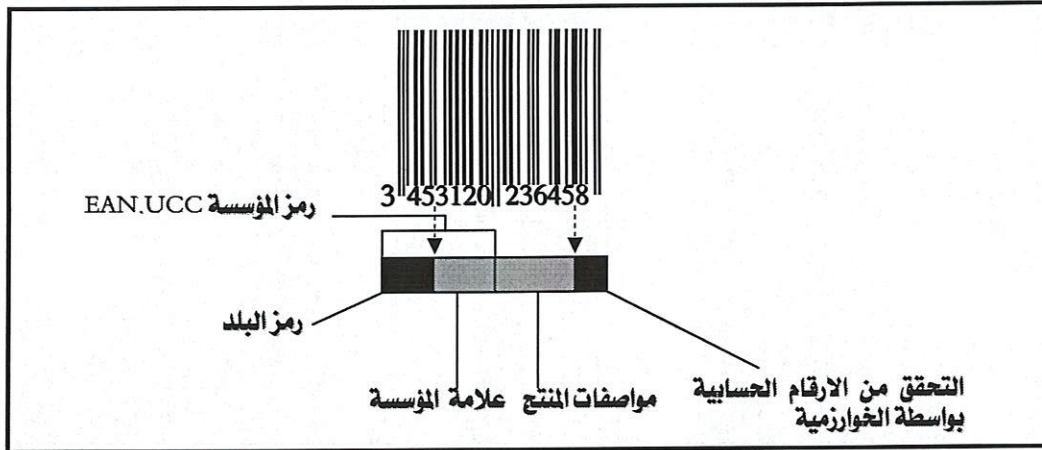
يعتبر الترميز السلعي واحدة من وسائل الاتصال الحديثة حيث انتشرت في الأعوام الأخيرة ظاهرة تذييل المنتج بخطوط لا يفهم المستهلك معناها ولا يدرك أهميتها . ويعتبر الترميز السلعي مهم وأساسى في العمليات التسويقية، الأعمال التخزينية والأعمال اللوجستية الأخرى. في سنة 1970 تشكلت لجنة من المنتجين والموزعين الأمريكيين وقامت باختيار

(1) نفس المرجع، ص 529

(*) تعود طريقة عمل Code barre إلى قاعدة عمل الموريس التي كانت تستخدم لأغراض إرسال البرقيات أو الاتصالات من خلال حواجز عريضة ومسافات محددة لخلق نموذج معين من الإشارة ليفسر حرفاً وأرقاماً، والرميز السلعي عبارة عن خطوط عريضة ورفيعة تترك بينها مسافات ، فحسب قاعدة موريس مثلاً الرقم 03 يمثل بثلاث نقاط وخطين (...-...)، للمزيد من المعلومات أنظر: أحمد شاكر العسكري، خليل إبراهيم الكنعاني، التوزيع: مدخل لوجستي دولي، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الأولى، 2004، ص 310

رمز سلعى دولى يوضع على جميع المنتجات سواء استهلاكية أو غيرها. ⁽¹⁾ وهذا الرمز عادة ما يكون مكونا من 12 خطا يقوم الحاسب الإلكتروني بالتعرف عليه من خلال قارئ أو *Scanner*، ولقد استخدمت معظم المتاجر والمحلات في وقتنا الحاضر هذا الترميز، وذلك لتسهيل عملية التسوق التي يقوم بها المستهلك ويسهل عملية الترحيل والترصيد لا سيما وأن معظم المحلات الكبيرة قد أدخلت الحاسب الآلى من أجل إتمام عمليات البيع والتسريع في تحصيل أثمان البضائع بعد أن يتم تمرير *Code barre* على *Scanner* ليتم قراءة النوع والسعر وليطرح عدد الوحدات المشتراة من رصيد المخزون السلعي للمتجر. إن استخدام الترميز أمكن المستهلك من الاقتصاد في الوقت في دفع قيمة مشترياته، وحقق للمتجر كفاءة عالية في خدمة زبائنه. ⁽²⁾ كما سهل الترميز السلعي أعمال الموانئ والنقل البحري، خاصة في الاستدلال عن موقع الحاويات وفي فترة تسليمها لمستورديها. وهناك العديد من الأنواع فيما يخص *code barre* والشكل رقم 20 يوضح *Le code EAN 13* لفرنسا حيث أن المنتج تم ترميزه وفقا لقواعد *Gencod EAN France*. كذلك الترميز الثانى *UPC* للولايات المتحدة الأمريكية وكندا. ^(*)

شكل رقم 20: أمثلة عن الترميز السلعي

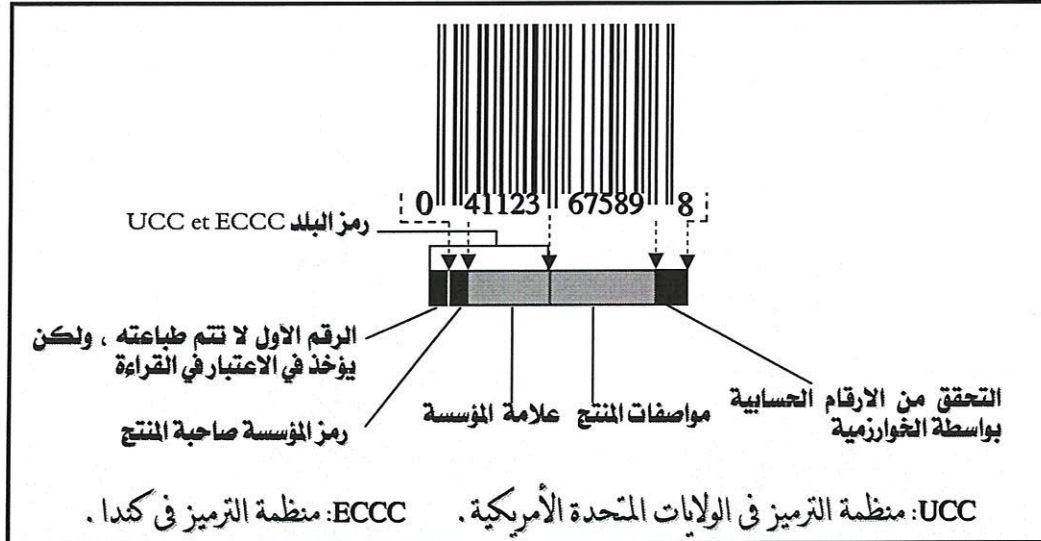


Source : *Le petit livre du code à barres, Gencod EAN France, France 2003, P 6*

(1) عبد الستار محمد العلي، خليل إبراهيم الكنعاني، إدارة سلاسل التوريد، مرجع سابق، ص 60

(2) أحمد شاكر العسكري، خليل إبراهيم الكنعاني، مرجع سابق، ص 308

(*) (European Article Numbering) ENA وهو رمز يستخدم في التجارة والصناعة وفقا للمواصفات الدولية. و EAN 13 هو رمز يتكون من 13 رقما. وهو معروف في فرنسا تحت اسم GENCOD. أما UPC(Universal Product Code) ويستخدم في الولايات المتحدة وكندا.



Source : Le petit livre du code à barres, Gencod EAN France, France 2003, P 8

ثالثاً: نظم النقل الذكية *Systeme de Transport Intelligent*

برزت مؤخراً نظم النقل الذكية والتي يمكن تعريفها على أنها: "استخدام تقنيات الحاسب الآلي والإلكترونيات والاتصالات والتحكم لمعالجة العديد من التحديات التي تواجهها في النقل مثل تحسين مستويات السلامة والإنتاجية والحركة العامة، بالرغم من تفاقم الازدحام واستمرار الأخطار المحدقة بسلامة المتقنين وزيادة الشح في ميزانيات الجهات المسؤولة عن النقل".⁽¹⁾

إن نظم *STI* تساهم بدرجة كبيرة في جمع وتحليل وتبويب البيانات الخاصة بأداء مختلف مكونات منظومة النقل، بما يساعد كل مستويات الإدارة في التعرف على كل ما يخص الأداء والتجاوب مع أية أحداث طارئة. وفي هذا المجال فإن هناك مجموعات مختلفة من التطبيقات بعضها يخص المؤسسات الحكومية، والبعض الآخر يخص الشركات والمؤسسات الخاصة، والبعض الآخر يخص الأفراد. وتنقسم نظم *STI* إلى مجموعتين، الأولى خاصة بالبنية الأساسية، والثانية خاصة بالمركبة ذاتها، وكل من هذه النظم يهدف إلى توفير المعلومات الكفيلة برفع كفاءة إدارة منظومة النقل، وتحسين مستوى الأمان، ومساعدة مستخدمي الوسيلة لاتخاذ القرارات المناسبة.⁽²⁾

هناك مجموعة من الفوائد في استخدام *STI* وقد أوضحت الدراسات أن مستقبل النقل هو في التطبيق الجيد لهذه التقنيات، وإن انعكاساتها سوف تشمل كافة مكونات المنظومة، ومن الفوائد نذكر ما يلي:⁽³⁾

أ- السلامة والأمان: تنادي التصادمات، متابعة بقطة السائق، توضيح مجال الرؤية، التقليل من أخطاء القيادة الناجمة عن إجهاد السائقين، نظم الإغاثة اللحظية والذي يساعد على إعطاء المزيد من الثقة لقائد المركبة في توافر متطلبات السلامة والأمان.

(1) ITS America Web Site <http://www.itsa.org/>

(2) عبد القادر فتحي لاشين، مرجع سابق، ص 351

(3) نفس المرجع، ص 352-353

ب - النواحي البيئية: الوفورات الناتجة عن الحد من استهلاك الوقود، الحد من انبعاث الغازات المختلفة وعلى رأسها CO_2 وهذا يكون من خلال:

- خدمات نظم المعلومات المرورية وتوجيه المركبات بما يوضح للسائق أفضل الطرق للوصول إلى نقطة الهدف بعيدا عن المسارات التي ترتفع فيها الحركة المرورية؛
- توفير معلومات لقائدي المركبات عن أماكن انتظار المركبات المتاحة وكيفية الوصول إليها بأقصر الطرق؛
- توفير معلومات لمختلف مستخدمي وسائل النقل العام عن جداول الرحلات، وسائل النقل المتاحة، السرعات، المسافات والتوقيات؛

ج - توفير الوقت: حيث يستطيع السائق أن يرمج كافة خطوات رحلته بما يعني اختصار الوقت إلى فترة ممكنة.

المطلب الثالث: اللوجستيك والمناهج الإدارية الحديثة

أولا: اللوجستيك والجدولة الفورية JIT

يعتبر نظام الـ *JIT* (*) ثورة في مجال اللوجستيك وفلسفة جديدة تساعد بكفاءة على تحقيق الموقع التنافسي ما بين الشركات في الأسواق الدولية، وتظهر قوة نظام *JIT* في أن المفاهيم التي جاء بها قد غيرت مفاهيم ومبادئ سائدة، بعد أن كشف بوضوح كبير الجوانب السلبية فيها. ولقد تم تطوير نظام *JIT* في شركة *Toyota Motor Company* اليابانية في الستينيات من طرف *Taiichi Ohno* وانتشر بعد أزمة البترول 1973 ليتسع شيوع هذا النظام باستمرار بعد أن حظى باعتراف واسع بكفاءته في إزالة كل أنواع التبذير (الضياع) وخفض المخزون وجدولة الإنتاج والجودة، إلى جانب إقامة علاقات جديدة مع الموردين. بالرغم من أن نظام *JIT* ينسب إلى الفكر الياباني الحديث في الإدارة الاقتصادية، إلا أن من الكتاب من يرى أن *Ford* قد أخذ بهذه الفكرة منذ بداية هذا القرن عندما أصبحت شركته الخاصة بتصنيع السيارات تعاني من مشاكل في المخزون. ويعتبر نظام *JIT* ثورة في مجال اللوجستيك فهو أسلوب حديث في إدارة العمليات. وتعرف عادة الجدولة الفورية بفلسفة موجهة لتقليل الضياع والفاقد، والمقصود بالضياع هنا هو أي شئ لا يضيف قيمة للمنتج أو الخدمة كما تعرف أيضا على أنها فلسفة متكاملة لإدارة الإنتاج من خلال التركيز على تقليل الأخطاء والعيوب بالعمليات وكذلك تقليل مستويات المخزون. (1)

وحسب ما ورد في التعريف فإن نظام *JIT* يهدف إلى تقليل واختزال الضياع أي كان نوعه، وهذا الأخير يتمثل في: الضياع بسبب الزيادة في كمية الإنتاج، الضياع بسبب زمن الانتظار، الضياع بسبب النقل، الضياع بسبب تراكم المخزون، الضياع بسبب الخلل في أداء العمليات، الضياع بسبب الإنسان (العامل) والضياع بسبب الإنتاج المعيوب أو التالف (الخردة). (2)

(*) *JIT : Just In Time, en Français JAT : Just A Temps*

(1) عبد الستار محمد العلي، خليل إبراهيم الكنعاني، إدارة سلاسل التوريد، مرجع سابق، ص 476

(2) نفس المرجع، ص 479

وأيا كان الأمر فإن الأخذ بفكرة الجدولة الفورية يستلزم أولا قيام الشركة بفحص النظام القائم فيها للتأكد من خلوه من أى أسباب تؤدي إلى زيادة المخزون ومن الناحية الثانية إقامة نظام يؤدي إلى كسر احتكار الموردين كما يؤدي في ذات الوقت إلى استقرار التعامل مع مجموعة محددة منهم بحيث تنضبط حركة المواد والسلع ويكون بمقدور هذه المجموعة استيعاب هذه الحركة وبالتالي يمكن تحديد حجم الطلب ومواعيده ثم يأتي العرض مطابقا لذلك. (1)

وما يؤكد على أهمية العناصر الأساسية للـ JIT هي النتائج المتحققة من خلال تطبيقاته فقد ساهم في: (2)

- انخفاض في المخزون ووقت وصول المنتج بما يساوي 90%؛

- انخفاض تكاليف العمالة بنسبة 10% إلى 30%؛

- انخفاض تكاليف الإعداد بنسبة 75%؛

- تحسين الجودة بحوالي 75% إلى 90%؛

- تقليص احتياجات الموقع بنسبة 30% إلى 50%.

هذا ومن المعلوم أن الكفاءة العالية للوجستيك في الدول الكبرى يقابلها عدم التكلفة العالية، وما يحدث في اليابان يقف دليلا قويا على ذلك إذ بالرغم من تكلفة الأيدي العاملة هناك (والتي كان من الممكن أن تسبب في رفع أسعار منتجاتها) فإنها ما زلت تحتفظ بدورها التنافسي الجبار في الأسواق العالمية، وذلك من خلال تقليل تكلفة العوامل الأخرى ومن بينها تقليل نسبة المخزون والتسليم في الوقت المحدد.

ثانيا: إدارة العلاقة مع الزبائن (Customer Relationship Management (CRM

لقد حظيت العلاقة بين الموردين والزبائن باهتمام متزايد في السنوات الأخيرة، حيث اعتبرت سابقا سلاحا معاديا يجب تجنبه. ولكن اليوم ومع خصائص اللوجستيك الحديث أصبحت هذه العلاقة قوية ترابطية وأقرب للمشاركة من الطرفين. فالشركات تسعى إلى إقامة علاقة متينة مع زبائنهم، لأنها رأت ذلك هو أساسا للتميز في الأسواق عالية التنافسية.

إن CRM^(*) تهدف إلى تقديم حلول لتعزيز التواصل بين الشركة وعملائها من أجل تحسين العلاقات مع العملاء من خلال مختلف مكونات العلاقة (المعاملات ما قبل البيع، المبيعات، إدارة خدمة العملاء والخدمة ما بعد البيع). (3)

(1) عبيد علي أحمد الحجازي، مرجع سابق، ص 41-42

(2) زكية مقري، سامية لحول، مساهمة لدمج نظام تحديد الاحتياجات من المواد (MRP) مع نظام الإنتاج في الوقت المحدد (JIT) في وحدة قارورات الغاز بباتنة، الملتقى الوطني حول: الأساليب الكمية ودورها في اتخاذ القرارات الإدارية، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة: الجزائر، أيام 27-29 جانفي 2009.

(*) En Français : Gestion de la Relation Client (GRC)

(3) <http://www.commentcamarche.net/contents/entreprise/crm.php3# 08/02/2010>

ولكن PAYNE ذهب إلى أبعد من ذلك حيث أعطى هذه العلاقة صبغة إستراتيجية، إذ تعنى من خلالها المؤسسة بخلق القيمة من خلال تطوير علاقات ملائمة مع الزبائن، وتمدها هذه النظرة الإستراتيجية بعلاقات مربحة وطويلة الأمد، وتزودها بفرص تحسين استعمال البيانات والمعلومات لفهم الزبائن وتطبيق استراتيجيات التسويق بالعلاقات بشكل أفضل.⁽¹⁾ إن CRM إستراتيجية واسعة في أداء تلك الشركة المصممة إلى بلوغ أفضل الأرباح والإيرادات وتحقيق أعلى فائدة للمستهلك عن طريق التركيز على مفاهيم محددة وتحليل دقيق لمجاميع الزبائن.

لقد أدرك Deming هذا واقترح أن العلاقة زبون - مورد على المدى الطويل هي ضرورة لمصلحة الاقتصاد. فإذا كان على الزبون إعادة العمل، التصليح، التفتيش، أو بشكل آخر إنفاق الوقت والتكلفة على منتج المورد، فهو متورط في عملية القيمة / الجودة المضافة (Value / Quality Added). فهناك انتشار للشراكة بين عدد متزايد من المنتجين والموردين، ففي شركة Eastman Kodak هناك عملية قيادة الجودة التي أدت إلى تحسين عمليات الإنتاج للشركة، حيث خفضت من مجمل تكاليف التصنيع، وأدت إلى تحسين الجودة بتحويل الدور التقليدي للمنتج-مورد. أما شركة Motorola فهي المقدمة عن باقي الشركات من حيث العلاقة مورد-زبون. فالنظام مبني على أساس مبدأ اقتصادي: متى قام شخص بالشراء من شخص آخر هناك عملية مكسب مشترك ويرضى كلا من الطرفين.⁽²⁾

إن العلاقة بين الموردين والزبائن هي نتيجة تزايد الاهتمام بالزبائن وهذا الاهتمام يعود إلى عدد من الأسباب التالية:⁽³⁾

- تزايد المنافسة في الأسواق؛
- توفر المعلومات وحسن اطلاع الزبائن على ما هو متوفر في الأسواق؛
- تشابه المنتجات والحاجة إلى التفريق ما بين الموردين؛
- تزايد المطالبة بتحسين المواد والخدمات للزبائن؛
- التراجع التدريجي في كفاية وقيمة المنتجات نتيجة الاستخدام المتواصل وتكاليف الصيانة التي تلعب دورا مهما في قرار الشراء لدى الزبون؛
- ملء الزبائن المالية واستعدادهم للدفع مقابل الحصول على خدمة أفضل؛
- الإلحاح في طلب الخدمة أو المنتج من قبل الزبون في أوقات معينة أو في الوقت المناسب.

(1) بنشوري عيسى، الداوي الشيخ، تنمية العلاقات مع الزبائن عامل أساسي لاستمرارية المؤسسات: تجربة بنك الفلاحة والتنمية الريفية (المديرية الجهوية ورقلة)، مجلة الباحث، العدد 07، 2009-2010، جامعة ورقلة: الجزائر، ص 368

(2) جمعة هوام، الجودة والعلاقة مع الموردين والزبائن، الملتقى العلمي الدولي الثالث حول الجودة والتميز في منظمات الأعمال، سكيكدة: الجزائر، أيام 8-7 ماي 2007.

(3) حسين مطر، العناية بالزبائن، الملتقى العلمي الدولي الثالث حول الجودة والتميز في منظمات الأعمال، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة: الجزائر، أيام 8-7 ماي 2007.

ولتحسين العلاقة بين المؤسسة والزبون يجب أن تتفاعل كل عناصر العلاقة جيداً، إلا أن هناك عدة أسباب لفشل العلاقة وهي تظهر في حركية مستمرة كما يلي: (1)

- عندما لا تصل المعلومات إلى الزبون بشكل جيد؛
- عندما تصل المعلومات إلى الزبون ولكن تنعدم لديه الرغبة في التواصل مع المؤسسة؛
- قد تصل المعلومات إلى الزبون وتوفر لديه رغبة الاتصال ولكن المؤسسة لا تستمع إليه؛
- عندما تستمع المؤسسة إلى الزبون ولكن لا تدرك احتياجاته؛
- عندما تدرك المؤسسة احتياجات الزبون ولكنها لا تستجيب لها؛
- عندما تستجيب المؤسسة لاحتياجات الزبون ولكن بوسائل غير فعالة؛
- تؤدي وسائل الاستجابة غير الفعالة إلى عدم وصول المعلومات للزبون بشكل جيد؛
- وهكذا تصبح العلاقة بين المؤسسة والزبون تدور في حلقة مفرغة.

إن النجاح أو الفشل في بناء العلاقة مع الزبون يعتمد على مصادر المعلومات، وفي هذا الصدد فإن نظام إدارة العلاقة مع الزبون يعتمد على إدارة تدفق المعلومات في النظام اللوجستي، ولهذا يجب دعم نظام المعلومات اللوجستي بهدف خلق قيمة للزائن والاحتفاظ بهم وتنمية العلاقة معهم.

ويدير نظام CRM الكثير من الإجراءات مثل المعلومات التنبؤية ونبذة عن الزائن وذاتية قوة العمل وتعديلات الحملات الإعلانية لتواءم مع البيع عبر البريد والصفقات الخاصة. بالإضافة إلى جمع وتحليل معطيات الزائن يزود نظام CRM دعماً لمتخذي القرار في مجال الطلب المستقبلي وإدارة الطلب وتسعير المنتجات والخدمات وتحديد تواريخ شحن الطلبات والتخطيط لمطالبات الزائن الخدماتية. وتضمن هذه الخدمات متابعة وتغذية أثر الطلبات والمرتجعات والإصلاحات والخدمة وإدارة الكفالات. ويتفاعل نظام CRM مع نظام إدارة اللوجستك، وذلك للتأكيد على تحقيق الطلبات بشكل دقيق وسريع وكذلك التخطيط للاحتياجات المستقبلية. (2)

ثالثاً: إدارة العلاقة مع الموردين

- تركز هذه العملية على العلاقات مع الموردين وتضمن ما يأتي: (3)
- عملية تحديد مؤهلات الموردين، اختيارهم، إدارة العقود وتقييم الموردين؛
- تصميم عملية التعاون المتعلقة في تصميم الخدمات والمنتجات الجديدة مع الموردين الأساسيين. وذلك للتخلص من التأخير المكلف والأخطار المصاحبة لتعدد الموردين الذين يصممون أو يصنعون المواد والأجزاء، ويعتبر التشارك في المعلومات هنا أساسى ومهم؛

(1) بنشوري عيسى، الداوي الشيخ، مرجع سابق، ص 371

(2) محمد عبد العال النعيمي، راتب جليل صويص، غالب جليل الصويص، إدارة الجودة المعاصرة: مقدمة في إدارة الجودة الشاملة للإنتاج والعمليات والخدمات، دار اليازوري، عمان: الأردن، 2009، ص ص 172-173

(3) سليمان خالد عبيدات، مصطفى نجيب شاويش، إدارة المواد: الشراء والتخزين، الطبعة الأولى، دار المسيرة، عمان: الأردن، 2008، ص ص 221-222.

- عملية التفاوض وتركز على الحصول على عقد فعال يحقق الجودة المطلوبة والسعر المقبول والشحن المناسب؛
- عملية الشراء وتعلق بالحصول الفعلي على الخدمة أو المنتج من المورد، وتتضمن هذه العملية خلق وإدارة الموافقة على طلب الشراء؛
- عملية تبادل المعلومات، وتسهل عملية تبادل المعلومات ذات العلاقة بالعمليات التشغيلية مثل التنبؤ والجدولة ومستويات المخزون بين المورد والمنظمة.

المطلب الرابع: اللوجستيك والتجارة الإلكترونية

إن للتجارة الإلكترونية أثر كبير على سلسلة التوريد، ويتضح هذا الأثر في تغيير طريقة تصميم المنظمات لعلاقتها مع العملاء، وكذلك عملية التسويق وعملية تنفيذ وإتمام الطلبية. ولقد ساعد استخدام الانترنت المنظمات على إعادة هندسة عملية تنفيذ وإتمام الطلبية وذلك فيما يتعلق بالعملاء ومنظمات الأعمال، وتمثل فوائد استخدام الانترنت بما يلي: (1)

- تخفيض التكلفة المتعلقة بمعالجة الطلبيات لأنها تسمح للعملاء للمشاركة بشكل كبير، حيث يستطيع العملاء اختيار الخدمة أو المنتج الذي يريدون ويضعون الأمر بالطلبية، وبدون الحديث مع أى كان؛
- زيادة تدفق الإيرادات: حيث يستطيع العميل إدخال المعلومات المتعلقة ببطاقة الائتمان وكذلك رقم الطلبية، وهذا يؤدي إلى تقصير الوقت المتعلق بتحقيق الإيرادات مقابل إرسال فواتير للعملاء وانتظار الدفع بعد ذلك؛
- سهولة وصول العملاء في مختلف أنحاء العالم، وكذلك إمكانية استلام الطلبيات طيلة أربع وعشرين ساعة باليوم، وبالتالي تقصير الوقت اللازم لإشباع حاجاتهم؛
- مرونة التسعير، حيث تستطيع المنظمات تغيير أسعارها وتقديمها للعملاء بسهولة وسرعة عند الحاجة، وبالتالي تتجنب المنظمات تكلفة نشر المعلومات الجديدة وكذلك تتجنب التأخير في إيصالها، وبالتالي يستطيع العملاء وضع طلبياتهم وفقا للأسعار الجديدة.

(1) نفس المرجع، ص 221.

خاتمة الفصل الثاني:

إن اللوجستيك يتكون من مجموعة أنشطة أساسية وأخرى داعمة، كل هذه الأنشطة لا تخرج عن كونها خدمات تسعى إلى تحقيق المعادلة خدمة جيدة /تكلفة أقل وهذا لتحقيق رضا زبائن المؤسسة من خلال تقديم جودة عالية والتي تتأثر بأداء النظام اللوجستي ككل.

كما أن التكنولوجيات الحديثة ساعدت كثيرا في تحقيق أهداف اللوجستيك وتحسين أدائه والرفع من مستوى جودة الخدمات اللوجستية، لتكملها المناهج الإدارية الحديثة كإدارة العلاقة مع الزبائن والموردون في إطار سلسلة الإمداد.

الفصل الثالث:

أداء و جودة

الخدمات اللوجستية

تمهيد:

إن الانتقال من مرحلة إلى أخرى من مراحل تطور اللوجستيك له أهمية وتأثير بالغين على التكاليف، الربحية ورضا العملاء. هذا ما ساعد العديد من المنظمات وخاصة منظمات الأعمال على التقدم للأمام في خطوات ملموسة نحو تحقيق أهدافها.

ولكن تحقيق التميز اللوجستي في سوق تسوده المنافسة القوية يتطلب الكثير من الاهتمام بالخدمات اللوجستية، إذ يحتاج إلى إتباع أساليب علمية حديثة تستخدم في القياس، التحليل والتقييم لإحداث التغيير، ومن ثم وضع الخطط لتحسين أداء النظام اللوجستي و الارتقاء بمستوى جودة الخدمات اللوجستية المقدمة للعملاء بما يفوق توقعاتهم ومتطلباتهم. لهذا يجب التعرف على الأداء اللوجستي وكيفية قياسه، والذي بدوره يؤثر على جودة الخدمات اللوجستية المقدمة والتي تحتاج أيضا إلى نمودجا لقياسها وتحديد مستوياتها.

هذا ما سيتم التطرق إليه في هذا الفصل من خلال المبحثين التاليين:

المبحث الأول: الأداء اللوجستي

المبحث الثاني: جودة الخدمة اللوجستية

المبحث الأول: الأداء اللوجستي

يعد مفهوم الأداء مفهوماً جوهرياً وهاماً بالنسبة لمنظمات الأعمال بشكل عام، وقد اهتم العديد من الباحثين من خلال دراساتهم بالأداء، إلا أنه لم يتوصل إلى إجماع حول مفهوم محدد للأداء. فنجد بين عام 1994 و1996 أنه تم نشر أكثر من 3615 بحث ومقالة علمية حول الأداء، كذلك هناك ثورة حقيقية في عملية نشر الكتب حول الموضوع بدءاً من 1996 حيث ينشر بمعدل كتاب خلال أسبوعين حول الأداء في الولايات المتحدة الأمريكية. يضاف إلى ذلك أن عدد كبير من المؤتمرات حول الأداء قد نظمت في العالم الغربي من قبل الجامعات ومراكز البحوث.

المطلب الأول: مفهوم ومكونات الأداء

إن مصطلح الأداء ليس حديثاً بل توجد عدة دراسات وأبحاث من الناحيتين النظرية والتطبيقية التي كانت تهدف إلى تدقيق مفهومه، إلا أنه لا يوجد اتفاق عام حول تعريفه. إضافة إلى الاختلاف في المصطلحات المستخدمة للدلالة على الأداء مثل الكفاءة والفعالية. ويبرز الاختلاف حول تحديد مفهوم الأداء من اختلاف المعايير والمقاييس وتنوع أهداف واتجاهات الباحثين في دراستهم للأداء.

أولاً: تطور مفهوم الأداء من النظرة التقليدية إلى النظرة الحديثة

لقد كان الاهتمام بقياس الأداء منذ القدم، فقد كان لـ *Taylor* الفضل في الدراسة الدقيقة للحركات التي كان يؤيدها العامل و توقيت كل منها بقصد الوصول إلى الوقت اللازم لإدارة الآلة وإيقافها. ولقد كان جوهر الدراسة التي أجراها *Taylor* هي أن هناك مجموعة من تفاصيل الحركات تشترك فيها عمليات كثيرها، بحيث إذا أمكن مشاهدة كل هذه الحركات و دراسة الزمن المستغرق، فمن الممكن اعتبار النتيجة وحدة فنية يستفاد منها في العمليات المشابهة التي لم يجرى بها دراسة زمن خاصة بها. (1)

مع بداية القرن العشرين تحول اهتمام المؤسسات من إستراتيجية التركيز على الكميات الممكن إنتاجها إلى إستراتيجية التركيز على الكميات الممكن بيعها، وتمثل الأداء حينها في التحكم في أسعار المنتجات عن طريق التحكم في التكاليف الداخلية. فالنظرة إلى الأداء كانت تقتصر فقط على الزمن المستغرق للأفراد والمعدات لتحديد معدلات الأداء، ولكن سرعان ما تطورت تلك النظرة وفقاً لتطورات المحيط. تمثل أهم هذه التطورات في التحديات الجديدة التي أصبحت تواجهها المؤسسات مع تطور التسويق كعلم وفن، وظهور الفكر الإستراتيجي في الإدارة، والاتجاه المتزايد لتطبيق الإستراتيجيات المختلفة في التسيير (خصوصاً إستراتيجية التمايز)؛ كل هذه المستجدات وغيرها أثرت بشكل واضح في طرق الإدارة والتسيير، وكذا شروط النجاح في السوق؛ ومن ثم فأداء المؤسسة لم يعد يعبر عن تخفيض التكاليف فقط بل عن القيمة التي يجنيها الزبون من تعامله مع المؤسسة. (2)

(1) فاروق محمد السعيد راشد، التنظيم الصناعي والإداري، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية، مصر، 2001، ص 103

(2) الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد 07، 2009-2010، جامعة ورقلة: الجزائر، ص 218

ونعني بذلك أن مفهوم الأداء ظل مقتصرًا لمدة معتبرة على المردودية المالية والاقتصادية للمساهمين أى ما يعرف (Shareholder value) لينتقل بعدها في إطار التطور إلى مفهوم أوسع يأخذ في الحسبان مصالح أطراف أخرى وهو ما يعرف بـ (Stakholder value).

ثانياً: مفهوم الأداء

لا يوجد اتفاق بين الباحثين بالنسبة لتعريف الأداء، ويرجع هذا الاختلاف إلى تباين وجهات نظر المفكرين والكتاب في هذا المجال، واختلاف أهدافهم من صياغة تعريف محدد لهذا المصطلح، ففريق من الباحثين اعتمد على الجوانب الكمية في صياغة تعريفه للأداء، بينما ذهب فريق آخر إلى اعتبار الأداء مصطلح يتضمن أبعاداً تنظيمية واجتماعية فضلاً عن الجوانب الاقتصادية، ومن ثم لا يجب الاقتصار على استخدام النسب والأرقام فقط في التعبير عن هذا المصطلح. إن أصل مصطلح الأداء لايتنى "Performance" ولكن اللغة الإنجليزية هي التي أعطت له معنى واضح ومحدد to perform بمعنى تأدية عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة، أو بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة. (1) وفيما يلي سنورد بعض المفاهيم للأداء وهي التالى:

تعريف الأداء حسب (A.Kherakhem): "تأدية عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة، بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة". (2) نلاحظ من هذا التعريف أن الأداء يتجسد في القيام بالأعمال والأنشطة والمهام بما يحقق الوصول إلى الغايات والأهداف المرسومة من طرف إدارة المؤسسة.

تعريف الأداء حسب (Wit et Meyer): "الأداء هو المستوى الذى تتمتع به مخرجات المنظمة بعد إجراء العمليات على مدخلاتها، فالأداء هو مخرجات الأنشطة والأحداث التي تشكل داخل المنظمة". (3)

تعريف الأداء حسب (Miller et Bromily): ينظر هذان الكاتبان إلى الأداء على أنه: "انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية، واستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها". (4) نلاحظ من هذا التعريف أن الأداء هو حاصل تفاعل عنصرين أساسيين هما الطريقة في استعمال موارد المؤسسة، وتقصد بذلك عامل الكفاءة، والنتائج المحققة من ذلك الاستخدام، ونعني بذلك عامل الفعالية.

تعريف الأداء حسب (Richard A.Swanson): الأداء في إطار المؤسسة أو التنظيم هو: "المخرجات ذات القيمة التي ينتجها النظام في شكل سلع أو خدمات". (5)

(1) شيقارة هجيرة، الإستراتيجية التنافسية ودورها في أداء المؤسسة، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، 2004-2005، ص 103

(2) الشيخ الداوي، مرجع سابق، ص 218

(3) وائل محمد صبيح إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، دراسات في الإستراتيجية وبطاقة التقييم المتوازن، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان: الأردن، 2007، ص 89

(4) عداي الحسين فلاح حسن، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان: الأردن، 2000، ص 239

(5) عبد البارئ إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري الأسس النظرية ودلالاته في البيئة العربية المعاصرة، مجلة المنظمة العربية للتنمية الإدارية، العدد 382، 2003، القاهرة: مصر، ص 15

تعريف الأداء حسب (Philippe Lorino): إن الأداء الاقتصادي للمؤسسة هو إنشاء القيمة لزيائتها أى تلبية احتياجاتهم وفق شروط التكلفة والوقت والجودة. لذا عرّف الأداء على أنه "كل ما يساهم في تحسين الثنائية قيمة، تكلفة أى تحسين الإنشاء الصافي للقيمة". (1)

تعريف الأداء حسب (Van de ven): الأداء هو المعيار الأساسى لتقديم المنظمة وهو عنصر معقد يعكس العوامل المستعملة من طرف متخذ القرار لتقديم عمل المنظمة. (2)

ثالثا: مكونات الأداء

يتكون مصطلح الأداء من مكونين رئيسيين هما الفعالية والكفاءة، أى أن المؤسسة التى تتميز بالأداء هى التى تجمع بين عاملى الفعالية والكفاءة فى تسييرها؛ وعليه سنقوم بتحليل وتفصيل هذين المصطلحين الهامين.

1/ الفعالية

يقصد بالفعالية مدى بلوغ الأهداف، وتقاس بالعلاقة بين النتائج المحققة والأهداف المرسومة. (3) وينظر Shipper et White إلى قياس الفاعلية التنظيمية من منطلقين داخلى وخارجى، فالفاعلية ضمن البيئة الداخلية تقيم على أساس درجة تحقيق المنظمة للأهداف المتعلقة بحجم المبيعات، الحصة السوقية والأرباح. أما ضمن البيئة الخارجية فإن فاعلية المنظمة تقاس على أساس قوتها التنافسية المستندة على درجة قبول منتجاتها وخدماتها، ودرجة استيعابها للتطور والإبداع التكنولوجى ومدى تحسّسها للتقلبات الاقتصادية وقدرتها على اتخاذ ردود أفعال اتجاهها. (4)

3/ الكفاءة

يقصد بالكفاءة الاستخدام الحكيم للموارد المتاحة وعلى النحو الذى يؤدي إلى خفض التكاليف. أو هى مقياس لدرجة الاستخدام الرشيد للموارد المتاحة والذى يحقق أقل مستوى للتكلفة دون التضحية بجودة مخرجات النظام. أو هى القدرة على أداء الأشياء بطريقة صحيحة. (5)

ومن ثم فإن الكفاءة تعتمد على المدخلات والمخرجات، فالنظام الكفء هو الذى يتمكن من تحقيق مخرجات تفوق المدخلات المستعملة (موارد بشرية، مواد، معدات وأدوات). وبالتطبيق على المنظمة فإنها تتمتع بكفاءة فى الأداء عندما تحقق النتائج (منتجات/ خدمات) بأقل التكاليف.

(1) علاوي عبد الفتاح، تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة من خلال أداء مواردها البشرية، الملتقى الدولي حول: أداء و فعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة محمد بوضياف المسيلة: الجزائر، أيام: 10-11/11/2009.

(2) نعيمة غلاب، الأداء في قنوات التوزيع دراسة ميدانية في قطاع الحليب ومشتقاته بقسنطينة، الملتقى العلمي الوطني حول: تفعيل دور الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية: الواقع والتحديات، جامعة 08 ماي 1945 قالمة: الجزائر، أيام: 28-29/04/2008، ص 66.

(3) راضية بوزيان، مؤشرات الأداء ودورها في تفعيل دور منظمات الأعمال في ظل التنمية المستدامة، الملتقى الدولي حول: أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة محمد بوضياف المسيلة: الجزائر، أيام: 10-11/11/2009.

(4) وائل محمد صبيحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سابق، ص 46.

(5) ثابت عبد الرحمن إدريس، كفاءة وجودة الخدمات اللوجستية، مرجع سابق، ص 145.

تبدو العلاقة بين الفاعلية والكفاءة كبيرة جدا، فرغم إمكانية أن تكون المنظمة فعالة وليست كفوءة أو العكس. لكن الإدارة تبحث دائما على وجود توافق وموائمة بين هذين المفهومين. حيث يجب أن تكون المنظمة كفوءة وفعالة في نفس الوقت. والشكل رقم 21 يوضح العلاقة بين الفاعلية والكفاءة.

شكل رقم 21: مصفوفة الكفاءة والفاعلية

		الفاعلية	
		عالية	منخفضة
الكفاءة	عالية	كفاءة عالية / فاعلية عالية يختار المديرون الأهداف المناسبة لتحقيقها، ويستخدمون بشكل جيد الموارد المتاحة لتحقيق هذه الأهداف. والنتيجة هي منتجات ذات جودة عالية وسعر مناسب يتفق ورغبات العملاء.	كفاءة منخفضة / فاعلية عالية يختار المديرون الأهداف المناسبة لتحقيقها، ولكن يقومون بوظائفهم بدرجة ضعيفة في استخدام الموارد المتاحة لتحقيق هذه الأهداف. والنتيجة هي تقديم منتجات/ خدمات يرغبها العملاء ولكن مرتفعة الثمن.
	منخفضة	كفاءة عالية / فاعلية منخفضة يختار المديرون الأهداف غير المناسبة لتحقيقها، ويستخدمون بشكل جيد الموارد المتاحة لتحقيق هذه الأهداف. والنتيجة هي منتجات ذات سعر مناسب ولكن لا تتفق ورغبات العملاء.	كفاءة منخفضة / فاعلية منخفضة يختار المديرون الأهداف غير المناسبة لتحقيقها، ويستخدمون بشكل سيء الموارد المتاحة لتحقيقها. والنتيجة هي تقديم منتجات/ خدمات منخفضة الجودة ولا تتفق مع رغبات

المصدر: ثابت عبد الرحمن إدريس، كفاءة وجودة الخدمات اللوجستية: مفاهيم أساسية وطرق القياس والتقييم، الدار الجامعية، الإسكندرية: مصر، 2006، ص 146.

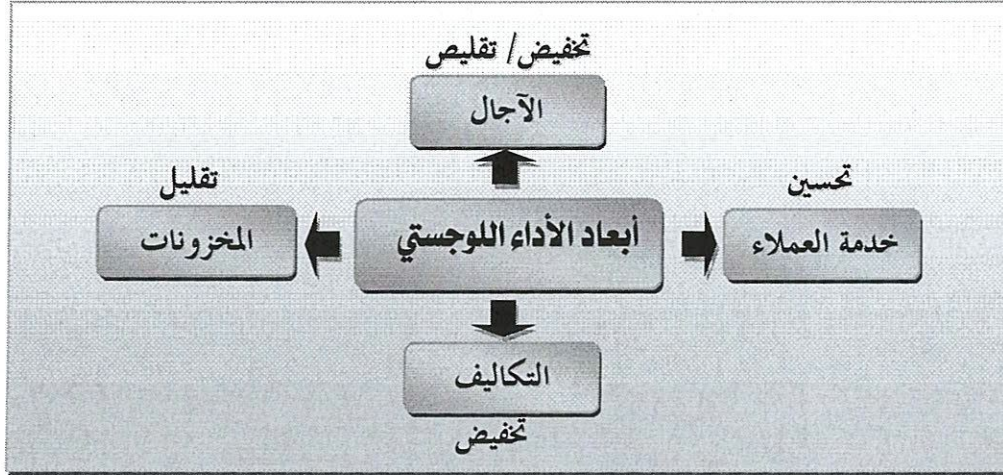
ومنه يمكن تعريف الأداء حسب المنظمة العالمية للتقييس الإيزو 9000 إصدار 2000 بأنه يشمل الكفاءة والفاعلية. فهذه الأخيرة هي مدى بلوغ النتائج، أما الكفاءة هي العلاقة بين النتيجة (المتحصل عليها والموارد المستعملة). (1) إذا يتزايد أداء النظام بشكل مباشر بتزايد مستوى الكفاءة والفاعلية.

(1) إلهام بجاوي، الجودة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسات الصناعية الجزائرية، مجلة الباحث، العدد 05، 2007، جامعة ورقلة: الجزائر، ص 46.

المطلب الثاني: أبعاد الأداء اللوجستي

يمثل اللوجستيك أولوية أساسية في الشركة، وذلك لمساهمة الكبيرة في الأداء بالإضافة إلى تأثيره الخاص في عدد من المجالات، لذا وجب الاهتمام بأدائه، وحسب *Pascal EYMERY* تمثل أبعاد الأداء اللوجستي في: خدمة العملاء، الآجال، المخزونات والتكاليف اللوجستية.

شكل رقم 22: أبعاد الأداء اللوجستي



المصدر: من إعداد الباحث

أولاً: خدمة العملاء *Le service aux clients*

إن خدمة العملاء مجموعة من الأنشطة التي تتفاعل الشركة من خلالها مع المستهلك إما شخصياً، أو من خلال الاتصال الغير المباشر، وهذه الأنشطة يتم تصميمها وأدائها بناء على هدفين رئيسيين هما: رضا العملاء وتقديم الخدمة بكفاءة وفعالية.⁽¹⁾ وينظر العملاء إلى ما تقدمه أي شركة من منظور السعر والجودة والخدمة، وهذه الأخيرة تعتبر مصطلحاً واسعاً يمكن أن يحتوي على عدة عناصر تتراوح من إتاحة المنتج، إلى خدمة ما بعد البيع. ومن المنظور اللوجستي فإن خدمة العميل هي مخرجات عمليات سلسلة الإمداد الخاصة بالأنشطة اللوجستية.

فالتسليم حسب الشروط المتفق عليها بين المؤسسة والزبون من الخصائص الأولى لجودة الخدمات اللوجستية. والذي يؤثر على العلاقة مع العميل، ويصبح هذا الأخير شديداً للعقاب إذا كانت المنتجات المتوقعة ليست في الوقت المتفق عليه. ولهذا يتم قياس معدل الخدمة وهو معيار يقيس نسبة المنتجات التي تم تسليمها في الوقت المحدد مقارنة بإجمالي طلبات العملاء.⁽²⁾ ويمكن أن نكتب معدل الخدمة رياضياً كما يلي:

معدل الخدمة = الكمية الإجمالية من السلع التي تم تسليمها في الوقت المحدد / الكمية المطلوبة.

أو
معدل الخدمة = عدد الطلبات في الوقت المحدد / العدد الإجمالي للطلبات.

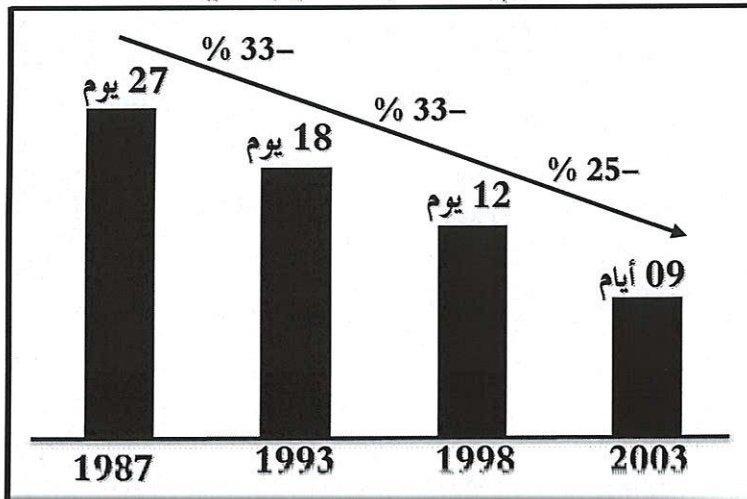
(1) خدمة العملاء، المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني، المملكة العربية السعودية، ص 3

(2) Pascal EYMERY, *Enjeux de la logistique*, Revue Techniques de l'ingénieur. L'Entreprise industrielle, vol 10 juil 1998, AGL2, noA9020, Techniques de l'ingénieur, Paris : France, P 3

ثانياً: الآجال *Les délais*

أصبح الوقت أمراً هاماً وحرجاً في إدارة الأعمال و أصبحت دورة العمر للمنتج قصيرة ويطلب المصنعون والموزعون توريد المواد والبضائع في وقت محدد (*Just in time delivery*)، ويعتبر الوقت اللازم لإكمال أنشطة دورة الطلبات هو قلب خدمة العميل، وتمثل بين 50% إلى 70% من الزمن الكلي لدورة الطلبات في أغلب الصناعات. وذلك إذا كانت الرغبة في الحصول على مستوى عال من خدمة العميل من خلال أزمدة دورة طلبات قصيرة ومتتالية. ويمكن تعريف وقت دورة أمر التوريد أو الطلب بمقدار الوقت المستغرق بين الأمر الصادر من العميل (أى أمر الشراء) أو طلب الخدمة، وبين وقت استقبال أو استلام البضاعة عن طريق العميل.⁽¹⁾ والشكل رقم 23 يوضح كيف تم تخفيض الآجال اللوجستية من 27 يوماً سنة 1987 إلى 09 أيام سنة 2003 أى بنسبة تخفيض وصلت إلى 25%.

شكل رقم 23: الآجال اللوجستية



Source : Yves Le Denn, *La chaîne logistique au service des clients, Tome2, La gestion et le contrôle, CELSE, Paris : France, 2001, P1*

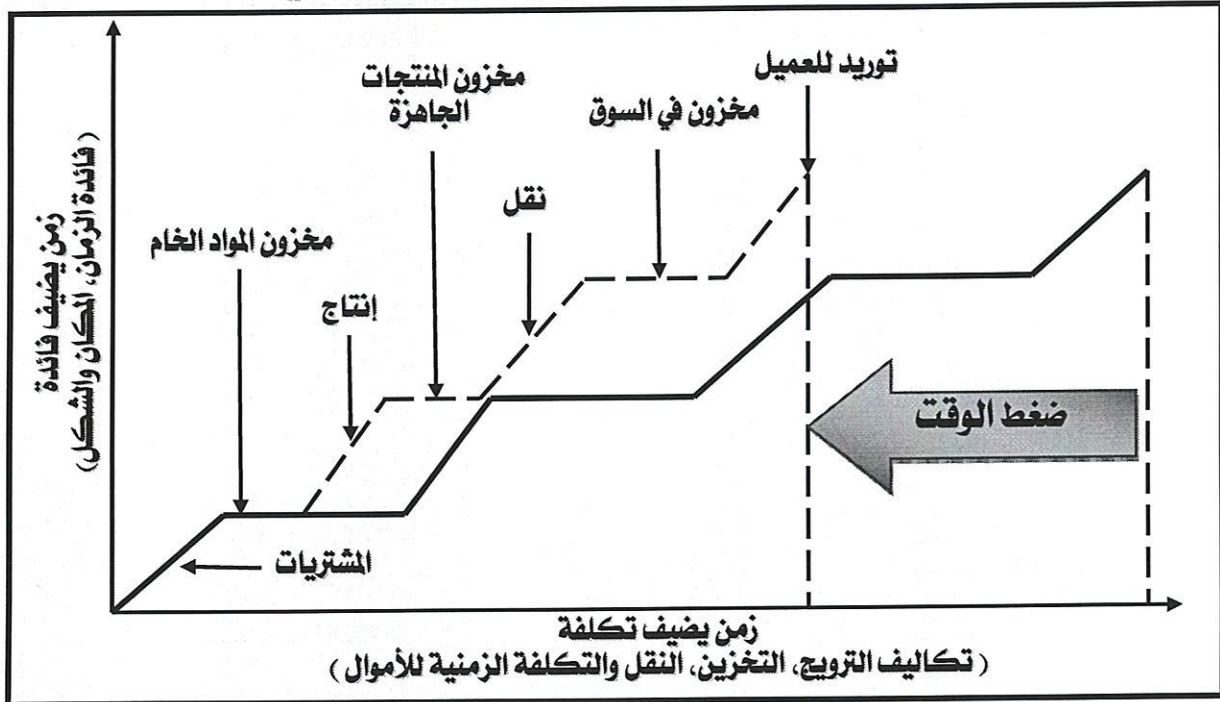
ولتحسين الأداء اللوجستي من خلال هذا البعد يجب العمل على تخفيض الآجال وذلك بالتنسيق الجيد للخدمات اللوجستية، وهناك مجموعة من العوامل التي تؤثر على الأداء فيما يخص هذا البعد والتي تتمثل في:⁽²⁾

- ✓ القواعد المتبعة للأولوية؛
 - ✓ تشغيل الطلبات على التوازي مقابل تشغيلها على التوالي؛
 - ✓ دقة ملئ الطلب (يجب التحكم في عدد الأخطاء، عدم وجود أخطاء يقلل من زمن تشغيل الطلب)؛
 - ✓ تشغيل الطلبات على دفعات لخفض تكلفة التشغيل ولكنه يطيل من زمن التشغيل؛
 - ✓ دمج الشحنة : تكلفة نقل أقل، وزمن تشغيل أطول.
- ويظهر في الشكل رقم 24 كيفية تخفيض الآجال لتحسين الأداء اللوجستي.

(1) ثابت عبد الرحمن إدريس، مقدمة في إدارة الأعمال اللوجستية، مرجع سابق، ص 84

(2) محمد المعداوي، مرجع سابق، ص 92

شكل رقم 24: كيفية تخفيض الآجال اللوجستية



المصدر: محمد العدوي، إدارة اللوجستيات وسلاسل الإمداد، ص 69-70

ثالثاً: المخزونات *Les stocks*

- إن التخزين يخلق المنفعة المكانية فهو يضمن توافر المنتجات، لكن كثرة المخزون تجعل إدارته أكثر تعقيداً. كما تعتبر المخزونات تكلفة كبيرة تجعل من المؤسسة ساعية لتخفيضها. وتكون التكاليف المتعلقة بالمخزون مما يلي: (1)
- تكلفة المباني التي تستخدم للتخزين بما فيها الصيانة، الحراسة؛
 - المعدات المختلفة للتخزين والمناولة ذات الصلة: الرفوف، الرافعات الشوكية، والتغليف؛
 - عمال مناولة المخزونات؛
 - التكاليف الإدارية: الكمبيوتر، الجرد، الوقت اللازم للبحث عن المنتجات؛
 - مخاطر التقادم، والضرر بالمخزونات أثناء التخزين أو المناولة، المخاطر التي يغطيها التأمين والضرائب؛
 - المخاطر المرتبطة بالتأخر في اكتشاف مشاكل الجودة (تكاليف الفرز والتخلص من المخزونات).

رابعاً: التكاليف اللوجستية *Les coûts logistiques*

تتراوح تكلفة اللوجستيك في المؤسسة ما بين 4-30% من المبيعات. والجدول رقم 09 يوضح نتائج دراسة حديثة لتكاليف التوزيع، وبالرغم من أن نتائج الدراسة توضح أن تكلفة التوزيع تمثل حوالي 8% من المبيعات، وتأتي تكلفة اللوجستيك في المرتبة الثانية بالنسبة لتكلفة البضاعة المباعة، وتحسين الأداء يكون بتخفيض هذه التكاليف. (2)

(1) Pascal EYMERY, Op.cit, PP 3-4

(2) رونالدو إتش بالو مرجع سابق، ص 32

جدول رقم 09: نسبة متوسط تكاليف التوزيع للمبيعات

النسبة من المبيعات %	النوع
2.88	النقل
2.09	المخازن
0.55	خدمة العميل / تنفيذ الطلبات
0.40	الإدارة
2.32	تكلفة الشحن
8.01	إجمالي تكاليف التوزيع

المصدر: رونالدو إتش بالو، إدارة اللوجستيات: تخطيط وتنظيم ورقابة سلسلة الإمداد، ترجمة تركي إبراهيم سلطان، أسامة أحمد مسلم، دار المريخ، الرياض: السعودية، 2006 ص 33

وتعتبر تكلفة اللوجستيك ثاني تكلفة بعد تكلفة الشراء، وهنا يجب ترشيد وتدنية هذه التكاليف الباهظة ومن ثم تعظيم الفائدة لصالح العملاء، أصحاب رأس المال (المساهمين) وكل أصحاب المصلحة. ويرى Robert Delany أن خفض تكلفة اللوجستيك من 10.7% إلى 10% في الولايات المتحدة الأمريكية يعني توفير مبلغ 56 مليار دولار للدولة ويوصى بأنه ينبغي ألا يؤثر هذا الخفض على مستوى العملية اللوجستية. وتكون التكاليف اللوجستية من: (1)

1/ تكاليف النقل: نقل المشتريات، نقل المبيعات (التوزيع)، ...

2/ تكاليف التخزين: كراء أو اهتلاك المخازن، المناولة وتحضير الطلبات (الأشخاص والعتاد)، التأمينات، التغليف، ...

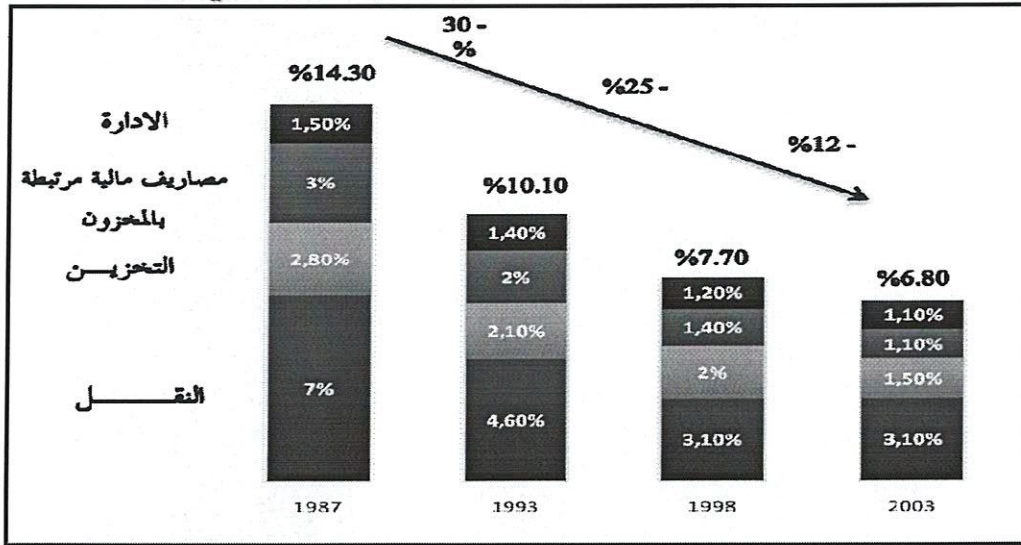
3/ مصاريف مالية مرتبطة بالمخزون: فروق الجرد، ...

4/ تكاليف إدارية: عمال وعتاد (مكاتب، عتاد الإعلام الآلي، ...)، ضمان معالجة طلبات الموردين والعملاء، كذلك تخطيط الإنتاج.

فالأداء الجيد للوجستيك يؤدي إلى تخفيض التكاليف اللوجستية إلى أدنى مستوياتها، وهذا ما يوضحه الشكل رقم 25.

(1) Yves Le Denn , La chaine logistique au service des clients ,Tome2, La gestion et le contrôle, CELSE ,Paris : France, 2001, P 06.

شكل رقم 25: تطور تكاليف اللوجستيك في أوروبا



Source : Yves Le Denn, *La chaine logistique au service des clients, Tome2, La gestion et le contrôle, CELSE, Paris : France, 2001, P 07*

المطلب الثالث: الأدوات الحديثة لقياس وتحسين الأداء اللوجستي

لم تمكن الأدوات التقليدية للتقييم من مواكبة التغيرات والتطورات التي عرفتھا بيئة الأعمال. وجاءت بعض الأدوات الحديثة للتقييم والتي استطاعت القضاء على سيطرة المؤشرات المالية وذلك في ظل بيئة الأعمال المتغيرة. ومن بين هذه الأدوات الحديثة: بطاقة الأداء المتوازن، المقارنة المرجعية، ...

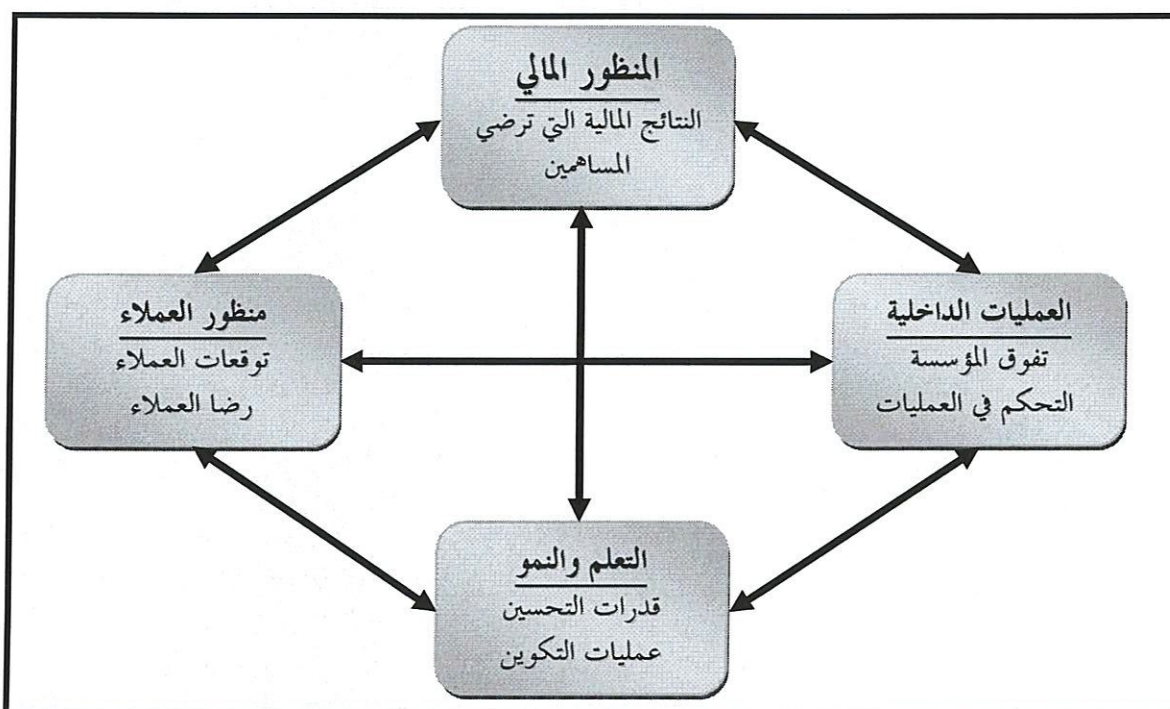
أولاً: بطاقة الأداء المتوازن *Balanced Scorecard*:

بطاقة الأداء المتوازن نظام يهدف إلى توفير المعلومات الشاملة للمديرين وذلك من خلال متابعة بعض المؤشرات ذات الصلة بشكل مباشر مع الأهداف الإستراتيجية للشركة.

تم عرض الفكر المبدئي حول مفهوم قياس الأداء المتوازن في مقال لـ *Robert S, Kaplan, David P et Norton* نشر في العدد الأول من مجلة *Harvard Business Review* عام 1992 ويستهدف قياس الأداء المتوازن من خلال النظر للشركة من أربع زوايا حيوية. ⁽¹⁾ هذه المحاور متشابهة ومتكاملة قابلة للتكيف مع نوعية النشاط على حسب محتوى عناصره.

(1) بيلز جوران وجان روى وماجنز ووتر، الأداء البشري الفعال: بقياس الأداء المتوازن، ترجمة علاء أحمد إصلاحي، إصدارات. بيمك، القاهرة: مصر،

شكل رقم 26: نموذج بطاقة الأداء المتوازن



Source : Gérard Baglin et autres, *Management Industriel et Logistique : Concevoir et piloter la Supply Shain*, 5^e édition, Economica, Paris : France, 2007, P 699.

وفيما يلي المحاور الأربعة مع بعض المؤشرات اللوجستية (على سبيل المثال لا الحصر) وهي كما يلي: (1)

– المنظور المالي: محور المعايير المالية والاستثمارية

✓ تكلفة التصنيع؛

✓ تكلفة التخزين (على كل المستويات)؛

✓ تكلفة المشتريات.

– منظور العملاء: محور رضا العميل ومدى تحقيق متطلباته

✓ التسليم في الوقت المحدد؛

✓ آجال معالجة طلبات الزبائن؛

✓ معدل جودة التسليمات.

– منظور العمليات الداخلية: محور نظام جودة العمليات الداخلية

✓ احترام برنامج الإنتاج؛

✓ متوسط دورة تصنيع؛

✓ تتبع أخطاء التنبؤ؛

(1) Gérard Baglin et autres, *Management Industriel et Logistique : Concevoir et piloter la Supply Shain*, 5e édition, Economica, Paris : France, 2007, P 698-699

✓ معدل تغطية المخزون (المنتجات التامة).

– منظور التعلم والنمو: محور النمو والبناء والتعلم والتقدم الاستراتيجي

✓ دورة تطوير منتجات جديدة؛

✓ عدد المشاريع المقبولة؛

ثانياً: المقارنة المرجعية: Benchmarking

تشير أغلب الكتابات في مجال الإدارة والتسويق بأن البداية الفعلية لاستعمال المقارنة المرجعية^(*) والاستفادة منها على يد الشركة الأمريكية في مجال النسخات ألا وهي Rank Xerox في أوائل ومنتصف الثمانينات، بعدما وجدت نفسها في وضعية مالية سيئة مما جعلها تفقد الكثير من حصتها في السوق لصالح منافسيها، وبعد عدة محاولات لتأهيل الشركة باءت كلها بالفشل، رأت الشركة بأن العيب يعود إلى طرق التسيير المتبعة، وهنا تم تجربة المقارنة المرجعية التي أدت إلى تحسين المؤسسة في النواحي التالية: تخفيض التكاليف بـ 50% مع تحسين معتبر لجودة منتجاتها ولطريقة التسويق بها. تسجيل الزيادة في الإشباع لدى الزبائن بمقدار 40% مقارنة بالأربع سنوات الأخيرة.

حسب Gilbert Genot: "القياس المقارن يسمح للمؤسسة التي تطمح للامتياز، بمقارنة نفسها بأحسن منافسيها أو المؤسسات الرائدة في مجال صناعتها، وذلك بغرض تحديد الانحرافات المحتملة في الأداء، والهدف من ذلك هو تكييف الحلول المستعملة في المؤسسات المقارنة لتصحيح الانحرافات". كما يعرفها Keegen et Sean على أنها: "وسيلة لتحسين الأداء بالتعلم من أحسن الممارسات وفهم العمليات التي عن طريقها يتم إنجاز هذه الممارسات، وهذا يتطلب أربعة خطوات لذلك، انطلاقاً من فهم العمليات لدينا، ثم تحليل العمليات لدى الآخرين ثم المقارنة بينهما وأخيراً غلق فجوة الأداء الموجودة".⁽¹⁾

ويمكن تقسيم المقارنة المرجعية إلى الأنواع التالية:⁽²⁾

– المقارنة المرجعية الداخلية: وموجبها تجرى المقارنة داخل المنظمة بين العمليات المتشابهة في الأقسام أو الفروع المختلفة.

– المقارنة المرجعية الخارجية: وتجري مع منظمات أخرى وهناك أنواع منها:

✓ التنافسية: وتجري المقارنة مع المنافسين المباشرين أو غير المباشرين في الصناعة.

✓ غير التنافسية: تميل إلى أن تكون تعاونية بين المتنافسين. وتنفع الأطراف المشاركة من المعلومات الجارية التشارك فيها.

(*) هناك عدة معاني لهذا المفهوم في اللغة العربية منها: القياس المقارن، القياس المقارن بالأفضل، القياس النمطي، القياس بمنافس نموذجي، المعايير، مقارنة الأداء بالأفضل...

(1) جميلة مديوني، أسلوب القياس المقارن كمدخل لتحقيق التميز ومواجهة المنافسة – مع استعراض بعض التجارب الناجحة –، الملتقى الوطني الثاني حول تسيير المؤسسات: المؤسسة الاقتصادية الجزائرية والتميز، جامعة 08 ماي 1945 قالمة: الجزائر، 26/27 نوفمبر 2007، ص 115

(2) رعد عبد الله الطائي، عيسى قعادة، إدارة الجودة الشاملة، دار البازوري، عمان: الأردن، 2008، ص ص 218-219.

– المقارنة المرجعية بالممارسات الأفضل: وتجري المقارنة مع عمليات متشابهة مميزة ومن الصنف الدولي بغض النظر عن الصناعة.

ومن أجل تحسين الأداء اللوجستي بالمؤسسات الأوروبية تقوم *Aslog* سنويا بـ *Benchmarking* من خلال نشر استبيان على موقعها الإلكتروني. (*)

المطلب الرابع: قياس الأداء اللوجستي

إن قياس أداء الخدمات اللوجستية في المنشأة يأخذ في الحسبان الأهداف الواضحة والمعروفة من قبل العملاء، ويقترح *16 International Institute for Management logistics* معيارا لقياس الأداء اللوجستي والتي تمثل في: (1)

أ/ من منظور العملاء

- 1/ المواعيد المتفق عليها: الاتفاق على توافر الطلبات في المكان المناسب . .
- 2/ الوقت الحقيقي للطلبات/ التسليم.
- 3/ احترام أوقات التسليم.
- 4/ القدرة على الاستجابة للتغيرات في الحجم : الوقت اللازم للتكيف مع التغيرات في النشاط.
- 5/ زمن الاستجابة لسلسلة التوريد: الوقت اللازم للتغيير في الطلب.

ب/ المخزنت

- 6/ دقة التنبؤ: الوحدات والقيمة.
- 7/ مستوى المخزون في أيام التغطية.
- 8/ حساب الزبائن في أيام المبيعات.
- 9/ تكاليف الضمان.
- 10/ نسبة التكاليف اللوجستية مقارنة برقم الأعمال.

ج/ التسيير الداخلي

- 11/ قيمة المخزونات المتقدمة (القديمة).
- 12/ آجال إعادة التوطين.
- 13/ الوقت الإجمالي للدورة: من الطلب إلى التسليم عندما لا يكون هناك مخزون.
- 14/ الطلبات المسلمة دون فشل.
- 15/ وقت دورة " التدفق النقدي "
- 16/ الإنتاجية في القيمة المضافة للشخص الواحد أو الرواتب.

(*) للإطلاع على الاستبيان الخاص بالدراسة حول Benchmarking زيارة الموقع التالي: <http://www.aslog.fr/>

(1) Yves Le Denn, *La chaine logistique au service des clients*, Tome2, Op.cit, P18-19

المبحث الثاني: جودة الخدمة اللوجستية

المطلب الأول: مفهوم وأبعاد جودة الخدمة

أولاً: مفهوم جودة الخدمة

لقد تعددت وتباينت التعريفات التي أوردها الكتاب والمهتمون بموضوع جودة الخدمة في وضع تعريف واضح أو مفهوم محدد لجودة الخدمة وأبعادها المختلفة، حيث يرى البعض أن جودة الخدمة تعتمد على رضا العميل عن الخدمات المقدمة وإلى أي مدى تلبى هذه الخدمات رغباته واحتياجاته، ومن أنصار هذا الرأي (Juran et Gryna 1993) حيث ينظرون إلى جودة الخدمة على أنها تحقيق رضا العميل.⁽¹⁾

كما يرى (Gaither 1996) أن جودة الخدمة تتحدد في ضوء إدراك العميل لجودة المنتج أو الخدمة ودرجة مطابقتها لتوقعاته. كما تؤيد العديد من الكتابات الأخرى مفهوم جودة الخدمة كما يدركها العملاء، ومن بينهم

(2) (Parasurman et al 1985, Zaid 1995, Kano 1996, Younis 1997, Wetzels et al 2000, Donnelly et al 2000)

ويربط البعض تعريف الجودة بالقيمة التي يحصل عليها العميل، والقيمة قد تعبر عن الجودة التي يحصل عليها مقابل السعر أو التكلفة التي يتحملها، وقد تعبر القيمة عن مضمون متطلبات العميل في الوقت نفسه، ويرى (Kaya et Dyason 1999) أن جودة الخدمة لا تتعلق فقط بالقيمة التي يحصل عليها العميل مقابل السعر ولكن تتعلق بالاستخدام الأمثل للموارد من قبل المؤسسة الخدمية للوفاء باحتياجات كافة العملاء.⁽³⁾

- تعريف **Booms et Lewis**: "جودة الخدمة ما هي إلا قياس لمدى تطابق مستوى الجودة المقدمة مع توقعات المستفيد . فتقديم خدمة ذات جودة يعنى في المحصلة النهائية أن تكون الخدمة متوافقة مع توقعات المستفيد".⁽⁴⁾

- ومن التعاريف الأخرى التي وصفت جودة الخدمة أنها: "مقياس لدرجة تطابق الأداء الفعلي للخدمة مع توقعات الزبائن لها، أي أنها الفرق بين توقعات وإدراكات الزبائن للأداء الفعلي لها"⁽⁵⁾ ويمكن التعبير عن ذلك رياضياً كالتالي:

جودة الخدمة = إدراك الزبون للأداء الفعلي - توقعات الزبون لمستوى الأداء.

وفي ضوء المعادلة السابقة يمكن تصور ثلاثة مستويات من الخدمة هي:⁽⁶⁾

- ❖ **الخدمة العادية:** وهي تلك الخدمة التي تتحقق عندما يتساوى إدراك الزبون لأداء الخدمة مع توقعاته المسبقة عنها .
- ❖ **الخدمة السيئة:** وهي تلك الخدمة التي تتحقق عندما يتدنى الأداء الفعلي للخدمة عن مستويات التوقعات بالنسبة لها .

(1) توفيق محمد عبد المحسن، قياس الجودة والقياس المقارن: أساليب حديثة في المعايرة والقياس، دار الفكر العربي، مصر، 2003-2004، ص 38

(2) نفس المرجع، ص 39

(3) نفس المرجع، ص 40

(4) حميد الطائي، بشير العلاق، تسويق الخدمات: مدخل استراتيجي، وظيفي، تطبيقي، مرجع سابق، ص 243

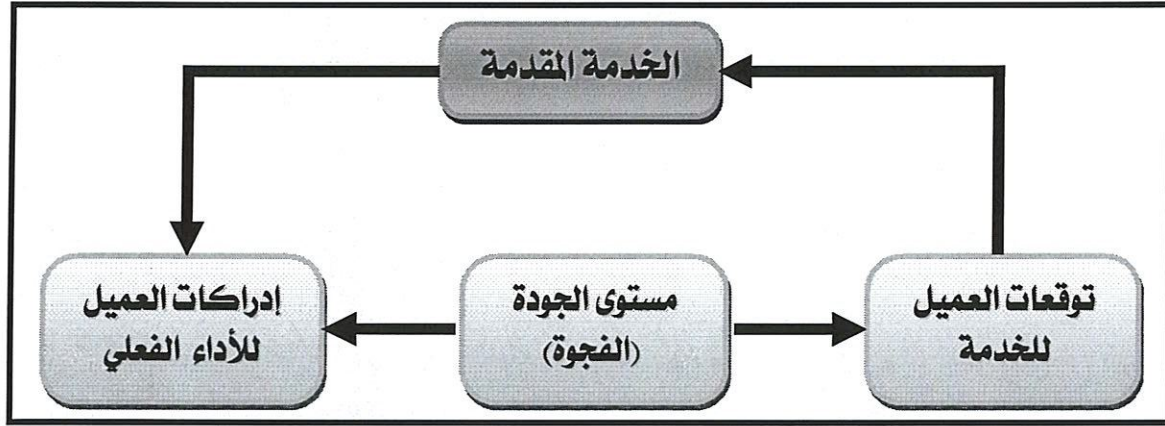
(5) رعد حسن الصرن، مرجع سابق، ص 199

(6) قاسم نايف علوان الحياوي، إدارة الجودة في الخدمات، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان: الأردن، 2006، ص 90-91

❖ الخدمة المتميزة: وهى تلك الخدمة التى تحقق عندما يفوق أو يتجاوز الأداء الفعلى للخدمة توقعات الزبائن بالنسبة لها .

والشكل رقم 27 يوضح مفهوم جودة الخدمة .

شكل رقم 27: مفهوم جودة الخدمة



المصدر: الحداد عوض، التسويق: استراتيجيات التسويق المصرفي والخدمات المصرفية، دار الكتاب الحديث، مصر، 2006، ص 337

من خلال ما سبق، نستنتج أن جودة الخدمة هى نتيجة مقارنة الزبائن بين توقعاتهم للخدمة وإدراكا تمهم لمستوى أدائها، حيث تنحصر فى:

- الأداء: الصحيح للعمل من المرة الأولى؛
- الخلو: من العيوب والأخطاء؛
- القدرة: على الوفاء باحتياجات الزبائن؛
- توافق: الأداء الفعلى للخدمة مع توقعاتهم؛
- تعظيم: القيمة المسلمة لهم .

ثانيا: أبعاد جودة الخدمة

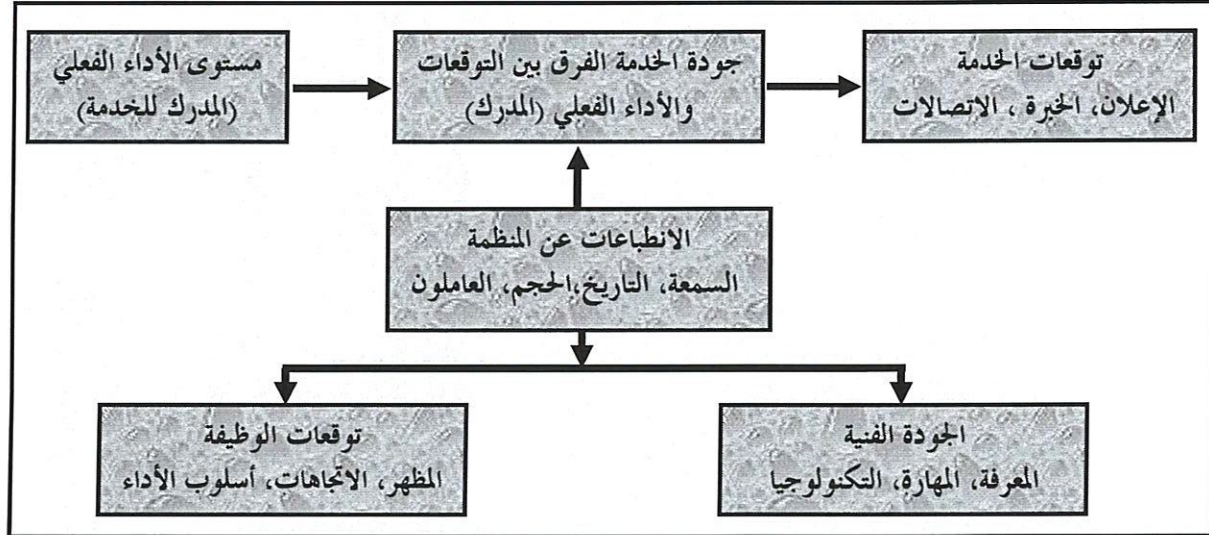
تتفق الدراسات الحديثة على أن مفهوم جودة الخدمة ينعكس من خلال تقييم المستفيد من الخدمة لدرجة الامتياز والتفوق الكلى فى أداء الخدمة. كما تتفق هذه الدراسات على أن جودة الخدمة من المفاهيم التى يصعب تعريفها بدقة وذلك بسبب الخصائص التى تنفرد بها الخدمات مقارنة بالسلع المادية. ومن ناحية أخرى، فإن المحاولات الخاصة بتحديد الأبعاد التى تتكون منها جودة الخدمة متعددة ومتنوعة.

فمثلا فإن (Sasser et al 1978) قد ميزوا بين ثلاثة أبعاد لجودة الخدمة وهى الجوانب المادية، التسهيلات والأفراد. (1) فى حين Lehtinen and Lehtinen يروا أن جودة الخدمات يمكن حصرها فى ثلاثة أبعاد أساسية وهى الجودة المادية لبيئة

(1) ثابت عبد الرحمن إدريس، كفاءة وجودة الخدمات اللوجستية: مفاهيم أساسية وطرق القياس والتقييم، مرجع سابق، ص 290

التحمل وجودة المنظمة المتعلقة بالانطباع الذهني عن المنظمة والجودة التفاعلية بين العاملين والمستفيدين كما أن Gronroos قد أكد على وجود ثلاثة أبعاد رئيسية للجودة تكمن في الجودة الفنية والجودة الوظيفية وأخيراً الانطباع الذهني عن المنظمة. (1)

شكل رقم 28: الأبعاد الثلاثة لجودة الخدمة



المصدر: قاسم نايف علوان الحياوي، إدارة الجودة في الخدمات، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان: الأردن، 2006، ص 93

ولقد توصل Parasuroman et al سنة 1985 إلى تطوير عشرة أبعاد أساسية، وهي التي تحدد جودة الخدمة التي

تمثل فيما يلي:

- 1/ الاعتمادية: والتي تعني درجة الاتساق في أداء الخدمة وتقديمها بشكل صحيح من أول مرة.
- 2/ درجة الاستجابة: والتي تشير إلى سرعة استجابة مقدمي الخدمة لمطالب واحتياجات العملاء.
- 3/ كفاءة وقدرة مقدمي الخدمة: والتي تعني امتلاك الأفراد مقدمي الخدمة للقدرات التي تمكنهم من تقديم خدمة متميزة للعملاء.
- 4/ إمكانية الوصول: والتي تشير إلى سهولة الوصول إلى مقدمي الخدمة والاتصال بهم عند اللزوم.
- 5/ الجمالية (اللباقة): وتشير إلى حسن معاملة العملاء وتقدير ظروفهم الخاصة. (2)
- 6/ المصداقية: تعني مدى الالتزام بالمواعيد فيما يخص الخدمات المقدمة وتحسيناتها، مما يترتب عليه ثقة متبادلة.
- 7/ الأمان: يعكس ذلك بالدرجة الأولى خلو المعاملات من الشك أو المخاطرة.
- 8/ الاتصال: أي وجود قنوات اتصال واضحة وإجراءات لنقل المعلومات فيما يخص الاقتراحات والاعتراضات المقدمة من الزبائن.

(1) هشام عبدالله عباس، قياس جودة خدمات المكتبات الجامعية: دراسة تطبيقية على خدمات مكتبات جامعة الملك عبد العزيز بجدة، مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية، العدد 1، المجلد 11، فبراير-يوليو 2005، ص 39

(2) توفيق محمد عبد المحسن، مرجع سابق، ص 45

9/ درجة فهم مقدم الخدمة للمستفيد: تعكس الجهد المبذول للتعرف على احتياجات الزبون، مثلاً: كم من الوقت والجهد يحتاج مقدم الخدمة لكي يفهم الزبون؟ هل يفهم مقدم الخدمة المتطلبات الخاصة بالزبون؟

10/ الأشياء الملموسة: غالباً ما يتم تقييم جودة الخدمة من قبل الزبون في ضوء مظهر التسهيلات المادية (مثل المعدات والأجهزة والأفراد ووسائل الاتصال التابعة لمقدم الخدمة). (1)

وفي عام 1988 تم تخفيض الأبعاد السابقة إلى خمسة أبعاد فقط للحكم على جودة الخدمة، وهي: (2)

1/ الإمكانيات والتسهيلات: يعكس المظهر العام لمباني المنظمة والمعدات ومظهر العاملين وجودة أدوات الاتصال. ومن الطبيعي أن يؤثر توافر الإمكانيات المادية تأثيراً إيجابياً على شعور العميل بجودة الخدمات، فاستخدام التكنولوجيا يساعد على زيادة جودة الخدمة من خلال الاستجابة السريعة، توفير الوقت، ..

2/ المصداقية: يعبر هذا البعد على درجة ثقة العميل في المنظمة، وهو يعكس إلى حد كبير مدى قدرة المنظمة على الوفاء بتقديم الخدمات في المواعيد المحددة للعملاء وبدرجة عالية من الدقة. ومن المتوقع أن يفضل العميل التعامل بصفة دائمة مع المنظمات التي تتبع تعليمات محددة ودقيقة، أو المنظمات التي تكون فيها تلك التعليمات واضحة ومفهومة للعميل نفسه، وبمعنى آخر فإن شعور العميل بالثقة يزداد في الحالات التي تقل فيها أخطاء العاملين.

3/ سرعة الاستجابة: يعبر هذا البعد عن الرغبة في مساعدة العملاء وتقديم خدمة سريعة لهم وإلى درجة السرعة والالتزام في تأدية الخدمة. ويقاس هذا البعد أيضاً درجة التفاعل التي تتم بين العميل وموظفي المؤسسة من حيث حسن الاستقبال، رغبة الموظف في مساعدة العميل والرد على استفساراته.

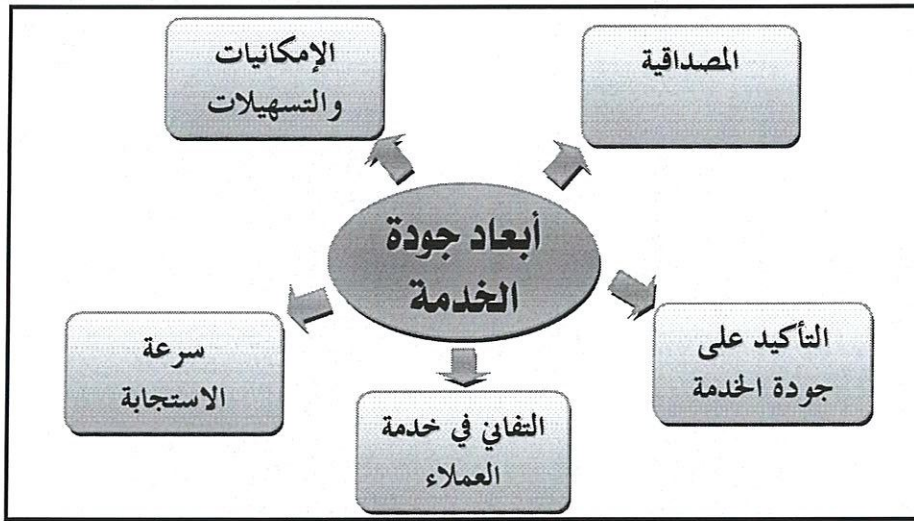
4/ التأكيد على جودة الخدمة: يعبر هذا البعد على مدى إلمام العاملين في المنظمة بمهام وظائفهم وحسن استقبال ومدى قدرة العاملين على بث روح الثقة والاطمئنان في عملاء المنظمة. ويعكس هذا البعد إدراك العميل لكفاءة العاملين بالمؤسسة ومدى قدرتهم على تزويد العميل بالمعلومات الكافية، المعاملة الطيبة، .. الخ.

5/ التفاني: يعبر عن مدى شعور العميل بالرعاية والاهتمام الشخصي الذي توليهما إدارة المنظمة للعميل شخصياً. ويعكس رغبة العميل في الحصول على معاملة خاصة من مقدمي الخدمة، وتلعب الإدارة العليا في المنظمات دوراً أساسياً في التأكيد على أهمية الجودة.

(1) قاسم نايف علوان الحياوي، مرجع سابق، ص 94-95

(2) عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل، بحوث ودراسات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2003، ص 62-64

شكل رقم 29: الأبعاد الأساسية لجودة الخدمة



المصدر: من إعداد الباحث

المطلب الثاني: الجودة الشاملة واللوجستيك

إن معيار الجودة الشاملة هو "اللاخطأ" ومقياسها هو التكلفة، وهدفها خفض تكلفة الإنتاج وتلبية حاجة المستهلك وتحقيق الميزة التنافسية في الأسواق العالمية. ولو نظرنا إلى طبيعة العلاقة بين اللوجستيك ونظام الجودة الشاملة نجد أن العلاقة بينهما علاقة وثيقة، بل هي علاقة عضوية إذ يرتبطان ببعضهما ارتباطاً قوياً، والدليل على ذلك ما يلي: (1)

- إن كلا من اللوجستيك ونظام الجودة الشاملة يتغلغل في كافة مراحل الإنتاج والتوزيع، فأنشطة اللوجستيك تغطي كافة المراحل ابتداء من الحصول على المادة الخام وانتهاء بوصول السلعة إلى يد المستهلك، وأما نظام الجودة الشاملة فإن "الشمول" اللصيق بتعريف هذا النظام يعني شموله لكل مراحل الإنتاج والتوزيع.

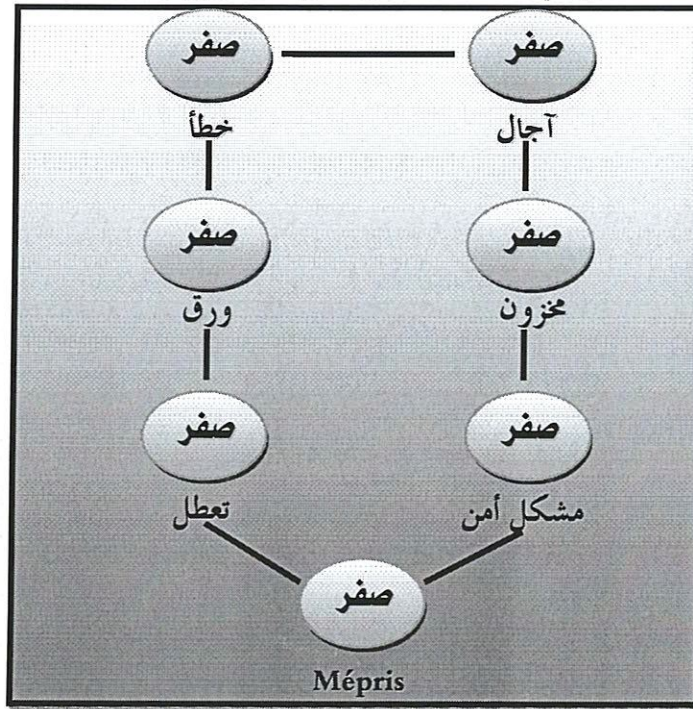
- اللوجستيك ينصرف إلى توفير الأشياء المناسبة، في الوقت المناسب، في المكان المناسب، بالسعر المناسب، وتوفير الأشياء هنا يعني توفير الأشياء المقبولة فنيا لدى المستهلك، أي المطابقة للمواصفات القياسية أي الخاضعة لنظام الجودة الشاملة. فتطبيق الجودة الشاملة في شركة ألنيوم - كندا/ مونتريال قد حقق وفراً في التكلفة، وهو ما يتفق مع أهداف اللوجستيك الذي يرمى إلى توفير السلعة بأقل تكلفة في أقصر وقت ممكن.

ومن هنا يمكن القول أنه لا يمكن قيام نظام اللوجستيك إلا بتطبيق نظام الجودة الشاملة وهو ما يشكل علاقة سببية بين النظامين، علاقة يصبح فيها نظام الجودة الشاملة سبباً ونظام اللوجستيك نتيجة له.

والشكل رقم 30 يوضح الأصفار السبعة للجودة الشاملة والتي تتقاطع مع الأصفار الخمسة للوجستيك.

(1) عبيد علي أحمد الحجازي، مرجع سابق، ص 32

شكل رقم 30 : الأصفار السبعة للجودة الشاملة



Source: Yves Le Denn, *La chaîne logistique au service des clients : la mise en place, Tome1, La gestion et le contrôle, CELSE, Paris : France, 2001, P28*

المطلب الثالث: قياس جودة الخدمة

إن قياس جودة الخدمة يتم من خلال عدة طرق، ويتم قياسها من وجهة نظر الزبون وتمثل هذه الطرق الشائعة الاستعمال في: مقياس عدد الشكاوى، مقياس الرضا، مقياس الفجوة *SERVQUAL*، مقياس الأداء الفعلي ومقياس بالقيمة. وسنتطرق إلى هذه الطرق بنوع من التفصيل كما يلي.

أولاً: مقياس عدد الشكاوى

تمثل عدد الشكاوى التي يتقدم بها الزبائن خلال فترة زمنية معينة مقياساً هاماً يعبر على أن الخدمات المقدمة دون المستوى أو ما يقدم لهم من خدمات لا يتناسب مع إدراكهم لها والمستوى الذي يرغبون الوصول عليه. ولكن هذه الطريقة توجه لها بعض الانتقادات أهمها: ⁽¹⁾

- 1- عدم وجود شكاوى ربما يعني أن العملاء لا يعرفون كيفية تقديم شكاوهم أو ليس لديهم الشجاعة للقيام بذلك.
- 2- كشفت دراسة قام بها *Tarp* سنة 1980 بأن 96% من العملاء الغير راضين عن الخدمة المقدمة لا يقدمون بالشكاوى.

3- هذه الطريقة لا تعكس الأسباب الحقيقية وراء شكاوى العملاء أو أهمية الشكاوى لأداء الخدمة في السوق.

4- هذه الطريقة لا تفرق بين أهمية الشكاوى المختلفة للعملاء ولا أهميتها. فعلى سبيل المثال: وجود ثلاث شكاوى حول السرقة في أحد الفنادق أهم من بعشر شكاوى تتعلق بأخطاء في توزيع الجرائد.

(1) توفيق محمد عبد الحسن، مرجع سابق، ص ص 55-56

5- التركيز على تجنب الشكاوى قد يدفع مقدم الخدمة إلى عدم بذل جهد أكبر لتحسين جودة الخدمة. وعلى الرغم من الانتقادات يبقى عدد الشكاوى مقياسا هاما لجودة الخدمة.

ثانيا: مقياس الرضا

وهو أكثر الطرق استخداما لقياس اتجاهات الزبائن نحو جودة الخدمات المقدمة وخاصة بعد حصولهم على هذه الخدمات عن طريق الأسئلة التي تكشف لمنظمات الخدمة طبيعة شعور الزبائن نحو الخدمة المقدمة لهم جوانب القوة والضعف بها، وبشكل يمكن هذه المنظمات من تبني إستراتيجية للجودة تتلاءم مع احتياجات الزبائن، وتحقق لهم الرضا نحو ما يقدم لهم من خدمات. (1)

على الرغم من إيجابيات هذه الطريقة إلا أنها لم تسلم من الانتقادات ولعل أهمها ما يلي: (2)

- 1- العملاء الذين يتم استقصاؤهم ربما قد لا تعكس آراؤهم وجهة نظر الأفراد الذي لم يشملهم البحث.
- 2- هذا المقياس لا يمد المؤسسة بمعلومات وافية في مقارنة مستوى الخدمة في نفس الصناعة.
- 3- الافتقار إلى صياغة جيدة وتسلسل منطقي لأسئلة الاستقصاء، فضلا عن قلة الردود أو الاستجابة.
- 4- هذه الطريقة لا تحدد الأهمية النسبية لأبعاد جودة الخدمة.

ولتجنب هذه المشاكل يجب أن يكون اختيار العينة التي يشملها مجتمع الدراسة جيدا، مراعاة الأساليب العلمية لتصميم الاستبيان، ...

ثالثا: مقياس الفجوات SERVQUAL

ينسب هذا النموذج إلى *Parasuroman et al* سنة 1985 وهو الذي يستند إلى توقعات الزبائن لمستوى الخدمة وإدراكهم لمستوى أداء الخدمة المقدمة بالفعل ويتم من خلال سلم ليكرت . فحسب *Parasuroman et al* توجد خمس فجوات، لكن يرى كل من *Christopher Lovelock* و *Lauren Wright* أنه توجد سبع فجوات تؤثر على جودة الخدمة وبالتالي رضا العملاء . وتمثل الفجوات السبعة فيما يلي: (3)

- 1/ فجوة المعرفة: الفرق بين احتياجات وتوقعات العملاء وما تعتقده الإدارة أنه رغبة الزبائن .
- 2/ فجوة المعايير: الفرق بين إدراك الإدارة لتصورات العملاء ومعايير الجودة المحددة لتقديم الخدمة .
- 3/ فجوة التقديم: الفرق بين المواصفات المحددة لتقديم الخدمة والأداء الفعلي لها .
- 4/ فجوة الاتصالات الداخلية: الفرق بين ما تم الإعلان عنه من قبل الشركة وتصوره رجال البيع حول ميزات المنتج، الأداء، مستوى جودة الخدمة، وبين ما تستطيع الشركة تقديمه فعليا .
- 5/ فجوة الإدراك: الفرق بين الخدمة المقدمة وإدراكات العملاء .

(1) قاسم نايف علوان الحياوي، مرجع سابق، ص 98

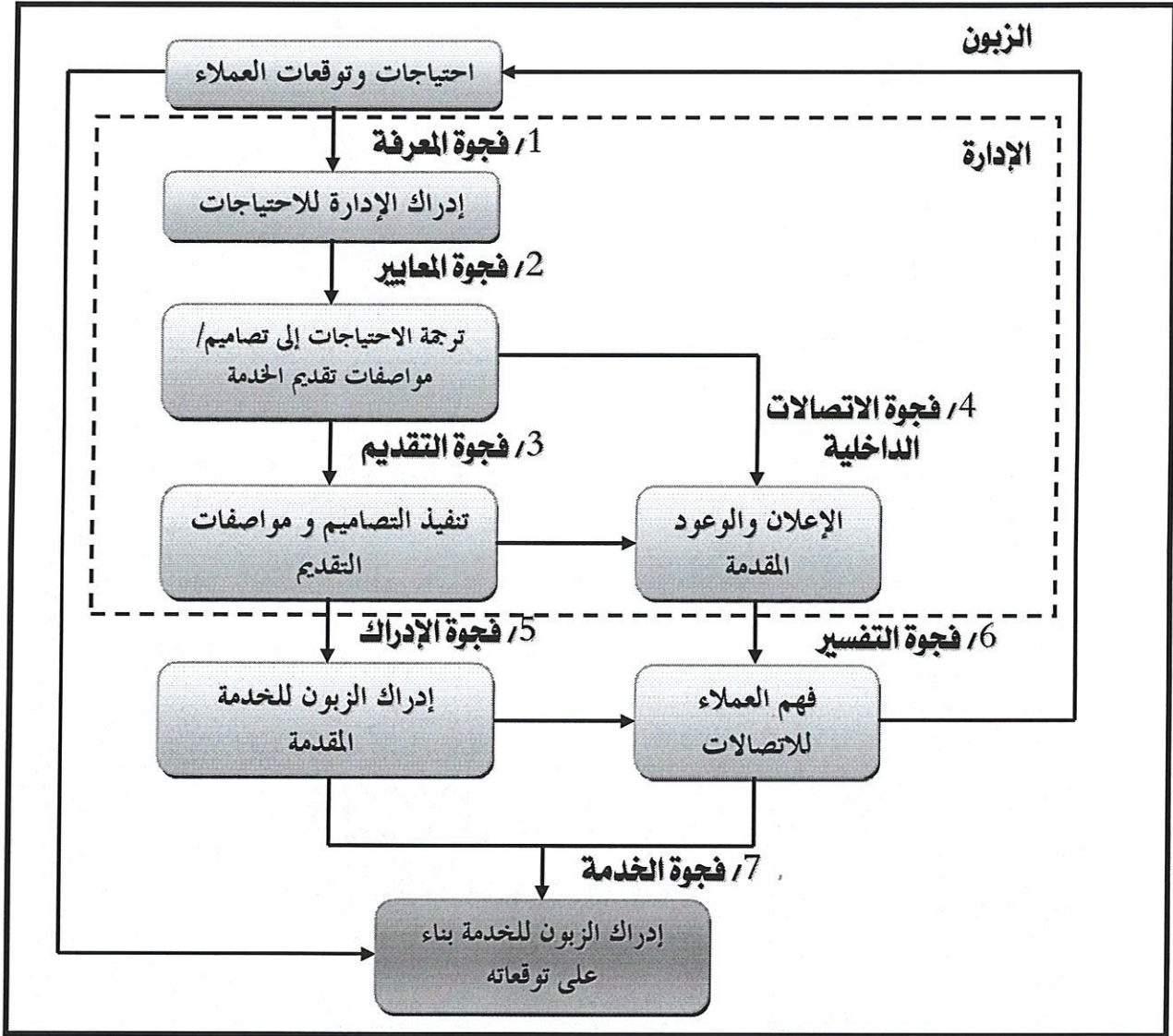
(2) توفيق محمد عبد الحسن، مرجع سابق، ص ص 57-58

(3) Christopher Lovelock, Lauren Wright, *Principles of service marketing and management*, 2nd édition, Prentice Hall, 2002, P 268.

6/ فجوة التفسير (التأويل): الفرق بين وعود اتصالات مزود الخدمة و تفسير الزبون لتلك الوعود .

7/ فجوة الخدمة: الفرق بين توقعات العملاء وإدراكهم للخدمة المقدمة فعليا .

الشكل رقم 31: نموذج الفجوات **SERVQUAL**



Source: Christopher Lovelock, Lauren Wright, *Principles of service marketing and management*, 2nd édition, Prentice Hall, 2002, P 269

رابعاً: مقياس الأداء الفعلي **SERVPERF**

توصل كل من **Cronin and Taylor** إلى مقياس آخر لقياس جودة الخدمة وهو مقياس الأداء الفعلي، وذلك بعد انتقادهما لمقياس الفجوة (خمس الفجوات)، واعتمدا على نفس الأبعاد الخمس كما أن أسلوب القياس لم يتغير والذي تمثل في سلم ليكرت للموافقة وعدم الموافقة على العبارات الواردة في النموذج، كما قاما المؤلفان بتطبيق هذا النموذج في

دراستين مختلفتين، الأولى تتعلق بخدمة المعلومات الفنية المدعمة في صناعة الحاسبات الآلية والأجهزة الطبية، والثانية في مجال الخدمة التعليمية في المراحل الأساسية المقدمة في المدارس العامة والخاصة. (1)

يركز هذا المقياس على الأداء الفعلي للخدمة المقدمة باعتبار أن جودة الخدمة يمكن الحكم عليها مباشرة من خلال اتجاهات الزبائن، وأنه يمكن التعبير عن ذلك بالمعادلة التالية: $\text{جودة الخدمة} = \text{الأداء الفعلي}$ وبالرغم من المزايا التي يتمتع بها نموذج SERVPERF في قياس جودة الخدمة إلا أنه لا يقلل من أهمية وملائمة نموذج SERVQUAL، بل أن الأخير ربما يتفوق على الأول من حيث الدلالات العلمية الناتجة عن عمليات القياس والتقييم.

خامساً: مقياس القيمة

تعتبر هذه الطريقة من أحدث الطرق في قياس جودة الخدمة، وتقوم الفكرة الأساسية لهذا المقياس على أن القيمة التي تقدمها المنظمة للزبائن تعتمد على المنفعة الخاصة بالخدمات المدركة من جانبي الزبون والتكلفة للحصول على هذه الخدمات. فالعلاقة بين المنفعة والسعر هي التي تحدد القيمة. (2) حيث كلما زادت مستويات المنفعة الخاصة بالخدمات كلما زادت القيمة المقدمة للزبائن والعكس صحيح.

يقترح Overtvelt, 1993 استقصاء مستخدمي الخدمات للحكم على تكلفة الحصول على الخدمة معبرا عنه بمقدار من النقود قياسا بالخدمات التي يقدمها المنافسون وفي الوقت نفسه قيام مقدمي الخدمة بتقييم تكلفة الجودة لديهم قياسا بتكلفة الخدمة المقدمة من المنافسين. ويؤكد Gronroos, 1991 ; Dale, 1990 أن المزايا المترتبة على استخدام مقياس التكلفة التي يتحملها مستخدم الخدمة تمثل في كونه يربط بين سلوك العملاء في السوق وكيفية إدراكهم للخدمة وبشكل يمكنهم من المقارنة بين مستويات جودة الخدمات المختلفة والتي تقدم لهم. (3)

المطلب الرابع: قياس جودة اللوجستيك

تعتبر الجودة من أهم المواضيع في صناعة الخدمات لما لها من أهمية كبرى، حيث تسعى المنظمات إلى تقديم خدمات ذات جودة عالية وذلك من خلال إتباع معايير الجودة. وتعتبر جودة اللوجستيك صعبة وذلك راجع إلى أن الخدمات اللوجستية عملية معقدة. وعند تحديد جودة اللوجستيك يجب تحديد مؤشرات كل من:

- المرافق اللوجستية (التسهيلات): والتي تضم مرافق التسليم، مرافق التخزين، تسهيلات التعبئة والتغليف، مرافق مناولة المواد بالإضافة إلى وسائل النقل.
- العمليات اللوجستية، والعمليات الفرعية.
- التنظيم والإدارة بالإضافة إلى العامل البشري (مقدم الخدمة).

(1) ثابت عبد الرحمن إدريس، كفاءة وجودة الخدمات اللوجستية، مرجع سابق، ص 204-205

(2) قاسم نايف علوان الحياوي، مرجع سابق، ص 105

(3) توفيق محمد عبد المحسن، مرجع سابق، ص 73

أولاً: مؤشرات جودة المرافق اللوجستية

تضم المرافق اللوجستية مرافق التسليم، مرافق التخزين، تسهيلات التعبئة والتغليف، مرافق مناولة المواد بالإضافة إلى وسائل النقل. وحسب *Enik'o LEGEZA* تتمثل مؤشرات جودة المرافق اللوجستية (التسهيلات) فيما يلي: (1)

- ✓ القدرة المتاحة للمرافق، الأداء؛
- ✓ تصميم عصري؛
- ✓ ملائمة المرافق للعمل؛
- ✓ سهولة الصيانة؛
- ✓ العلاقة بين العامل والمرافق وذلك من خلال بيئة العمل وحماية البيئة؛
- ✓ العلاقة بين السلعة والمرافق من خلال خصائص السلع والتغليف، ... الخ؛
- ✓ العلاقة بين الطرق والمركبات؛
- ✓ العلاقة بين الأداء والسعر؛
- ✓ العلاقة بين الحياة المتوقعة للمرافق وسعرها؛
- ✓ تحديد تكاليف الطاقة ومواد التشحيم؛
- ✓ تحديد تكاليف الأداء؛
- ✓ تحديد تكاليف الصيانة؛
- ✓ الموثوقية؛
- بالنسبة لمؤشرات جودة وسائل النقل:
- ✓ طول وقدرة الشبكة (المنعرجات والمنحدرات وغيرها)؛
- ✓ الإضاءة، الحجم، السرعة، الحساسية بالنسبة للطقس، الراحة؛
- ✓ العلامات والمعلومات؛
- ✓ السلامة والمساعدة.

ثانياً: مؤشرات جودة الخدمة اللوجستية

يعتبر كل من الهيكل التنظيمي للمنظمة وسلوك العمال من العوامل مهمة جداً في جودة الخدمة، فمقدم الخدمة يجب أن يكون شخص مناسب يهتم بالرد على اتصالات الزبائن من خلال إعطاء المعلومات الضرورية عن: السعر، الوقت، تقديم المشورة وغيرها من المعلومات، ويمكن ذكر مؤشرات جودة الخدمة اللوجستية كما يلي: (2)

(1) Enik'o LEGEZA, MEASUREMENT OF LOGISTICS-QUALITY, periodica polytechnica ser. transp. eng. vol. 31, N° 1-2, 2003, PP 90-91.

(2) Ibid, PP 91-92

- ✓ اللباقة؛
- ✓ سرعة المعلومات؛
- ✓ الدقة؛
- ✓ الموثوقية؛
- ✓ تقديم المشورة؛
- ✓ المرونة: اتخاذ قرار أمثل وسريع؛
- ✓ الرد السريع على الشكاوى؛
- ✓ مرونة التعريفات؛
- ✓ مرونة الأسعار؛
- ✓ طريقة الاتصال: شبكة الاتصالات؛

ونلاحظ أن مؤشرات جودة الخدمات اللوجستية لا تختلف كثيرا عن معايير قياس جودة الخدمة بصفة عامة.

خاتمة الفصل الثالث:

تسعى الخدمات اللوجستية إلى تقديم المنتج أو الخدمة في المكان المناسب، الزمان المناسب، الحالة الجيدة، السعر الجيد . وهذا يتوقف على الأداء الجيد للنظام اللوجستي ككل من خلال إتباع مجموعة من المؤشرات تحدد المدى العام له، هذا ينتج عنه تقديم خدمات لوجستية ذات جودة عالية والتي يعتبر عامل الوقت من أهم مؤشراتنا . فخلق القيمة اللوجستية يتأثر بشكل كبير بالأداء الجيد ومستوى الجودة المقدمة.

الفصل الرابع:

أرضية اللوجستيك

وخلق القيمة

تمهيد:

لقد عرف اللوجستيك تطورات عديدة قطع من خلالها عدة خطوات جعل الاستثمار فيه صعب لما يتطلبه من موارد مالية ومادية وبشرية كبيرة، فكان الحل إخراج الخدمات اللوجستية إلى مؤسسات متخصصة من بينها أرضية اللوجستيك، والتي تقوم بتقديم خدمات ذات جودة وأداء على أى تقديم حلولاً لمختلف المشاكل اللوجستية التي تواجه المؤسسات وبالتالي فهي تخلق قيمة لها من خلال تقديم خدمات بأقل التكاليف وبجودة أعلى. والذي بدوره يعود على المستهلك النهائي من خلال توفير السلع والخدمات في الوقت المناسب بالسعر المناسب وفي المكان المناسب. يمكن القول أن الخدمات اللوجستية لها دور كبير في خلق القيمة، هذه الأخيرة التي أثارت شغف الكثير من الباحثين والأكاديميين في مجال إدارة الأعمال، والذي ترجم بإفراط في المؤلفات التي كرس لها وامتداد متنامي للبرامج التكوينية والتحسيسية للمديرين. وإشكالية القيمة هنا ترجع للسؤال: لمن وكيف نخلق القيمة؟.

هذا ما سيتم التطرق إليه في هذا الفصل من خلال المبحثين التاليين:

المبحث الأول: أرضية اللوجستيك

المبحث الثاني: خلق القيمة

المبحث الأول: أرضية اللوجستيك (Plate-forme Logistique)

استطاع عدد كبير من المصدرين، مستوردين ومنتجين الاستغناء في منشآتهم عن مراكز التخزين والتوزيع. هذا الاستغناء كان نتيجة إنشاء ما يسمى بأرضية اللوجستيك، والتي تمثل قمة خدمات لوجيستيك النقل الدولي متعدد الوسائط: بحري، سكك حديدية، برى، جوى، نهري، تخزين، تعبئة، تغليف، توزيع... الخ.

المطلب الأول: مفهوم ووظائف أرضية اللوجستيك**أولا: تعريف أرضية اللوجستيك**

يعرف كل من *Michel SAVY et Xiaoming LIU* أرضية اللوجستيك على أنها منطقة تشمل الأنشطة المتخصصة في الخدمات اللوجستية والأنشطة ذات الصلة بها. (1)

كما يعرف *SAVY* أرضية اللوجستيك على أنها موقع مهيأ يضم المعدات بما في ذلك المرافق والاتصالات الخاصة بشبكات البنية التحتية. فأرضية اللوجستيك هي المركز الذي ينظم تدفق السلع والمعلومات. (2)

وهي أيضا مكان متميز من حيث السيطرة أين تكون التدفقات اللوجستية مثلى. كما تعتبر مكان مخصصا للقيام بالأنشطة التالية: (3)

✓ التجميع والتفكيك (*groupage/dégroupage*)؛

✓ جمع المنتج في رزم (*la massification*)؛

✓ إدارة المخزون والمخازن؛

✓ التعبئة والتغليف؛

✓ وضع العلامات على المنتج (*étiquetage*)؛

✓ تحضير الطلبات؛

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

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

فأرضية اللوجستيك هي منشأة مجهزة يتم إقامتها ل: إتمام النقل متعدد الوسائط، تحقيق المفاهيم اللوجستية، منع تكس الموانئ البحرية والجوية، تحقيق قيمة مضافة مع ضرورة أن توفر لها بنية أساسية متميزة تربطها مع وسائط النقل المختلفة وشبكة اتصالات عالية الكفاءة. (4)

(1) Michel SAVY et Xiaoming LIU, *La plate-forme logistique: objet exemplaire d'aménagement urbain*, P3 http://villes-environnement.fr/uploads/savy_liu.pdf

(2) Michel Savy, *Les plates-formes logistiques*, Logistiques Magazine, numéro spécial "20 ans de logistique", octobre 2005

(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) عبد القادر فتحي لاشين، مرجع سابق، ص 174

ثانياً: وظائف أرضية اللوجستيك

تعتبر أرضية اللوجستيك منشأة قائمة مجد ذاتها تقوم بتقديم كل الخدمات اللوجستية، والتي تتميز بالأداء الجيد والجودة العالية، ولتحقيق ذلك تقوم أرضية اللوجستيك بالوظائف التالية:

- 1/ الجمع بين مختلف مقدمى خدمات النقل واللوجستيك، وتقديم تشكيلة أوسع من الوجهات، الخدمات (التخزين، التعبئة والفرز، ... الخ) بأقل تكلفة (أكبر زبون محتمل، المنافسة والتعاون بين مقدمى الخدمات اللوجستية)؛
- 2/ توفير الأماكن لجعل تنظيم توريد السلع أفضل، كذلك إخلاء المدن القريبة والمراكز الصناعية؛
- 3/ توفير مقدمى الخدمات التالية: الأمن، الرقابة الجمركية، البياطرة، محطة خدمة وإصلاح السيارات، التأمينات، المصارف، ...

4/ تقليل التكاليف الاجتماعية المتعلقة بالبيئة والأمن (من خلال توفير وسائط نقل بديلة، تبسيط حركة المرور في المناطق الحضرية، مما يتيح التحكم بصورة أفضل في المركبات وتحسين تعبئتها). (1)

5/ استكمال وربط حلقات النقل المتعدد الوسائط؛

6/ تحقيق مفاهيم اللوجستيك وتقليل تكاليف النقل

يلتزم الناقل الدولي متعدد الوسائط بإتمام عمليات التوريد المادى للمصانع وعملية التوزيع المادى للمنتجات التامة الصنع إلى سوق المستهلك في المواقيت المتفق عليها وبأقل تكاليف ممكنة وبجالة تتفق مع ذوق المستهلك، وهذا يعنى أن دور اللوجستيك هو ربط عمليات التوريد والتوزيع المادى الذى تتطلبه أى مشروع بشبكة واحدة، ومن ثم يمكن للمشروعات أن تحقق المنافسة في الأسواق بخفض تكاليف نقل السلع من خلال إحكام السيطرة على جميع مراحل عمليات النقل بدءاً من مرحلة توريد المواد الخام إلى وصول السلع تامة الصنع للمستهلك.

7/ منع التكدس بالموانئ البحرية

بدخول الموانئ البحرية في سلسلة النقل المتعدد الوسائط كأحد حلقاته، تحولت هذه الموانئ إلى مراكز لوجستية لها مناطق خلفية (قريبة أو بعيدة) لإتمام عمليات تجميع البضائع لإعادة شحنها لتسليمها لأصحاب الشأن أو لإتمام أنشطة التجرئة والتعبئة والتجميع والتغليف ووضع علامات تجارية، الخ. وتقوم أرضية اللوجستيك بعمليات التخزين التي كانت تتم داخل الموانئ البحرية، وبالتالي أمكن للموانئ البحرية أداء وظائفها بصورة أفضل وزيادة إنتاجيتها بشكل ملحوظ مما أدى إلى اختفاء التكدس بتلك الموانئ. (2)

(1) Farès Boubakour et autres, Les plateformes logistiques en Algérie : Rôle et impacts, Op.cit

(2) عبد القادر فتحى لاشين، مرجع سابق، ص ص 176-178

المطلب الثاني: معايير اختيار الأرضية وشروط نجاحها

يعتبر اختيار موقع أرضية اللوجستيك أمرا مهما يجب التخطيط له جيدا، لتحقيق الأهداف التي أنشأت من أجلها، وذلك بتوفر مجموعة من الشروط تجعل من أرضية اللوجستيك مشروعاً ناجحاً.

أولاً: معايير اختيار أرضية اللوجستيك

يعتبر إنشاء أرضية اللوجستيك عملية معقدة تتطلب قدرة عالية من التنظيم والتخطيط. حيث نجد هناك مجموعة من الأسئلة الرئيسية التي يمكن طرحها عند التفكير في إنشاء أرضية اللوجستيك وهي: (1)

لماذا ننشأ الأرضية؟ ما نوع الملكية والتمويل؟ ما هي الأبعاد؟ أين يتم إنشاء الأرضية؟ ما هو نوع البناء؟ ما نوع معدات المناولة؟

وحسب Bernadette عوامل اختيار موقع أرضية اللوجستيك تتمثل في: (2)

1/ القرب من السوق يكون الموقع بالقرب من وحدات الإنتاج و الموانئ الرئيسية، وقريب من الأسواق وبالتالي يكون الموقع وسطاً في مكان يسهل الوصول إليه.

2/ إمكانية الوصول إلى الموقع وتوافر البنية التحتية على الرغم من الاهتمام بالنقل المتعدد الوسائط، تبقى الطريق هي السائدة ولا سيما في المراحل النهائية. فمكان الموقع يكون حساس جداً لجودة شبكة الطرق وحركة السير خاصة من الاختناقات التي تساهم في ازدحام حركة المرور.

3/ توافر الأراضي والمباني وتكلفتها يؤثر هذا العامل على العديد من الخيارات، فأرضية اللوجستيك تحتاج إلى مساحات كبيرة كما أن المؤسسات تحتاج إلى مخازن كبيرة تتجاوز مساحتها 10.000م². أما بالنسبة لأسعار الأراضي التي ستقام عليها أرضية اللوجستيك تعتبر مهمة جداً لأنها تؤثر في إجمالي تكلفتها. مع العلم أنه يفضل المناطق النائية عن المنطقة الحضرية. وبالنسبة لنوعية الأرض نفسها فهي أيضاً مهمة لأنها تساعد على تخفيض تكاليف البناء والتشييد وتهيئة مناطق المرور.

4/ توافر المؤهلات وتكاليف القوى العاملة تحتاج أرضية اللوجستيك لعمالة ماهرة تتمتع بمؤهلات خاصة، لذا وجب توفرها مما قد يؤدي إلى تكاليف مرتفعة، لكن عند اختيار الموقع يمكن أن نختار منطقة تمتاز بعمالة مؤهلة في الخدمات اللوجستية، بالإضافة إلى انخفاض تكاليفها.

5/ القوى العامة (السلطات)

لا يمكن تجاهل السلطات العامة عند اختيار موقع الأرضية، لأنها المسؤولة عن إصدار التراخيص، الضرائب، والمساعدات. فالسلطات العامة تخضع للضغط من زاويتين: الأولى من العمال و الرغبة المعلنة على التركيز على نقاط قوة

(1) Yves Pimor, **Logistique : Production, Distribution, Soutien**, 4e édition, Dunod, Paris, 2005, P150

(2) Bernadette mérenne-schoumaker, **la localisation des grandes zones de logistique**, bulletin de la société géographique de liège 49, 2007, P36.

أرضية اللوجستيك وما توفره من فرص العمل والقيمة المضافة...، والثانية النقاط الضعف التي تتمثل في: استهلاك الأمكنة، زيادة حركة المرور، الضجيج والتلوث...
والصورة التالية توضح مكان أرضية اللوجستيك^(*)، حيث نلاحظ أن الموقع يراعى المعايير سابقة الذكر.



ثانياً: شروط نجاح أرضية اللوجستيك

- لكي تحقق أرضية اللوجستيك وظائفها ومهامها بنجاح لا بد من توافر بعض الشروط الأساسية التالية:⁽¹⁾
- وجود بنية أساسية قوية حديثة من طرق، جسور، أنفاق، اتصالات، وسائل نقل مختلفة، كهرباء ومياه، وذلك لربط الأرضية مع المناطق الأخرى التي تتعامل معها وتكون صالحة للتعامل مع نوعيات المركبات والبضائع المحمولة.
 - أن يكون هناك اتصال جيد بين جميع المتعاملين مع أرضية اللوجستيك (الموانئ البحرية، أراضي اللوجستيك الأخرى، المطارات، البنوك، شركات التأمين، الشاحنين، أصحاب البضائع، وكلاء الشحن والجمارك)، لأن سرعة وفاعلية ودقة توافر المعلومات لدى كل المتعاملين في منظومة النقل تزيد من فاعلية المنافسة.
 - أن تتميز الإجراءات الإدارية والحكومية والجمركية بالبساطة والدقة والسرعة حتى لا تكون سبباً في تعطيل حركة البضائع.
 - أن تكون الإدارة على درجة عالية من الكفاءة، وعلى دراية بمتطلبات عمليات النقل، وقادرة على اتخاذ القرار السليم في الوقت المناسب باستخدام تقنيات حديثة، وأن تكون إدارة أرضية اللوجستيك على المستوى الذي يؤهلها للتعامل مع شركات الملاحة العملاقة، ولديها من القدرة على استخدامات الموارد المادية والبشرية المتاحة أفضل استخدام لها.

(*) لمشاهدة بعض صور لأرضيات لوجستية مختلفة، أنظر المخطط رقم 05.

(1) عبد القادر فتحي لاشين، مرجع سابق، ص ص 179-180

- أن يتم اختيار مكان أرضية اللوجستيك بالدقة التي تخدم الهدف الذي أنشأ من أجلها، فالسلسلة اللوجستية تبدأ من لحظة استخراج المادة الخام وتنتهي بوصول السلع للمستهلك النهائي بسعر مناسب ووقت مناسب وبجالة مناسبة. وعليه فإن نجاح اختيار مواقع أرضية اللوجستيك يحقق الأهداف اللوجستية.

المطلب الثالث: آثار أرضية اللوجستيك

تستجيب أرضية اللوجستيك للاحتياجات الأساسية اقتصاديا واجتماعيا وبيئيا، كما أن هذا المشروع يتم إنجازه من خلال تدخل الحكومة لما له من أهمية من جهة و ضخامة المشروع من جهة أخرى. فهي تؤثر على البيئة الاقتصادية والهيئة العمرانية والبيئة. وذلك كما يلي: (1)

أولا: الأثر على البيئة الاقتصادية

تمثل الأهمية الاقتصادية لأرضية اللوجستيك في:

- تساعد على نمو المؤسسات التي تقدم خدمات لوجستية؛
- خلق فرص العمل؛
- توزيع الدخل والإيرادات الضريبية ذات الصلة؛
- زيادة جودة وكثافة الخدمات اللوجستية؛
- تعزيز الأنشطة الاقتصادية الموجودة وخلق أنشطة جديدة؛
- تخفيض التكاليف والآجال اللوجستية؛
- زيادة جودة الخدمات المقدمة (النقل، التخزين، تحضير الطلبات، التعبئة والتغليف، ...).
- نمو أنشطة النقل واللوجستيك من خلال: الاستثمار في هذا المجال، فرص العمل، القيمة المضافة في القطاع، ...
- زيادة الكفاءة الإنتاجية الإجمالية للمؤسسات وتحسينها أدائها.
- جذب الاستثمارات الأجنبية.

ثانيا: الأثر على التهيئة العمرانية

تتم التهيئة العمرانية ب: البحث في الإطار الجغرافي، توزيع أفضل للأشخاص اعتمادا على الموارد الطبيعية والأنشطة الاقتصادية، الحرص الدائم على تقديم أفضل الظروف للسكان (السكن، العمل والمرافق الترفيهية الرئيسية). فهي تتطلب تحسين التنسيق والاستفادة المثلى من جميع الأنشطة البشرية، وينبغي توفير الأدوات اللازمة للتنمية الإقليمية الأكثر فعالية. فالتهيئة العمرانية لمنطقة حضرية تحتاج بالتالي إلى توفير أماكن للأرضيات (plates-forms)، من خلال البحث عن المكان المناسب (يراعى المعايير السابقة). حيث تقوم بوضع وضمان نوعية حياة أفضل للسكان عن طريق عزل المستودعات، بيئة عمل جيدة، حجم جيد يسمح بإنشاء مرافق مشتركة.

(1) Farès Boubakour et autres, Les plateformes logistiques en Algérie : Rôle et impacts, Op.cit.

ثالثا: الأثر على البيئة

يتميز الاقتصاد الصناعي بالفجوة بين أماكن الإنتاج ومواقع الاستهلاك، ينتج عن هذا الفصل مشكلة انتقال السلع بين المواقع. مما يؤدي إلى زيادة النقل خاصة النقل عبر الطرقات، هذا الأخير يعتبر المصدر الأساسي لانبعاث الغازات (غازات الدفيئة). وللسيطرة على النقل البري للبضائع يجب استخدام النقل المتعدد الوسائط للحد من المسافات الطويلة للنقل البري.

من هنا يأتي الأثر الإيجابي لأرضية اللوجستيك من خلال دعمه للنقل المتعدد الوسائط وذلك بتعزيز شبكة السكك الحديدية وتطوير الموانئ. فأرضية اللوجستيك هي المكان المفضل لهذا التحسين، والذي ينطوي على تكامل الممارسات المشتركة المتعلقة بالتنمية المستدامة. كما أن تحديد مكان أرضية اللوجستيك مهما جدا من الناحية البيئية. كذلك الأرضية تؤثر على البيئة سلبا من خلال الطاقة المستهلكة، أدوات المناولة، المباني، ...

وفي عام 2005 أصدرت كل من CERTIVEA و AFILLOG شهادة خاصة بمباني عالية الجودة البيئية (HQE®)، والإصدار الخاص بأرضية اللوجستيك كان سنة 2009. (*)

المطلب الرابع: أرضية اللوجستيك أساس إخراج الأنشطة اللوجستية

نظرا للأهمية التي يكتسبها والمكانة التي يتربع عليها اللوجستيك بالمؤسسة وكذلك تأثير درجة أدائه على نتائج المؤسسة، فإن هذه الأخيرة تلجأ إلى تنفيذه من خلال مؤسسات مختصة أكثر ولها إمكانيات أكبر وهذا ما يجعل تفويضه إلى المقاول من الباطن حلا أفضل وذلك للنقاط الإيجابية التي تحققها المؤسسة وأبرزها تخفيض التكاليف.

أولا: تعريف المقاول من الباطن والإخراج

يمكن تعريف الإخراج *L'externalisation* على أنه: "انجاز وإدارة نشاط بواسطة طرف خارجي، وتبقى المؤسسة معنية بذلك النشاط الذي قامت بإخراجه". (1) تعكس الأخرجة إدارة المؤسسة في التركيز على مهنتها الأساسية وتحسين جاذبيتها/ تنافسيتها، وهي إستراتيجية إعادة إحلال للموارد نحو قلب المهنة، مهارات والرسالة المبدئية للمؤسسة.

أما المقاول من الباطن *La sous-traitance*: "إنتاج منتج أو عدة منتجات من قبل مؤسسة خارجية حسب دفتر شروط محدد من قبل الموكل الذي يحتفظ بالمسؤولية الاقتصادية". (2)

كما يمكن تعريفها على أنها: "جميع الالتزامات، في مجالات الإنتاج والخدمات الصناعية (من مكونات، منتجات، إكسسوارات، خدمات) التي تنشأ بين مؤسستين أو أكثر طبقا لعقد متفق عليه وملزم للطرفين بما يضمن استمرار العلاقة وخدمة المنافع المشتركة. فهو عبارة عن أسلوب زيادة الاستغلال الأمثل لطاقت الإنتاج المتوفرة لدى المصانع المنتجة

(*) للمزيد من المعلومات فيما يخص هذه الشهادة زيارة الموقع: www.afilog.org أو www.certivea.fr

(1) Marketing des services, P 153

<http://eportfolio.supco-amiens.fr/jean-lou-poignot/DOCUMENTS/Marketing%20des%20services.pdf>

(2) Ibid, P153.

للمكونات وقطع الغيار والخدمات الوسيطة من خلال ربطها بالمصانع المستهلكة لتلك المدخلات. مما يؤدي إلى زيادة الترخيص وبالتالي التخصص ورفع الكفاءة وتحسين الجودة والضغط على التكاليف ورفع القدرة التنافسية وتطوير الأداء. (1)

ثانياً: مبررات اللجوء إلى إخراج الخدمات اللوجستية

تستند فكرة اللجوء إلى إخراج الخدمات اللوجستية إلى فكرة التفكك الرأسي وهي عملية عكسية للتكامل وتعني فصل العملية الصناعية التي لا تناسب طاقتها الإنتاجية المثلى مع الطاقة المثلى لباقي العمليات كما هو الحال 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 أكثر من منتج واحد. وعموماً يمكن ذكر بعض الأسباب التي تدفع بالمؤسسة إلى مناولة خدماتها اللوجستية: (2)

- التركيز على النشاط الرئيسي، حيث أن الإخراج يسمح للمؤسسة التي تعطى الأوامر بالتركيز أكثر على نشاطها الرئيسي وترك اللوجستيك للجهة المختصة، هذه الأخيرة التي يجب أن تكون مرنة ومواكبة لكل مستجدات السوق.
- إخراج الخدمات اللوجستية يعنى المؤسسة التي تعطى الأوامر من مشاكل المساحات اللازمة للتخزين.
- توفير مبالغ مالية واستثمارها في مشاريع تتعلق بالنشاط الاستراتيجي للمؤسسة.
- تحويل التكاليف الثابتة إلى تكاليف متغيرة.

- نوعية الخدمة تكون ذات جودة عالية مقارنة بأدائها داخل المؤسسة التي تعطى الأوامر لأن المؤسسة المنفذة هي الأكثر تخصصاً وكذلك لها المهارات والإمكانيات التي تضمن النوعية الجيدة للخدمة لأن النشاط الذي تقوم به يمثل نشاطها الرئيسي.

- إن أي استثمار يحمل درجة من المخاطرة تقل بزيادة تكاليف التحكم فيها، فإذا لم يكن اللوجستيك الوظيفة الأساسية في مؤسسة ما فإن الإخراج يساعد على تفادي استثمار مبالغ كبيرة وبالتالي تفادي مخاطر الاستثمار فيه.

ثالثاً: أهم الأنشطة اللوجستية التي يتم إخراجها

تختلف قدرات موردي الخدمات اللوجستية من حيث أسعار خدماتهم واختيار المواقع، الصادرات، الواردات، القدرة على نقل البضائع، إدارة سلسلة الإمداد ومدى تغطيتها للعالم، والقدرة على التعامل مع النوعيات المختلفة للسلع. وعادة يتراوح أسطول سيارات النقل اللازم لتوريد خدمة النقل البري ما بين 25 - 6000 سيارة كما يتراوح عدد العمالة اللازمة لتأدية الخدمات اللوجستية ما بين 10 - 7000، ويتراوح صافي الإيراد السنوي لشركة الخدمات اللوجستية ما بين مليون دولار إلى 860 مليون دولار ويتسم سوق توريد الخدمات اللوجستية بالديناميكية الشديدة ويرجع ذلك إلى التغير في العمالة والتغيرات في توقعات طالب الخدمات اللوجستية بالإضافة إلى التغير في عروض مقدمي الخدمات اللوجستية

(1) عبد الرحمن بن جدو، واقع ومستقبل المناولة الصناعية (التعاقد الصناعي Subcontracting) في المنطقة العربية، المؤتمر العربي الأول للمناولة الصناعية والمعرض المصاحب له، الجزائر، المنظمة العربية للتنمية الصناعية والتعدين، (12-15) سبتمبر 2006

(2) غري سامية، المقالة من الباطن كاستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، جامعة الحاج لخضر، باتنة: الجزائر، 2003/2004، ص 26

المنافسين لجذب عملاء جدد أو للمحافظة على مستوى الأرباح أو زيادتها. ويتطلب تنفيذ الخدمات اللوجستية من خلال طرف ثالث المرور بأربعة مراحل رئيسية تتمثل في تحديد الخدمات اللوجستية المطلوب إسنادها لمورد خارجي، اختيار الموردين، التعاقد والتنفيذ وأخيرا مرحلة الإدارة والتوجيه. (1)

وهناك بعض الأنشطة الرئيسية التي عادة ما يتم مناقشتها والتي تتمثل في: (2)

1/ النقل: إن شركات النقل عديدة ومتنوعة وهي قادرة على التكيف مع العديد من النشاطات وذلك باختلاف الزبائن. حيث أن المؤسسات الصناعية والتجارية تقوم بإخراج النقل إلى عدد قليل من الشركات المتخصصة في ذلك، ويمتد ذلك إلى أنشطة الشحن والمعالجة الإدارية عند الاستيراد والتصدير.

2/ التخزين: يمكن أيضا إخراج التخزين ويكون المكاوّل من الباطن مسؤولا عن المناولة والتخزين، بما في ذلك الشحن والاستلام. كما يمكن أن تشمل على خدمات إضافية: إدارة التعبئة والتغليف، الشراء، التصليحات، التنظيف والتجديد.

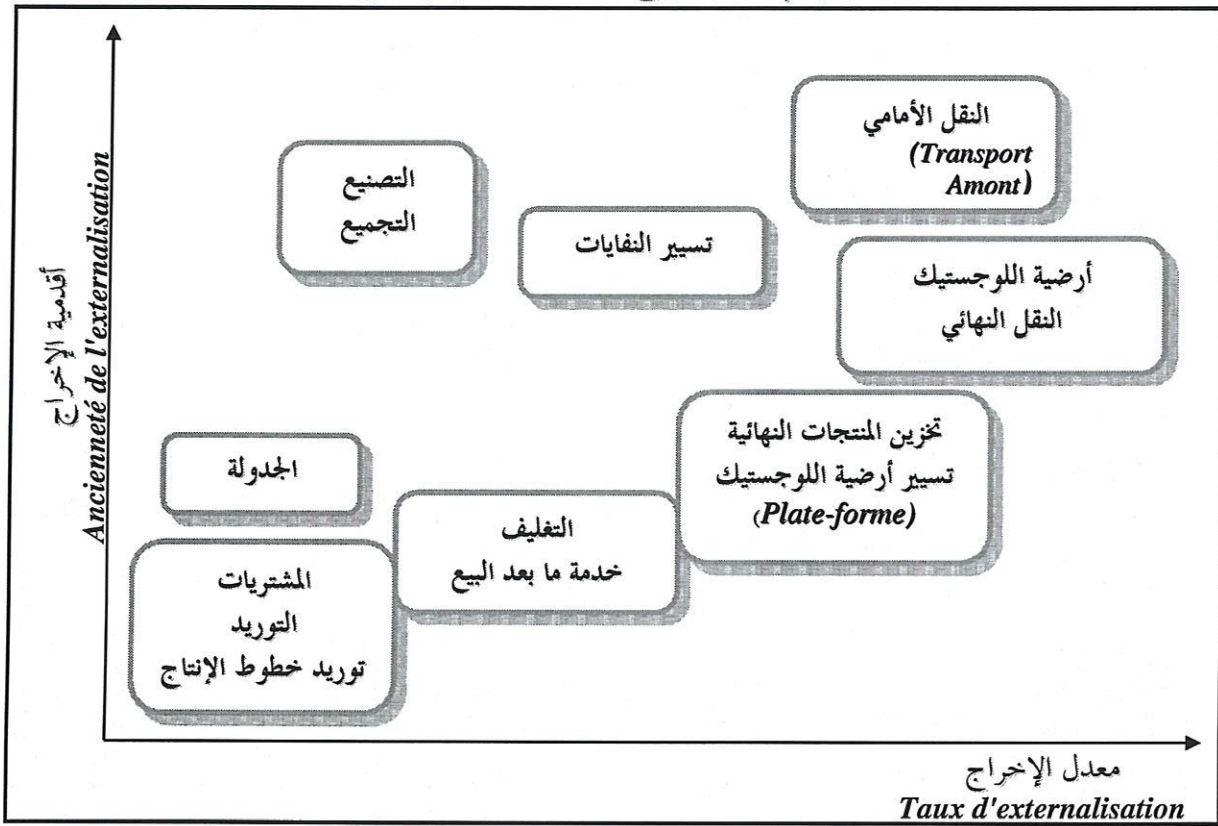
3/ إدارة نظم المعلومات: مع تطور البرمجيات القياسية والمهارات التقنية، التنفيذ، الصيانة وتطوير نظام إدارة الخدمات اللوجستية التي تتم مع شركاء من خارج الشركة، من خلال تعاون وثيق وهذا يؤدي إلى التحسينات المستمرة والأداء الجيد.

4/ خدمات ما بعد البيع: قد تكون هذه العملية من الصعب إدارتها بفعالية داخل المؤسسة، ولهذا يتم إخراجها إلى مؤسسات متخصصة. مثل مؤسسة إنتاج الحواسيب، ولكن تقوم بإخراج إعطاء نصائح للزبون، الصيانة (خدمات ما بعد البيع) إلى مؤسسات متخصصة أكثر. ويمثل الشكل رقم 32 اتجاهات إخراج اللوجستيك.

(1) الاتجاهات الحديثة في اللوجستيات، جامعة القدس المفتوحة، مرجع سابق

(2) Pascal EYMERY, Op.cit, P 7

شكل رقم 32: إخراج الأنشطة اللوجستية



Source : Pascal EYMERY, *Enjeux de la logistique*, Revue Techniques de l'ingénieur. L'Entreprise industrielle, vol 10 juil 1998, AGL2, N°A9020, Techniques de l'ingénieur, Paris : France, P 7

المبحث الثاني: خلق القيمة

المطلب الأول: القيمة اللوجستية

أولا: نماذج القيمة

القيمة هي مفهوم متعدد المنطلقات، حيث عمل هذا التعدد على وفرة في المفاهيم من جهة وعلى صعوبة في تعريفها من جهة أخرى. وإشكالية القيمة هنا ترجع للسؤال: لمن نخلق القيمة ؟ والتعريفات التالية هي بعض المفاهيم السائدة للقيمة التي تتعلق بمجالات علوم التسيير المختلفة. (1)

1/ **القيمة التساهمية** *Valeur actionnarial*: هي قيمة مالية للمساهمين، فمسيرى المؤسسة يجب عليهم التصرف حسب هدف تعظيم الأرباح للمساهمين عن طريق خلق القيمة. والمؤيدين لهذه النظرة (Albouy et Bogliolo 2000) يدعمون فكرة بأن تفضيل القيمة التساهمية لا يعنى بالضرورة تجاهل الأطراف الأخرى الآخذة (stakeholders).

2/ **القيمة المشتركة** *Valeur partenariale*: طرح مفهوم القيمة التشاركية كبديل للقيمة التساهمية، هذا المفهوم للقيمة يضم مختلف أصحاب المصالح (stakeholders)، (Charreaux et Desbrières 1998).

3/ **قيمة الزبون**: *Valeur client*: القيمة حسب ما يراها الزبون تعتمد على مفهوم الجودة، وهذه الأخيرة لا تنحصر فقط في العوامل الجوهرية للمنتج ولكن تغطي عدة أبعاد مثل: خدمات ما بعد البيع، السعر، المرونة، الخ. وتعتبر قيمة الزبون قيمة نسبية لأنها تختلف من زبون لآخر. فخلق القيمة للزبون يكون من خلال تعظيم العلاقة : جودة / تكاليف.

4/ **القيمة التنافسية أو القيمة الاستراتيجية** *Valeur concurrentielle ou valeur stratégique*: القيمة التنافسية هي نتيجة لعلاقات المؤسسة مع بيئتها وخلق القيمة هنا هو نتيجة الاختيارات والتوفيق لأعمال المؤسسة بغرض خلق ميزة تنافسية (Hoarou et Teller 2001).

5/ **القيمة المحاسبية**: *Valeur comptable*: هي القيمة المسجلة بالدفاتر المحاسبية للمؤسسة (القيمة الدفترية).

6/ **القيمة بالضبط**: *Juste valeur*: القيمة بالضبط هي القيمة السوقية أى القيمة الحالية.

7/ **القيمة الاجتماعية**: القيمة الاجتماعية في بعدها الداخلي تعرف على أنها: رضا ونوعية مزايا الحياة لعمل هيئة الموظفين. وهي تستطيع أيضا أن تتضمن بعدا خارجيا ويرجع إلى المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة أى آثار اجتماعية خارجية لنشاطها.

8/ **القيمة الاقتصادية**: هي أى فائض اقتصادى أو هامش اقتصادى متأتى من الفرق بين العائد والتكلفة.

9/ **قيمة المنظمة**: إن القدرة على خلق قيمة المنظمة تكمن في إمكانية خفض تكاليف تشغيلها حسب نظرية تكاليف التعاقد (Coase 1937 ; Williamson 1975) المؤسسة يجب أن تبحث على تقليل تكاليف التعاقد والتنظيم و هي

(1) Florence Noguera; Djamel Khouatra, *Gestion des Ressources Humaines et Création de Valeur Organisationnelle : Concepts et Outils de Mesure*, Revue de Gestion des Ressources Humaines ; Jul-Sep 2004; Editions ESKA, PP 43-46.

ضمنيا تكاليف ظاهرة. و أى أداء سىء للتشغيل يتولد عنه تكاليف مخفية عن نظام المعلومات. ويمكن تعريف قيمة المنظمة على أنها نوعية تشغيل وتسيير المؤسسة 2004; Cappelletti et Khouatra 2002. والجدول رقم 10 يمثل ملخص لما سبق ذكره.

جدول رقم 10: نماذج القيمة

القيمة	تعريف مختصر
القيمة التساهمية	قيمة السهم (قيمة مالية).
القيمة المشتركة	تتعلق بالمساهمين وكل أصحاب المصلحة.
قيمة الزبون	تعتمد على مفهوم الجودة التي يراها سلعة أو خدمة تلي حاجاته.
القيمة التنافسية أو القيمة الإستراتيجية	نتيجة لعلاقات المؤسسة مع بيئتها (الميزة التنافسية).
القيمة المحاسبية	القيمة المسجلة بالدفاتر المحاسبية للمؤسسة (القيمة الدفترية).
القيمة بالضبط	القيمة السوقية أي القيمة الحالية.
قيمة المنظمة	نوعية تشغيل وتسيير للمؤسسة.
القيمة الاجتماعية	رضا ونوعية مزايا الحياة لعمل هيئة الموظفين.
القيمة الاقتصادية	فائض اقتصادي متأني من الفرق بين العائد والتكلفة.
قيمة المنظمة	نوعية تشغيل وتسيير المؤسسة

المصدر: من إعداد الباحث

ثانيا: جوهر القيمة اللوجستية

يكمن جوهر القيمة اللوجستية في القيمة المضافة التي تدخل على المنتج أثناء مروره بسلسلة الميزة اللوجستية، وهذه القيمة تنتج من تطبيق القواعد اللوجستية في كل حلقات هذه السلسلة، حيث يترتب على ذلك وفر في الوقت والنفقات مع تحقيق جودة عالية في الإنتاج، فتطبيق قاعدة JIT تؤدي إلى وفرة في الوقت، وخفض عدد المخازن والمستودعات يؤدي إلى وفر في النفقات، وتطبيق شروط الجودة الشاملة يؤدي إلى تحسين المنتج، هذا فضلا عن أن الجانب الفني في القواعد اللوجستية يقوم على أساس زيادة الإنتاجية والفعالية والكفاءة بالنسبة لكل عنصر من عناصر الإنتاج.⁽¹⁾

(1) عبيد علي أحمد الحجازي، مرجع سابق، ص ص 68-69

المطلب الثاني: مفهوم خلق القيمة

يعتبر خلق القيمة محور اهتمام المؤسسات منذ أمد طويل، وقد ازداد هذا الاهتمام خاصة مع نهاية الألفية الثانية، أين أصبح بقاء المؤسسة مرهونا بمدى خلقها القيمة لجميع الأطراف الآخذة.

أولا: تطور مفهوم خلق القيمة من النظرة التقليدية إلى النظرة الحديثة 1 / النظرة القديمة لخلق القيمة

اهتم الاقتصاديون الأوائل والدارسون لمفهوم القيمة بمعدل الفائدة على التدفقات النقدية، وكذا الدراسات المعروفة لفيشر (1907-1930) وWilliams (1938)، اللذان عرضا مفهوم مالى للقيمة يجمع بين سعر الأصل والدخل المحتمل الحصول عليه. فالفكر الأكاديمي الأكثر حداثة الأقرب إلى مفهوم خلق القيمة كان الاهتمام به بارزا في أعمال كل من:

Ohlson، (1996-1990) Murrin، Copland، Koller (1986) Rappaport، (1984) HAX et MAJLUF (1992-1990) Stewart، (1991) Feltham et Ohlson، (1995).⁽¹⁾

لقد ارتبط خلق القيمة لمدة طويلة بالجوانب المالية في المؤسسة، حيث سعت هذه الأخيرة إلى خلق القيمة للمساهمين فحسب وبالتالي تعظيم ثروتهم، واعتبرت ذلك الهدف المالى الأول الذى يجب تحقيقه.

2 / النظرة الحديثة لخلق القيمة

اقترح عدد من الباحثين منظورا آخر يأخذ بعين الاعتبار كافة أطراف المؤسسة، هذا المنظور يعارض هدف تعظيم ثروة المساهمين فحسب (Shareholders) وتسيير المؤسسة على هذا الأساس، بل تنادى بضرورة خلق القيمة لجميع شركاء المؤسسة بما فيهم المساهمين. إذ أثبتت التجارب الميدانية أن المؤسسات التى تأخذ بعين الاعتبار جميع الأطراف الآخذة في خلق القيمة أكثر نجاحا وازدهارا من تلك التى لا تهتم إلا بخلق القيمة للمساهمين، إضافة إلى ذلك فقد وجد كل من Kotter و Heskett أن المؤسسات الأمريكية الكبرى التى أولت الأهمية نفسها لجميع شركائها، تضاعفت مبيعاتها أربعة أضعاف مبيعات المؤسسات التى ركزت اهتماما على المساهمين فحسب. وهذا يثبت بوضوح أهمية خلق القيمة لجميع الأطراف الآخذة.

ثانيا : الأطراف الآخذة أو الأطراف ذات المصلحة (STAKEHOLDERS)

1 / مفهوم وتقسيمات الأطراف الآخذة

- يمكن تعريف هؤلاء الشركاء حسب Freeman (1984) بأنهم كل الأطراف (مجموعات أو أفراد) التى يمكن أن تؤثر أو تتأثر بنشاط المؤسسة في إطار سعيها لتحقيق أهدافها. وقد حدد Freeman خمسة أطراف رئيسية هي:⁽²⁾
المساهمون، الدائنون، الزبائن، الموظفون، الموردون والمسيرون.

(1) بركة السعيد، مسعى سمر، تقييم المنشأة الاقتصادية: مدخل القيمة الاقتصادية المضافة EVA، الملتقى الدولي: صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف المسيلة: الجزائر، أيام 14-15 أفريل 2009.

(2) O. Jockung-Nguéna et autres, Introduction au management de valeur, Dunod, Paris : France, 2001, P 17

- أما *M.B.E. Clarkons* (1995) فقد قسم هؤلاء الشركاء إلى قسمين: شركاء ابتدائيين (*Partenaires primaires*) ضروريين لحياة المؤسسة، مثل المساهمين، الزبائن، الدائنين، الموردين، المجتمع، الحكومة، العمال، ... وشركاء ثانويين (*Partenaires secondaires*) مثل: جماعات الضغط، وسائل الإعلام. بينما قسم كل من *S.L.Tiras* و *B.Ruf* و *R.M.Brown* (1997) الشركاء إلى: اختياريين مثل المساهمين، الزبائن، الدائنين، الموردين، الأجراء، ... وغير اختياريين مثل: المحيط، المجتمع، ...⁽¹⁾

- وعرف كل *Charles W.L Hill and Gareth R.Jones* الأطراف القابضة على أنها أفراد أو جماعات لهم مصالح أو نصيب لدى الشركة، يعطيهم الحق في السؤال عن طبيعة وكيفية أدائها. وتم تقسيمها إلى: أطراف داخلية وأخرى خارجية. فالأطراف الداخلية هم عبارة عن حملة الأسهم والعاملون، بما في ذلك المديرين وأعضاء مجلس الإدارة. أما الأطراف الخارجية فهم عبارة عن الأفراد أو الجماعات الأخرى الذين لهم حق المطالبة والإدعاء على الشركة وتضم العملاء، الموردين، الحكومة، الاتحادات والجماعات المحلية والجمهور بصفة عامة.⁽²⁾

2. الأطراف الآخذة وعلاقتها بالمؤسسة

إن كل الأطراف الآخذة لديها علاقة تبادلية مع المؤسسة، فهم يزودونها بموارد مهمة أو إسهامات وفي المقابل يتوقع مراعاة مصالحهم والحفاظ عليها. حيث نجد المساهمين يقومون بإمداد الشركة برأس المال وفي المقابل يتوقعون عائدا مناسبة على استثماراتهم. أما الموظفون فهم يقدمون العمل والمهارات وفي المقابل يتوقعون دخلا عادلا، وشعورا بالرضا الوظيفي وظروف عمل جيدة. أما العملاء فهم المصدر الأساسي لإيرادات الشركة، وفي المقابل يتطلعون إلى الحصول على منتجات عالية الجودة وموثوق بها مقابل ما يدفعونه من نقود. أما الموردون فيزودون الشركة بالمدخلات، وفي المقابل فهم يسعون وراء تحقيق الإيرادات وضمان صفقات مستمرة. أما الحكومة فتقدم للشركة القواعد واللوائح التي تحكم الممارسات العملية وتحقق المنافسة العادلة الشريفة، وفي المقابل فإن الحكومة تأمل أن تلتزم تلك الشركات بهذه القواعد. وتساعد الاتحادات النقابية على تزويد الشركات بموظفين منتجين وفي المقابل يرغبون في الحصول على مزايا لأعضائهم تتناسب مع إسهاماتهم في الشركة. أما الجمهور العام فيزود المؤسسة بالبنية الأساسية القومية، مقابل الحصول على ضمانات بتحسين جودة الحياة كنتيجة لوجود الشركة.⁽³⁾

والجدول رقم 11 يوضح الأطراف الآخذة وعلاقتها بالمؤسسة من خلال القيمة المقدمة والقيمة المتوقعة.

(1) هاشمي عباس، الدور المخوري لتسيير الموارد البشرية في خلق القيمة لجميع الأطراف الآخذة، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد الثالث، جوان 2008، جامعة بسكرة: الجزائر، ص 106.

(2) شارلز هل وجاريت جونز، الإدارة الاستراتيجية: مدخل متكامل، الجزء الأول، ترجمة محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ، الرياض: السعودية، 2001، ص 77

(3) نفس المرجع، ص ص 77-78

جدول رقم 11: القيمة المتبادلة بين الأطراف الآخذة والشركة

القيمة المتوقعة	القيمة المقدمة للشركة	الأطراف ذات المصلحة	
العائد على الاستثمار	رؤوس الأموال	المساهمون	الأطراف الداخلية
رواتب عادلة الرضا الوظيفي	عمل مهارات	العاملون موظفون	
رواتب مناسبة أرباح مناسبة الاحترام والتقدير	التسيير الحسن استراتيجيات	المدراء المسيرين	
الجودة الفائض الاستهلاكي المصادقية	النقود لشراء السلع والخدمات	العملاء	الأطراف الخارجية
الإيرادات استمرارية الصفقات استقرار السداد	مدخلات المواد الأولية	الموردين	
الالتزام بالقوانين تنظيم المنافسة جباية الضرائب والرسوم	قوانين لوائح ضرائب ورسوم	الحكومة	
مزايا لأعضائها	عمال موظفين منتجين	الاتحادات النقابية	
الاستمرارية والتكامل	البنية الأساسية القومية	الجمهور العام	

Source: Guy Bru et Franciane Constantinea, *Le Management par Valeur : un nouveau style de Management*, Ed AFNOR, 2001, p 3-4

وبشكل عام، يمكن تصنيف هؤلاء الشركاء في ست مجموعات رئيسية وهي: المساهمون، الزبائن، الأفراد، الدائنون، الموردون وبقية الأطراف الأخرى. حيث يجب على المؤسسة أن تخلق القيمة لكل واحدة من هذه المجموعات، وبالمقابل تساهم كل مجموعة في خلق القيمة للمؤسسة.

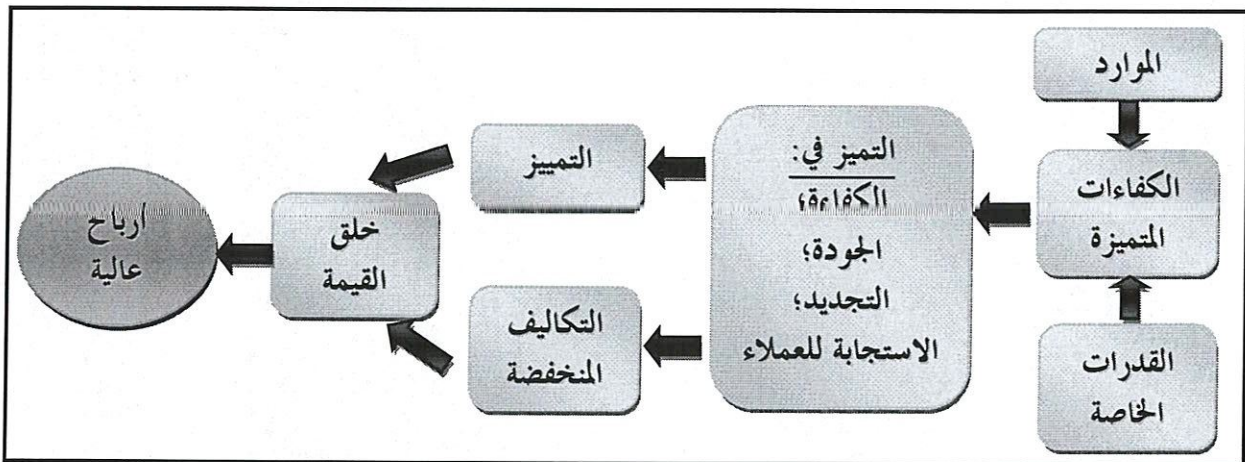
ويمكن تعريف خلق القيمة على أنها الإدارة الجيدة للعلاقة مع كل الأطراف الآخذة، بحيث تعتبر هذه الأخيرة مصدرا مهما لموارد المؤسسة (مدخلات) يتم استغلالها لتصبح مخرجات تمثل في القيمة لكل الأطراف.

المطلب الثالث: خلق القيمة وتنافسية المؤسسة

تعتبر مسألة خلق القيمة لكل الأطراف الآخذة مسألة مهمة ومطلبا حيويا لضمان بقاء المؤسسة واستمرارها، فالمؤسسة التي لا تنجح في إشباع حاجات و تطلعات عملائها أو عمالها أو المساهمين فيها من غير المحتمل أن تحقق ميزة تنافسية على منافسيها، ولذلك تتوقف تنافسية المؤسسة بشكل أو بآخر على مدى خلقها القيمة لزبائنهم خاصة ولبقية شركائها عامة.

يعرف كل من (Pitts et Lei, 1996) الميزة التنافسية على أنها: " قدرة الشركة على أداء أنشطتها بتكلفة أقل أو فاعلية أكبر من منافسيها". كما عرفها (Lynch, 2000) على أنها: " البحث عن شيء فريد ومختلف عن المنافسين". (1)
ويتم بناء المزايا التنافسية من خلال أربع عوامل تمثل في: الكفاءة، الجودة، التجديد، الاستجابة لحاجات العميل. (2)
وهناك علاقة متشابكة بين هذه العوامل، فالجودة العالية يمكن أن تؤدي إلى كفاءة متفوقة بينما التجديد يدعم الكفاءة والجودة والاستجابة لحاجات العميل. فخلق القيمة إذا يتم من خلال هذه العوامل الأربعة، وهذا ما يسمى بجذور الميزة التنافسية وهي موضحة بالشكل رقم 33.

شكل رقم 33 : جذور الميزة التنافسية



المصدر: شارلز هل وجاريت جونز، الإدارة الإستراتيجية: مدخل متكامل، الجزء الأول، ترجمة محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ، الرياض: السعودية، 2001، ص 212.

من الشكل نستنتج أن خلق القيمة للأطراف الآخذة يؤثر بشكل كبير على التنافسية وذلك كما يلي: (3)

1/ تأثير خلق القيمة للزبائن على التنافسية

لا يمكن للمؤسسة تحقيق ميزة تنافسية إلا باستقطاب الزبائن والحفاظ عليهم وتنميتهم، وهذا بدوره لا يكون إلا بإرضائهم والاستجابة السريعة لتطلعاتهم، سواء بشأن السعر أو الجودة أو أجل التسليم أي خلق القيمة لهم. حيث يمكن القول بأن

(1) زكريا الدوري، أحمد علي صالح، الفكر الإستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الأعمال: قراءات وبحوث، دار البازوري، عمان: الأردن، 2009، ص 204

(2) شارلز هل وجاريت جونز، مرجع سابق، ص 196

(3) هاشمي عباسية، مرجع سابق، ص 108-109

التنافسية هي القدرة على خلق القيمة للزبائن أفضل من المنافسين. من هذا المنطلق يمكن القول ألا مجال للحديث عن التنافسية، ولا سبيل لتحسينها دون خلق القيمة للزبائن.

2/ تأثير خلق القيمة للأفراد على التنافسية

خلق القيمة للأفراد عامل أساسي لتحسين التنافسية، لأن ذلك كفيل بتحفيزهم وضمان وفائهم وتنمية مهاراتهم، التي تعتبر من أهم عوامل نجاح المؤسسة وأفضل مصادر مزاياها التنافسية، والمنبع الحقيقي لخلق القيمة. ولذلك يمكن اعتبار المهارات محور اهتمام المؤسسة الداخلي على غرار الزبائن الذين يمثلون محور اهتمامها الخارجي في سباق التنافسية. هذا يؤكد أن خلق القيمة للأفراد أثرا كبيرا على تنافسية المؤسسة.

3/ تأثير خلق القيمة للمساهمين على التنافسية

يعتبر خلق القيمة للمساهمين ضروريا هو الآخر لتحسين التنافسية، باعتبار أنهم مصدر التمويل الرئيسي للمؤسسة، وأصحاب رؤوس الأموال التي بدونها ستفشل كل أنشطتها، بل ستصاب كل وظائفها بالشلل. وبالتالي لا معنى للحديث عن التنافسية في مؤسسة مشلولة ضمن محيط يتطلب ديناميكية كبيرة وسرعة تصرف فائقة. ولذلك فإن خلق القيمة لهم يلعب دورا مهما في تحسين تنافسيته من خلال الحفاظ عليهم واستقطاب مساهمين جدد وبالتالي توفير الأموال اللازمة للقيام بكافة الأنشطة الضرورية لخلق القيمة والحصول على أفضليات تنافسية.

4/ تأثير خلق القيمة للدائنين على التنافسية

يشكل الدائنون مصدرا آخر من مصادر تمويل المؤسسة، وعدم إرضائهم سيؤدي إلى فقدان هذا المصدر، مما ينجم عنه صعوبة توفير الأموال الضرورية للسير الحسن لنشاط المؤسسة. وهذا ما ينعكس سلبا على أدائها، والتزاماتها اتجاه زبائنها، ومن ثم على تنافسيته ولذلك فإن خلق القيمة للدائنين تأثيرات كبيرة على التنافسية.

5/ تأثير خلق القيمة للموردين على التنافسية

يعتبر الموردون طرفا مهما بالنسبة للمؤسسة، خاصة كبرى الشركات الصناعية، ذلك أن جودة منتجاتها وأسعارها وآجال تسليمها إلى الزبائن تعتمد بشكل كبير على جودة وأسعار المواد الأولية وآجال الحصول عليها من الموردين. ولذلك فإن خلق القيمة للزبائن يتأثر إلى حد بعيد بنوعية علاقة المؤسسة بمورديها. لذا فهي تسعى لتسيير هذه العلاقة من أجل تحسينها، وهو ما يعد عاملا مهما لتنافسيته. وبطبيعة الحال فإن التحسين لا يكون إلا بخلق القيمة لهم، وعليه فإن لهذا الأخير تأثيرا مهما على تنافسية المؤسسة.

6/ تأثير خلق القيمة لباقي الشركاء على التنافسية

يمثل أولئك الشركاء في بقية الأطراف التي يمكن أن تتبادل التأثير مع المؤسسة كالمحيط الإيكولوجي أو المحيط الاجتماعي. وخلق القيمة لها يساهم بدوره في تحسين التنافسية بشكل أو بآخر، فبالنسبة للمؤسسات التي قد تؤثر سلبا على البيئة أو المجتمع يعتبر خلق القيمة لهذين الجانبين مهما، لأن من شأنه أن يحسن صورة المؤسسة، وهذا يساعدها كثيرا على استقطاب المهارات والזبائن. كما أن المؤسسة التي تخلق القيمة لهذه الأطراف تتمكن من جذب رؤوس أموال معتبرة في السوق المالية، وكل هذا بدون شك يؤثر على التنافسية.

المطلب الرابع: الخدمات اللوجستية وخلق القيمة

أولاً: اللوجستيك عملية أساسية في خلق القيمة

من المعروف عامة أن الأعمال الإدارية تخلق أربعة أنواع من القيمة المضافة للمنتجات أو الخدمات هي: الشكل، الوقت، المكان والتملك. ويوفر اللوجستيك اثنين من هذه القيم الأربعة المضافة، حيث يتحكم في قيمتي الوقت والمكان في المنتجات من خلال النقل وتدقيق المعلومات والمخازن. فرضا العميل يتوقف بصفة أساسية على الاطمئنان إلى توفير المنتجات من خلال انسيابها وتدقيقها بواسطة الأنشطة اللوجستية المختلفة. لهذا يعتبر اللوجستيك من العمليات الأساسية التي يجب أن تركز عليها المنظمة لأنها قادرة على خلق قيمة لكل من العملاء وحملة الأسهم بشكل خاص وكل الأطراف الآخذة بشكل عام، والشكل رقم 34 يوضح ذلك.

شكل رقم 34: اللوجستيك عملية أساسية في خلق القيمة



المصدر: ثابت عبد الرحمن إدريس، كفاءة وجودة الخدمات اللوجستية: مفاهيم أساسية وطرق القياس والتقييم، الدار الجامعية، الإسكندرية: مصر، 2006، ص 153

ثانياً: سلسلة القيمة

قدم PORTER في كتابه الشهير (Competitive Advantage) سنة 1985 فكرة سلسلة القيمة، وهي عبارة عن طريقة تركز على سلسلة الأنشطة التي تزاو لها المؤسسة، تهدف إلى فهم المصادر الحالية والمحتملة للقيمة والميزة التي تحققها مقارنة بالمؤسسات المنافسة لها، أي أساس هذا النموذج هو فحص وتحديد مصادر القيمة والميزة التنافسية على المستوى الداخلي للمؤسسة. ولقد حدد PORTER اللوجستيك كميزة تنافسية ممكنة للشركات أي من الأنشطة الخالقة للقيمة والتي تمثل في الأنشطة التالية:

1/ الأنشطة الأساسية⁽¹⁾

- اللوجستيك الداخلي: الأنشطة المرتبطة بتلقي وتخزين وتوزيع المدخلات اللازمة للمنتج، مثل المناولة والتخزين ومراقبة المخزون، تحديد مواعيد النقل والإحالة إلى مقدمي الخدمات.

(1) Michael Porter, L'avantage Concurrentiel: Comment devancer ses concurrents et maintenir son avance, Dunod, Paris : France, 1999, P 57-58

- الإنتاج: وهي الأنشطة المرتبطة بتحويل المدخلات إلى منتجات في شكلها النهائي مثل التشغيل على الآلات، التجميع، التعبئة وصيانة الآلات، ...

- اللوغستيك الخارج: وهي أنشطة مرتبطة بالتجميع، التخزين، التوزيع المادي للمنتجات إلى العملاء، كخزين المنتجات التامة، مناولة المواد، تشغيل مركبات التسليم، معالجة الطلبات.

- التسويق والمبيعات: هي أنشطة مرتبطة بتزويد الوسائل التي يمكن من خلالها للعميل أن يشتري المنتج وتخفزه على الشراء، وتشمل الإعلان، الترويج، رجال البيع، اختيار منافذ التوزيع، العلاقات مع الموزعين وتثبيت الأسعار.

- الخدمات: وهي كل الأنشطة المرتبطة بتقديم الخدمة لتدعيم أو المحافظة على قيمة المنتج وتشمل خدمات التركيب، الإصلاح، التدريب، قطع الغيار والأجزاء وتعديل المنتج.

2/ الأنشطة الداعمة: وهي التي تزود الأنشطة الأساسية في سلسلة القيمة بالمدخلات اللازمة التي تسمح لها بالتحقق والحدوث. وتمثل في: (1)

- التموين: وهي الأنشطة التي تتعلق بالحصول على المدخلات المطلوب شراؤها، سواء كانت مواد أولية أو خدمات أو آلات. وبذلك يتغلغل هذا النشاط عبر سلسلة القيمة ككل لأنها تدعم كل نشاط في حالة شراء ما يلزمه.

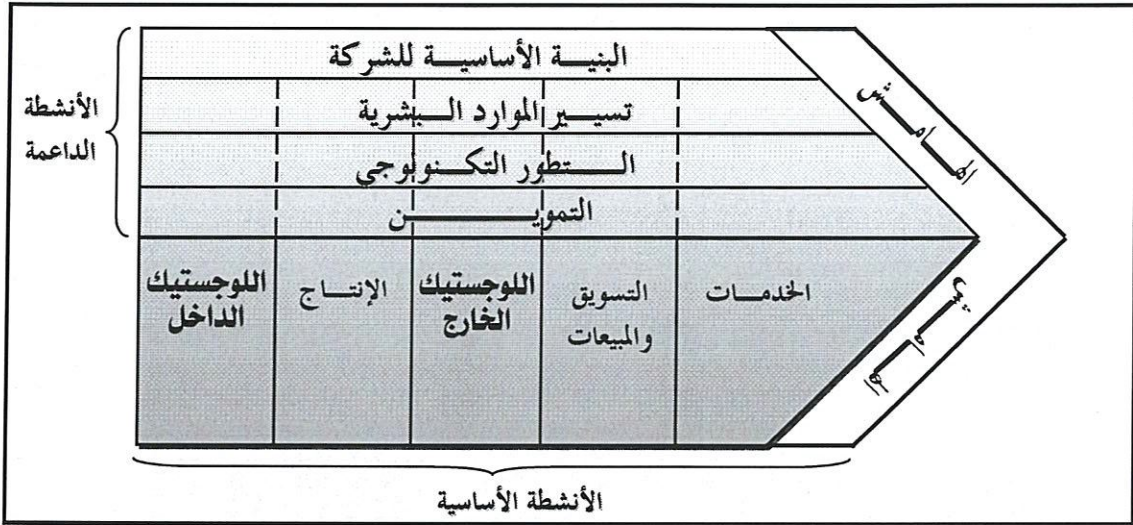
- التطور التكنولوجي: وهي أنشطة تتعلق بتصميم المنتج وكذلك تحسين طريقة أداء الأنشطة المختلفة في كل سلسلة القيمة وتشمل المعرفة الفنية، والإجراءات المدخلات التكنولوجية المطلوبة لكل نشاط داخل سلسلة القيمة.

- إدارة الموارد البشرية: تمثل الأنشطة الضرورية لضمان اختيار الميزج الصحيح من الأفراد المهرة لأداء كل ما يتعلق بأنشطة سلسلة القيمة بشكل فعال، وتشمل التدريب، والتحفيز المناسب ونظام التعويض والمكافآت.

- البنية الأساسية للشركة: وتعتبر بمثابة الوعاء الذي يستوعب كل الأنشطة الأخرى حيث تمثل الإدارة العليا جزءا من الهيكل التنظيمي ونظام الرقابة وكذا الثقافة التنظيمية لشركة. ومن ناحية أخرى تساهم في تشكيل البنية الأساسية للشركة وتشمل أنشطة مثل الإدارة العامة، المحاسبة، والجوانب القانونية، والتخطيط الاستراتيجي.

إن الهدف من تحديد سلسلة القيمة للشركة هو التحكم في التكاليف الكلية لمختلف مراحل انجاز المنتج أو خدمة ما، وذلك من خلال إعادة تجميع الأنشطة تبعا للقيمة المستحقة وكذا التكلفة المترتبة على كل نشاط وبذلك تكون هناك ارتباطات وثيقة بين الأنشطة المختلفة.

شكل رقم 35: سلسلة القيمة La Chaine de Valeur



Source : Michael Porter, *L'avantage Concurrentiel: Comment devancer ses concurrents et maintenir son avance*, Dunod, Paris : France, 1999, P 53.

ثالثاً: دور الخدمات اللوجستية في خلق القيمة

لقد أصبحت الخدمات اللوجستية من أهم العمليات الخالقة للقيمة ليس فقط للمساهمين ولكن لجميع الأطراف الآخذة وبرز دورها في خلق القيمة من خلال ما يلي:

1 / خلق القيمة للزبائن

لكي تستطيع منظمات الأعمال البقاء والاستمرار عليها أن تقدم منتجات ذات قيمة، حتى تتمكن من الحصول على رضا وولاء الزبون وبالتالي تحقيق الأرباح، ويعتبر خلق القيمة للزبائن جوهر هاتين العمليتين وأساس نجاحهما. ويعرف (Kotler, 1997) قيمة الزبون على أنها: "حزمة من منافع الزبون التي يحصل عليها من المنتج أو الخدمة. وتضم هذه المنفعة قيمة المنتج، قيمة الخدمة، القيمة الشخصية وقيمة المكانة الذهنية".⁽¹⁾

إن قيمة المنتجات تقل إذا لم يتم توفيرها في المكان والوقت الذين يرغب العملاء استهلاكها فيها. وعندما تتحمل الشركة تكلفة نقل منتج وتوصيله إلى العميل أو جعل المخزون متاحاً في الوقت المناسب، فإنها بذلك تخلق قيمة للعميل لم تكن موجودة. فنجده شركة كوداك قد ارتكبت خطأ كبيراً في نهاية السبعينات عندما أنتجت الكاميرا ذات الصور الفورية، ولم تعمل على توفير الكميات المناسبة منها في منافذ التوزيع المختلفة. فقد قام العديد من المشتريين المتوقعين بزيارة منافذ التوزيع للكاميرا الجديدة وعندما لم يجيدوها قاموا بشراء الكاميرا "بالورويد" بدلاً منها.⁽²⁾

ولقد عرف Lambert اللوجستيك على أنه $5Rs^{(*)}$ وهي توفير المنتج أو الخدمة في: المكان المناسب، الوقت المناسب، الحالة الصحيحة، التكلفة المناسبة، السعر المناسب.⁽³⁾

(1) زكريا الدوري، أحمد علي صالح، مرجع سابق، ص 212

(2) ثابت عبد الرحمن إدريس، مقدمة في إدارة الأعمال اللوجستية، مرجع سابق، ص 30

(*) Right Place, Right Time, Right Condition, Right Cost, Right Price

(3) عبد الستار محمد علي، مرجع سابق، ص 38

وعلى هذا الأساس يمكن خلق القيمة للزبون وفق ثلاث اتجاهات رئيسية هي: التكلفة (السعر)، الجودة، الأجل.

1.1/ التكلفة (السعر): يمكن للمؤسسة أن تخلق القيمة للزبائن عن طريق التكلفة بأكساب أفضلية تنافسية فيها. ويلعب اللوجستيك دورا كبيرا في تخفيض التكلفة والتحكم فيها من خلال: الاختيار الجيد لوسيلة النقل والوفورات الناتجة عن ذلك مثل تكلفة التخزين، اختيار مصادر التوريد، إدارة العلاقة مع العميل للقضاء على حالة عدم اليقين في الطلب وبالتالي تخفيض التكلفة، تقديم سلع أو خدمات بسعر مقبول.

2.1/ الجودة: لتحسين جودة المنتج يجب تحسين جودة المواد الخام والسلع الوسيطة (الإمدادات)، فالتعاون بين المنتجين والموردين يمكن أن يساعد في تحقيق هذا الهدف، أي إدارة العلاقة مع الموردين. كذلك تحسين جودة الخدمات اللوجستية من خلال احترام المعايير المعمدة في ذلك، وبالتالي تحقيق منتج أو خدمة ذات جودة عالية.

3.1/ الأجل (أجل التسليم): لزيادة سرعة الاستجابة إلى السوق، يجب أن يكون هناك تعاون قوى بين الشركات الموجودة في نفس سلسلة الإمداد، حيث إذا كان جزءا من تلك السلسلة لا يعمل بشكل صحيح، هذا يؤدي إلى عدم توفر المنتج النهائي في الوقت المحدد. حيث أن الزبون يريد المنتج أو الخدمة في الوقت المناسب، وكما تم التطرق إليه فاللوجستيك يهدف إلى تخفيض الأجل اللوجستية.

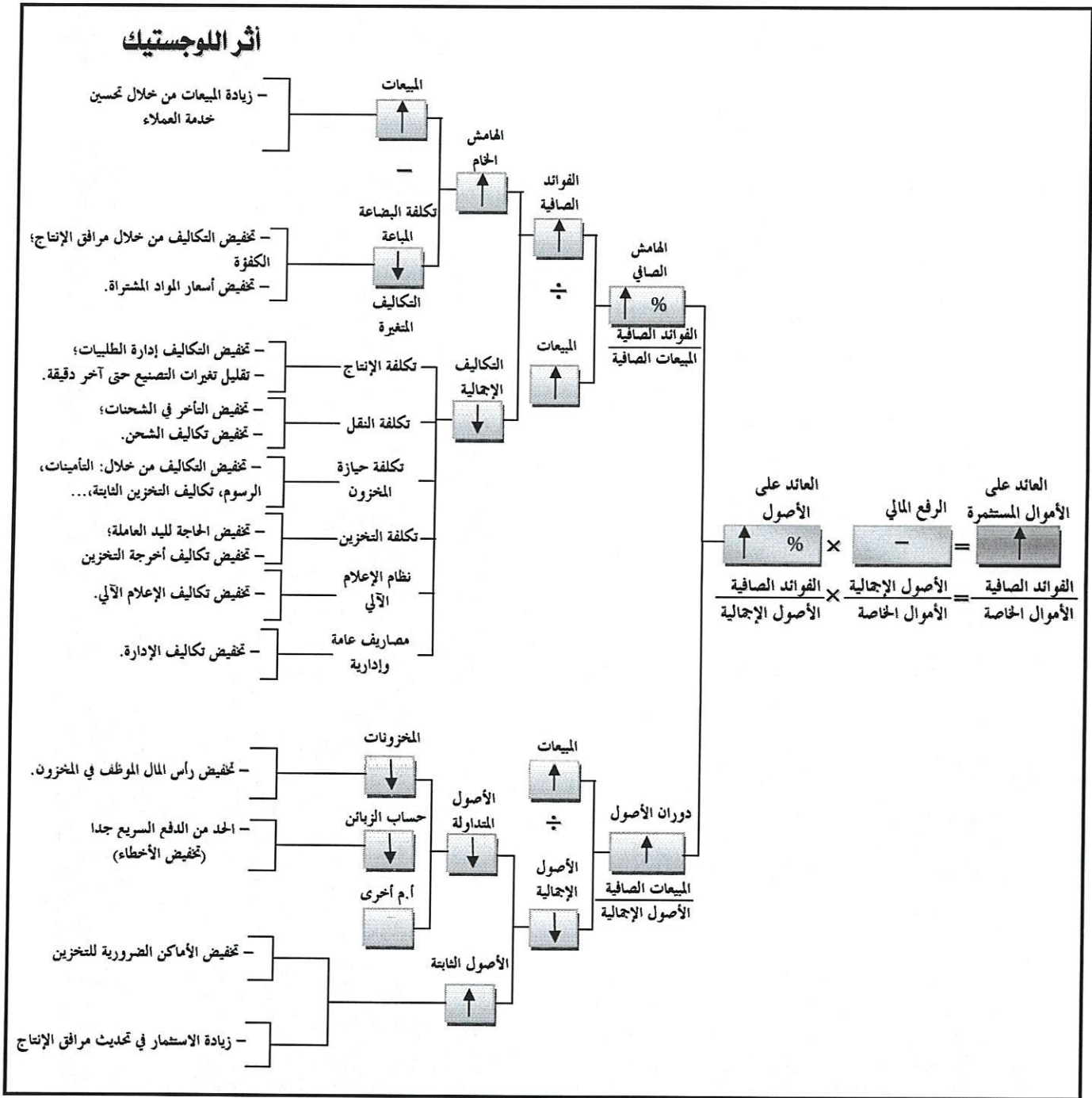
2/ خلق القيمة للمساهمين

يبحث المساهمين عن عوائد عظمى مقابل ما أسهموا به من رؤوس أموال، ويسعى اللوجستيك إلى تحقيق ذلك من خلال تعظيم نسبة العائد على الأموال المستثمرة (طبقا لمستويات الخدمة المقدمة للعميل) مع تخفيض تكاليف تشغيل نظام اللوجستيك. كما أن خلق القيمة للزبائن سيؤدي بطبيعة الحال إلى خلق القيمة للمساهمين من خلال رقم الأعمال وبالتالي زيادة الأرباح والشكل رقم 36 يوضح أثر اللوجستيك على خلق القيمة للمساهمين.

3/ خلق القيمة للموردين

إن تطوير العلاقة مع الموردين تعتبر أساس خلق القيمة لهم، والهدف الرئيسي من ذلك هو الحصول على الإمدادات بشكل مستمر وبتكاليف منخفضة أي بأسعار ترضى الطرفين، فإمداد المورد المؤسسة بإمدادات ذات جودة، وفي الوقت المناسب هذا سيؤدي إلى تقديم منتجات أو خدمات بسعر أقل، جودة عالية، أجل أقل، أي خلق القيمة للزبائن. وهذه الأخيرة تؤدي إلى خلق القيمة للمساهمين وتحقيق أرباح عالية مما يؤدي إلى خلق القيمة للموردين من خلال تسديد الديون في الوقت المحدد، زيادة مبيعات وأرباح المورد من خلال الطلب المتزايد وبالتالي زيادة الإمدادات، ... (1)

شكل رقم 36: أثر اللوجستيك على خلق القيمة للمساهمين



Source : Douglas M. LAMBERT, Renan BURDUROGLU, Mesurer la valeur de la logistique, traduit et supervisé par Dominique ESTAMPE, Revue Techniques de l'ingénieur, L'Entreprise industrielle, vol 10 juil 2002, AGL1, NO AG 5 010, Techniques de l'ingénieur, Paris, France, P 8

4/ خلق القيمة للأفراد

يلعب الأفراد الدور المنوط بهم كاملاً، وكى يشاركوا بفعالية فى خلق القيمة وإنجاح المؤسسة وتحسين أدائها وتنافسيتها، لا بد أن يشعروا بالإنصاف بين ما يقدمونه من رأس مال بشرى (والذى لا يقل أهمية عن رأس مال المساهمين)، وبين ما يتلقونه من عوائد بالمقابل، ولا يشترط أن تكون هذه العوائد مالية فحسب، بل يمكن أن نلمسها من

خلال العلاقة التي تربط المؤسسة بأفرادها. (1) واللوجستيك يضمن عوائد للأفراد من خلال تعظيم المبيعات، تقليل التكاليف وتعظيم الأرباح.

15/ خلق القيمة للدائنين

يمكن للمؤسسة أن تخلق القيمة لدائنيها من خلال الوفاء بالتزاماتها اتجاههم في الآجال المحددة وبأسعار فائدة مرضية، لأن هؤلاء لن يتعاملوا إلا مع مؤسسة تمتلك ضمانات كافية للتسديد وفق ما تم الاتفاق عليه. وبطبيعة الحال يعتبر الأداء الجيد والنجاح المستمر للمؤسسة أفضل ضمان لأولئك الدائنين، وأحسن مؤشر لمدى قدرتها على الوفاء بالتزاماتها اتجاههم. (2) ويلعب اللوجستيك دورا هاما في نجاح المؤسسة من خلال تقديم خدمات ذات جودة عالية وبتكلفة أقل وهذا يعود بالفائدة على الدائنين من خلال الأرباح التي تحققها المؤسسة من التحكم الجيد في الخدمات اللوجستية.

16/ خلق القيمة لبقية الشركاء

يتمثل باقي الشركاء في المحيط الإيكولوجي (البيئي) والمحيط الاجتماعي. ويتم خلق القيمة للمحيط البيئي من خلال التقليل من تلويثه وتدميره والمساهمة في حمايته، ويعمل اللوجستيك على ذلك من خلال:

- تقليل الورق المستعمل في عمليات التعبئة والتغليف، تصميم تغليف متعدد الاستخدامات هذا يؤدي إلى تسهيل عملية إعادة التدوير؛

- تصميم الهياكل اللوجستية وفقا للمعايير البيئية باستخدام مواد مثل الخشب، استخدام مصادر الطاقة البديلة (طاقة الرياح والطاقة الشمسية، ...) واستخدام مياه الأمطار.

- التقليل من حركة المركبات يمكن أن يقلل من التكاليف وانبعاثات الغازات مثل ثاني أكسيد الكربون. وذلك من خلال اتباع سياسة شراء المركبات التي تصدر كميات أقل من ثاني أكسيد الكربون (الهجين، الكهربائي، استخدام الوقود الحيوي أو الغاز الطبيعي) واستخدام الحاويات والنقل المتعدد الوسائط.

كما يمكن خلق القيمة للمحيط الاجتماعي من خلال خلق مناصب الشغل، احترام قيمه وأخلاقه ومعتقداته، ...

(1) A.Meignant, Ressources Humaines : Développement la stratégie, Ed Liaison, Paris, 2000, P54

(2) هاشمي عباسية، مرجع سابق، ص 119

خاتمة الفصل الرابع:

إن أرضية اللوجستيك تعتبر المنطقة التي تمر عليها كل التدفقات اللوجستية، كما أنها تعتبر قمة الخدمات اللوجستية والقادرة على خلق القيمة من خلال وظائفها . وتعكس عوامل اختيار موقع الأرضية والشروط الواجب توفرها مدى خلق قيمة أعلى لكل الأطراف .

أرضية اللوجستيك لها أثر اقتصادي واجتماعي يؤدي إلى خلق قيمة اقتصادية واجتماعية، وأثر بيئي يؤدي إلى خلق قيمة بيئية، كل هذه القيم الثلاث تؤدي إلى تحقيق ما يسمى اللوجستيك المستدام والذي يخدم مفهوم التنمية المستدامة.

الفصل الخامس:

مشروع أرضية اللوجستيك
ومؤشرات الخدمات اللوجستية

تمهيد :

عرفت التطورات والتحويلات الأخيرة لمنظمات الأعمال إلى زيادة الاهتمام بالخدمات مقارنة بالصناعة والتي أصبحت تمثل نسبة كبيرة من الدخل الإجمالي للدول. وتعتبر الخدمات اللوجستية من أهم الخدمات التي عرفت اهتماماً وتنوعاً كبيرين. وحسب التقرير الصادر عن *Working Group on Logistics* يُقدّر السوق الإجمالي العالمي من الخدمات اللوجستية بما يفوق 320 مليار دولار أمريكي سنوياً ولا يزال ينمو بمعدل سنوي متوسط يتراوح بين 3% إلى 10% وتعتبر الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا من أكبر أسواق خدمات اللوجستيك وأكثرها نمواً والتي تُشكل الحصة الأكبر في السوق العالمية فهي تحقق نمواً بنسبة 4% سنوياً. أما حصة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا تبلغ حالياً 10% تقريباً من السوق العالمية، لكنها من المناطق الأسرع نمواً حيث يتوقع المحللون زيادة في حجم الخدمات اللوجستية تصل إلى 25% سنوياً. ولمواجهة هذه الزيادة يجب إنشاء أراضي لوجستية لتسهيل ذلك وكذلك لخلق القيمة، وهذا ما سعت إليه الجزائر من خلال مشروع أراضي اللوجستيك. وعلى هذا الأساس سيتم التطرق في هذا الفصل إلى:

المبحث الأول: الخدمات اللوجستية في الجزائر.

المبحث الثاني: النقل واللوجستيك بمدينة عنابة.

المبحث الأول: الخدمات اللوجستية في الجزائر

المطلب الأول: مؤشر أداء الخدمات اللوجستية

يقول كل من *Jean-François Arvis, Monica Alina Mustra* الخيران الاقتصاديان في شبكة تخفيض أعداد الفقراء وإدارة الاقتصاد في البنك الدولي: "إن البلدان ذات تكاليف الخدمات اللوجستية التجارية المرتفعة هي البلدان التي تفقد على الأرجح الفرص الناشئة عن العولة". ويضيف *Arvis*: "إن أكبر مصدر للتكاليف لا يتمثل في واقع الأمر في تكلفة النقل (مثل تكاليف الشحن)، ورسوم الميناء وتكلفة مناولة البضائع، والرسوم الإجرائية كالتعهد الجمركي، أو حتى الأتعاب التي يتقاضاها وكلاء التخليص الجمركي، أو أية مدفوعات جانبية، بل يتمثل ذلك المصدر في إمكانية التنبؤ وجدارة التعويل ونوعية الخدمات المقدمة التي تعتبر كلها عوامل أكثر أهمية حتى من التكاليف نفسها". كما تقول *Mustra*: "الأهم هنا هو إمكانية الاعتماد على سلسلة التوريد - أي ما إذا كان سيتم تسليم السلع والبضائع في المواعيد المحددة أم لا". (1)

أولاً: محتوى الدراسة

تبين دراسة استقصائية لمجموعة البنك الدولي بشأن الخدمات اللوجستية للتبادل التجاري أن قدرات البلدان على نقل السلع بكفاءة، الربط بين المنتجين والمستهلكين وبين الأسواق الدولية تشهد تحسناً كبيراً في الوقت الحالي في مختلف أنحاء العالم، لكن مازالت هناك حاجة لتحقيق المزيد من التقدم وتكون هناك معدلات أسرع للنمو الاقتصادي ومساعدة الشركات على الاستفادة من انتعاش التجارة. ويستنتج مؤشر أداء الخدمات اللوجستية (*LPI*) (*) والدراسة المصاحبة له الصادرة بعنوان "إقامة روابط قوية من أجل المنافسة: الخدمات اللوجستية للتبادل التجاري في الاقتصاد العالمي" وتستند هذه الدراسة إلى استقصاء هو الأشمل على مستوى العالم ضم وكلاء دوليين للشحن ونقل البضائع وشركات دولية عاملة في مجالات النقل السريع. فالبلدان المتمتعة بدرجات عالية من حيث إمكانية التنبؤ والكفاءة وتوافر أفضل خطوط النقل وأكثراً الإجراءات المرتبطة بالتجارة هي نفسها أيضاً البلدان القادرة على الأرجح على تحقيق الاستفادة القصوى من التقدم التكنولوجي، وتحرير النظم الاقتصادية، وتفعيل سبل الوصول والنفوذ إلى الأسواق الدولية.

لقد شارك في هذه الدراسة نحو 800 من الوكلاء الدوليين لشحن ونقل البضائع، وهي أطراف مُشغلة بأنشطة الخدمات اللوجستية على الصعيد العالمي في 150 دولة سنة 2007 و 155 دولة سنة 2010، في استقصاء عبر موقع على الانترنت لترتيب البلدان وتصنيفها استناداً إلى عوامل مثل كفاءة وكلاء التخليص الجمركي أو كفاءة شركات خدمات النقل بالسكك الحديدية، ومدى التخليص على شحنات الصادرات وإتمام شحنها طبقاً للجدول والمواعيد المحددة، ومدى حدوث أنشطة إجرامية أو السعي والمطالبة بمدفوعات (رشوة) مقابل تقديم معلومات أو تسهيلات غير مشروعة. وركزت الدراسة على عدة معايير، وذلك ما يوضحه الجدول رقم 12

(1) البنك الدولي <http://web.worldbank.org>

(*) *LPI : Logistics Performance Index*

جدول رقم 12 : المعايير المعتمدة في دراسة مؤشر أداء الخدمات اللوجستية

طلب من المستقضاء من المقيمين تقييم مدى سهولة الشحن من البلد الذي يعملون فيه إلى ثمانية من الشركاء التجاريين طبقا لسبع فئات:	طلب من المقيمين أيضا تقييم تجربة الشحن استنادا على أداء الخدمات اللوجستية، والبيئة والمؤسسات المساندة للعمليات اللوجستية في البلد الذي يعملون فيه طبقا لست فئات:
- كفاءة التخليص الجمركي من قبل مصلحة الجمارك والهيئات الأخرى العاملة على الحدود والمنافذ. - نوعية النقل والبنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات اللازمة للخدمات اللوجستية. - سهولة ومدى إمكانية تحمل تكلفة الترتيبات المرتبطة بالشحنات الدولية. - الكفاءة التخصصية لصناعة الخدمات اللوجستية المحلية. - القدرة على تتبع مسار الشحنات الدولية على طول خطوط النقل والشحن. - التكاليف اللوجستية المحلية (تكاليف النقل) - دقة الالتزام بالمواعيد المحددة لوصول الشحنة إلى جهة المقصد.	- تكلفة الشحن المباشر - نوعية النقل والبنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات - القدرة والكفاءة في توفير عناصر ومقومات الخدمات التي يحتاج إليها القائمون بتقديم الخدمات اللوجستية - أداء عملية التخليص الجمركي على كل من الصادرات والواردات - نطاق الممارسات التي يمكن أن تؤثر على أداء الخدمات اللوجستية - الاتجاهات العامة

<http://www.worldbank.org>

المصدر: موقع البنك الدولي

ثانيا: الدول العشر الأولى حسب LPI

الجدول رقم 13 يمثل ترتيب الدول العشر الأولى وذلك حسب دراسة 2007 و 2010، حيث تم تقييم البلدان على أساس مقياس الأداء من 01 (الأسوأ) إلى 05 (أفضل أداء ممكن) كما أن الدراسة الأولى شملت 150 دولة والدراسة الثانية 155. (1)

(1) للإطلاع على ترتيب كل الدول زيارة الموقع الخاص بالبنك الدولي: <http://www.worldbank.org> أو انظر الملحق رقم 06 و 08.

جدول رقم 13: الدول العشر الأولى حسب مؤشر أداء الخدمات اللوجستية 2007 و2010

مؤشر أداء الخدمات اللوجستية 2010				مؤشر أداء الخدمات اللوجستية 2007		
الدولة	الدرجة	الدرجة	% إلى البلد صاحب الأداء الأفضل	الدولة	الدرجة	الدرجة
ألمانيا	01	4.11	100	سنغافورة	01	4.19
سنغافورة	02	4.09	99.2	هولندا	02	4.18
السويد	03	4.08	98.8	ألمانيا	03	4.10
هولندا	04	4.07	98.5	السويد	04	4.08
لكسمبورغ	05	3.98	95.7	النمسا	05	4.06
سويسرا	06	3.97	95.5	اليابان	06	4.02
اليابان	07	3.97	95.2	سويسرا	07	4.02
المملكة المتحدة	08	3.95	94.9	هونغ كونغ، الصين	08	4.00
بلجيكا	09	3.94	94.5	المملكة المتحدة	09	3.99
النرويج	10	3.93	94.2	كندا	10	3.92

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج دراسة *LPI 2010* و *2007*

نلاحظ من الجدول أعلاه أن سبع دول حافظت على مكانتها ضمن العشر الدول الأكثر أداءً، ولكن مع اختلاف الترتيب. ووفقاً لمؤشر أداء الخدمات اللوجستية تصدر البلدان المرتفعة الدخل المراكز العليا في مجال الخدمات اللوجستية، إذ يحتل معظمها مراكز مهمة في سلاسل التوريد العالمية والإقليمية.

وقال أوليفيانو كاتو، نائب رئيس البنك الدولي لشؤون شبكة تخفيض أعداد الفقراء وإدارة الاقتصاد، "بعد إصدارنا أول دراسة استقصائية سنة 2007، شرعت الكثير من البلدان النامية في تحسين قدراتها على إقامة الروابط مع الأسواق الدولية. ويعتبر ذلك عنصراً أساسياً بالنسبة لتعزيز القدرة على المنافسة وتحقيق النمو الاقتصادي. لكن، إذا كانت البلدان النامية راغبة في الخروج من الوضعية الاقتصادية الراهنة وهي في وضع أكثر قوة وقدرة على المنافسة، فلا بد أن تستثمر في تحسين خدماتها اللوجستية للتبادل التجاري".⁽¹⁾

ثالثاً: ترتيب الدول العربية حسب *LPI*

الجدول رقم 14 يمثل ترتيب الدول العربية وذلك حسب دراسة 2007 و 2010. حيث دراسة سنة 2007 لم تشمل كل من العراق، ليبيا وفلسطين، أما دراسة 2010 لم تشمل المغرب، موريتانيا وفلسطين.

(1) <http://siteresources.worldbank.org/NEWSARABIC/PressRelease/22443170/arabic-press-release.pdf>

جدول رقم 14: ترتيب الدول العربية حسب مؤشر أداء الخدمات اللوجستية 2007 و2010

مؤشر أداء الخدمات اللوجستية 2010						مؤشر أداء الخدمات اللوجستية 2007					
الدرجة التصنيفية	الدولة	الدرجة التصنيفية	الدولة	الدرجة التصنيفية	الدولة	الدرجة التصنيفية	الدولة	الدرجة التصنيفية	الدولة	الدرجة التصنيفية	الدولة
2.61	92	3.63	24	الإمارات	2.48	85	جزر القمر	3.73	20	الإمارات	
2.58	101	3.37	32	البحرين	2.38	94	المغرب	3.14	36	البحرين	
2.45	120	3.34	33	لبنان	2.37	97	مصر	3.02	41	السعودية	
2.39	126	3.28	36	الكويت	2.37	98	لبنان	2.99	44	الكويت	
2.36	130	3.22	40	السعودية	2.29	112	اليمن	2.98	46	قطر	
2.33	132	2.95	55	قطر	2.16	127	الصومال	2.92	48	عمان	
2.21	146	2.84	60	عمان	2.09	135	سوريا	2.89	52	الأردن	
2.11	148	2.84	61	تونس	2.06	140	الجزائر	2.76	60	تونس	
1.34	155	2.74	80	سوريا	1.94	145	جيبوتي	2.71	64	السودان	
		2.74	81	الأردن				2.63	67	موريتانيا	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج دراسة LPI2010 , 2007

نلاحظ أن بعض الدول العربية تراجع ترتيبها بينما أخرى تحسن، مثل لبنان (98-33 أى تحسنت بـ 65 مرتبة)، سوريا (135-80 أى تحسنت بـ 55 مرتبة). أما فيما يخص الدول الأكثر تراجعاً السودان (146-64 أى تراجعت بـ 82 مرتبة)، الأردن (52-81 أى تراجعت بـ 29 مرتبة)، الصومال (127-155 أى تراجعت بـ 28 مرتبة). أما فيما يخص الجزائر فلقد تحسن ترتيبها (140-130 أى تحسنت بـ 10 مراتب). ولكن هذا يبقى غير كاف وعليها أن تبذل جهوداً كبيرة لتحسين ترتيبها.

وعلى الرغم من أن الدراسة تظهر فجوة لوجستية كبيرة بين البلدان الغنية ومعظم البلدان النامية، فإنها تشير إلى وجود اتجاهات حديثة في بعض المجالات الحيوية بالنسبة لأداء الخدمات اللوجستية والتجارة، منها: تحديث النظام الجمركي، واستخدام تكنولوجيا المعلومات، وتطوير الخدمات اللوجستية التي يقودها القطاع الخاص. حيث يتأثر أداء الخدمات اللوجستية بشدة بنوعية مؤسسات القطاع العام، ومدى فعالية التنسيق في إجراءات التخليص الجمركي عند المنافذ الحدودية فيما بين كافة الهيئات المعنية بإدارة الحدود. ومن المجالات الأخرى التي يمكن إدخال تحسينات عليها: تحسين سياسات النقل، زيادة المنافسة في الخدمات ذات الصلة بالتجارة كالنقل بالشاحنات، عمليات الشحن، السكك الحديدية؛ وتحسين مرافق البنية التحتية.

المطلب الثاني: نقل البضائع في الجزائر

فيما يلي سيتم عرض واقع نقل البضائع في الجزائر من خلال معرفة مدى تطور حجم التجارة الخارجية، هذا الأخير الذي يتأثر بشكل كبير بجودة الخدمات اللوجستية المقدمة لتسهيل التبادل التجاري. كما أن البنية التحتية للنقل لها تأثير كبير على الأداء اللوجستي.

أولاً: حجم مبادلات التجارة الخارجية

شكلت سنة 1991 الخطوات الأولى ضمن المسار الكلي للإصلاحات فيما يخص تحرير التجارة الخارجية، حيث تم إصدار تشريع خفف من احتكار الدولة للتجارة الخارجية بفتح مجال التدخل في عمليات الاستيراد والتصدير لتجار الجملة والوكلاء المعتمدين. ولقد استمر العمل بالتعليمية رقم 625 التي أعلنت من جديد العودة لمراقبة التجارة الخارجية إلى أن أصدرت التعليمية رقم 13 المؤرخة في 13/04/1994 لتلغى التعليمية السابقة، وأهم ما احتوته هذه التعليمية هو السماح بكل عملية استيراد للبضائع دون أي قيد إداري وهذا انطلاقاً من 1995/01/01. بالموازاة مع ذلك عملت الحكومة على تحسين الحساب الجاري في المدى المتوسط والتحرير الكامل للتجارة الخارجية والسعى إلى تخفيض المديونية وكذا العمل على ترقية الصادرات خارج المحروقات ودعمها بكل الوسائل حتى تلعب دورها الكامل في التنمية الاقتصادية. الجدول رقم 15 يمثل صادرات وواردات الجزائر للفترة الممتدة من 2006-2009، مع العلم أن المحروقات تمثل 98 % من إجمالي صادرات الجزائر.

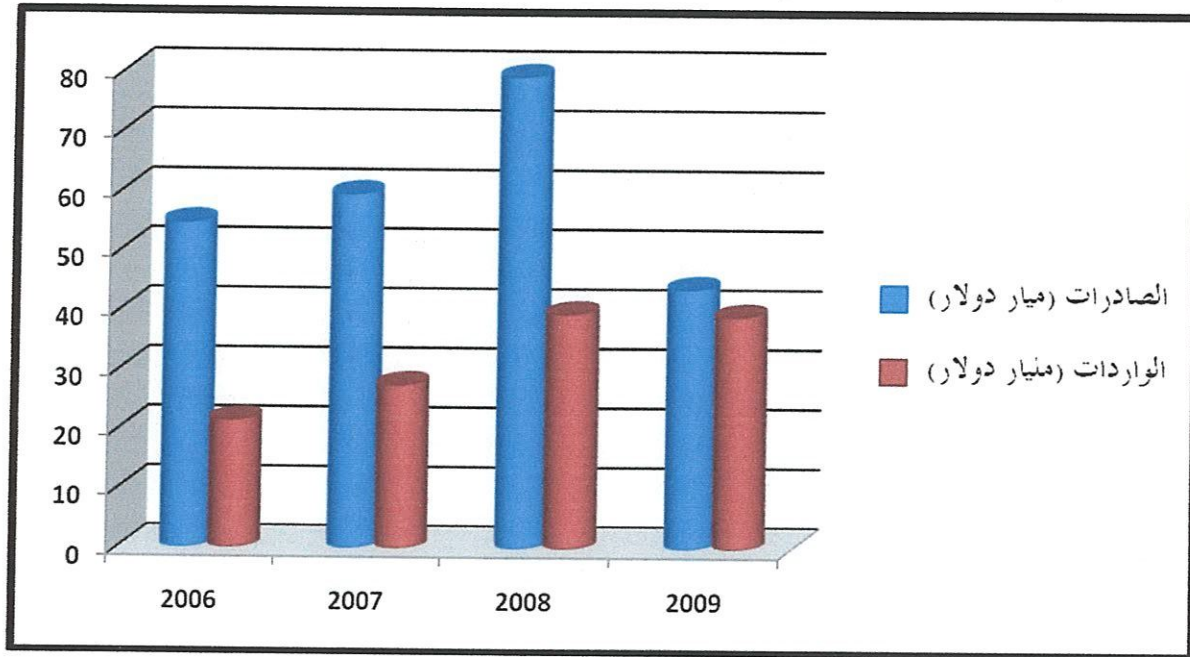
جدول رقم 15: صادرات وواردات التجارة الخارجية للفترة 2006-2009

2009	2008	2007	2006	البيان
43.689	79.298	59.518	54.613	الصادرات (مليار دولار)
39.103	39.479	27.439	21.456	الواردات (مليار دولار)

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على تقرير 2007 و 2009

نلاحظ من الجدول أعلاه، أن حجم التجارة الخارجية في نمو مستمر للفترة 2006-2008، أما سنة 2009 فهناك تراجع يعود إلى الأزمة المالية العالمية وانخفاض أسعار المحروقات مما أثر على حجم الواردات والصادرات. وعموماً يمكن القول أن التجارة الخارجية في نمو وهذا الحجم يحتاج إلى آليات لإدارتها من بينها وجود نظام لوجستي عالي الأداء ومناطق لوجستية خاصة.

شكل رقم 37: التمثيل البياني لتطور مبادلات التجارة الخارجية للفترة 2006-2009



المصدر: من إعداد الباحث

ثانيا: نقل البضائع في الجزائر

لقد عرفت البنية التحتية للنقل بالجزائر حالة كارثية خاصة في فترة التسعينات وذلك راجع للأزمة التي مرت بها البلاد (العشرية السوداء) حيث تم تخريب معظم الطرقات والمطارات والسكك الحديدية، لهذا سعت الحكومة الجزائرية على تحديث وتجديد هذه البنية. والبنية التحتية للنقل في الجزائر كما يلي:

1/ النقل البري البضائع

أ- النقل عبر الطرقات

نظرا لكبر مساحة الجزائر والتي تقدر بـ 2.381.741 كم²، جعل منها تملك شبكة طرق تقدر بحوالي 111.000 كم تنقسم إلى: 29.534 كلم طرق وطنية، 23.875 كلم ما بين الولايات، 57.591 كلم ما بين البلديات. كما تمثل الطرق المعبدة 72% أي 80.000 كلم من الشبكة الوطنية، وربع هذه الشبكة في حالة سيئة ومتردة. (*)

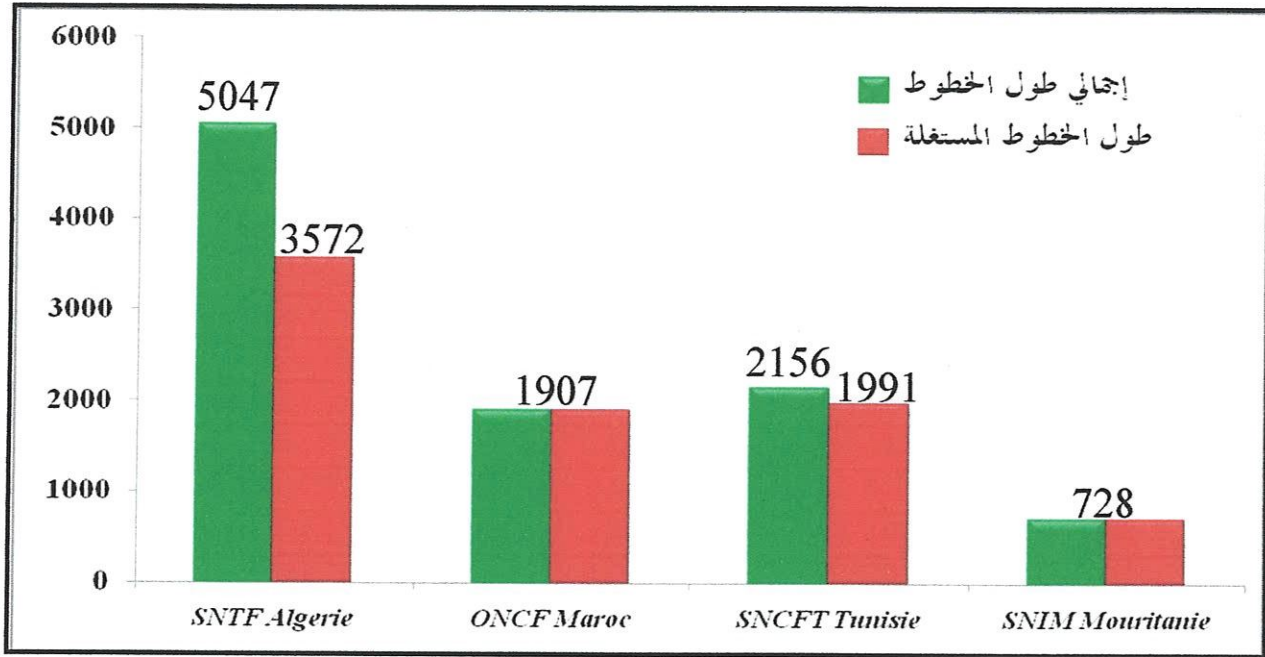
ب- النقل بالسكك الحديدية

يعتبر النقل بالسكك الحديدية في الجزائر ضعيفا نظرا للإمكانيات المتاحة، إذ تبلغ شبكة السكك الحديدية حوالي 5047 كم و 200 محطة. يخضع هذا النوع من النقل للمؤسسة الوطنية النقل بالسكك الحديدية **SNTF**. (**)
إن الجزائر تملك أطول شبكة سكك حديد في المغرب العربي، رغم ذلك فإن ما نسبته 30% غير مستغل. مقارنة بالدول المغاربية نجد أن نسبة استغلال الشبكة وصلت إلى 100% في كل من المغرب وموريتانيا، وفي تونس وصلت إلى 92% أما في الجزائر وصلت إلى 70%. والشكل رقم 38 يوضح ذلك.

(*) للإطلاع على شبكة الطرقات في الجزائر، أنظر الملحق رقم 10.

(**) للإطلاع على شبكة السكك الحديدية بالجزائر، أنظر الملحق رقم 11.

شكل رقم 38: إمكانيات النقل بالسكك الحديدية في دول المغرب العربي سنة 2006

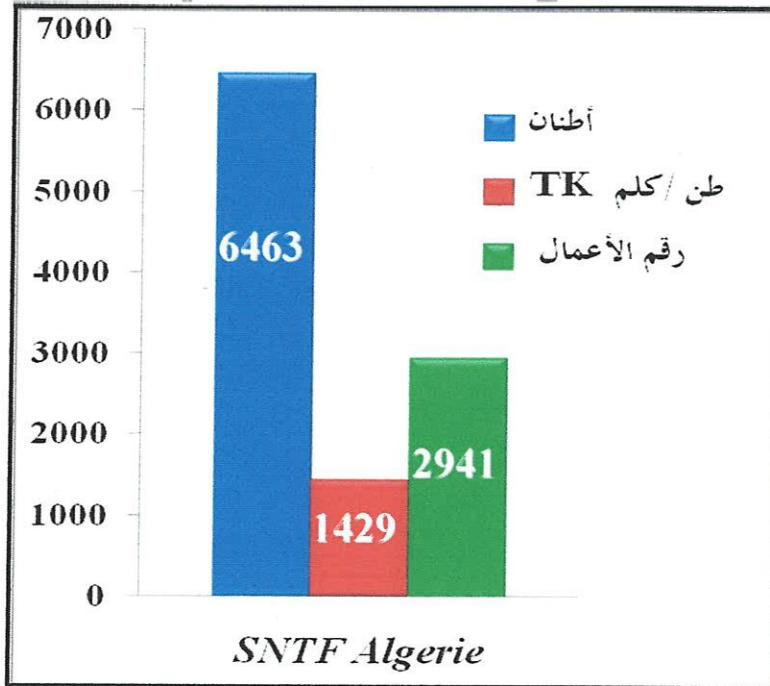


Source : COMITE DES TRANSPORTS FERROVIAIRES MAGHREBINS (CTFM)

<http://www.ctfm.org.dz/FrHomeJC.htm>

أما بالنسبة للحمولة المتقولة فهي تقدر سنة 2008 بـ: 6.901.0724 طن (زيادة 12% مقارنة بعام 2007)، أي ما يقدر بـ 1.562.160.000 TK (زيادة 10% مقارنة بعام 2007). أما فيما يخص سنة 2006 فهي موضحة بالشكل رقم 39.

شكل رقم 39: نقل البضائع بالسكك الحديدية في الجزائر سنة 2006



Source : COMITE DES TRANSPORTS FERROVIAIRES MAGHREBINS (CTFM)

<http://www.ctfm.org.dz/FrHomeJC.htm>

2/ النقل الجوي

فيما يخص الهياكل القاعدية للنقل الجوي فهي تحتوي على 35 مطارا مكونة من: 13 مطار دولي، 8 مطارات وطنية و 14 مطار داخلي (جهوى). لكن تبقى المطارات غير مستغلة خاصة فيما يخص نقل البضائع، كما أنه هناك حاليا مشاريع كبرى تتعلق بتوسيع المطارات.

3/ النقل البحري

يتمتع النقل البحري ببنية تحتية تتألف من 10 ميناء: 07 موانئ خاصة بالبضائع، أما الثلاثة الباقية فهي متخصصة في النفط والغاز (أرزويو، بجاية، سكيكدة). والجدول رقم 16 يمثل حركة البضائع حسب الموانئ العشر وذلك لسنتي 2006 و 2007.

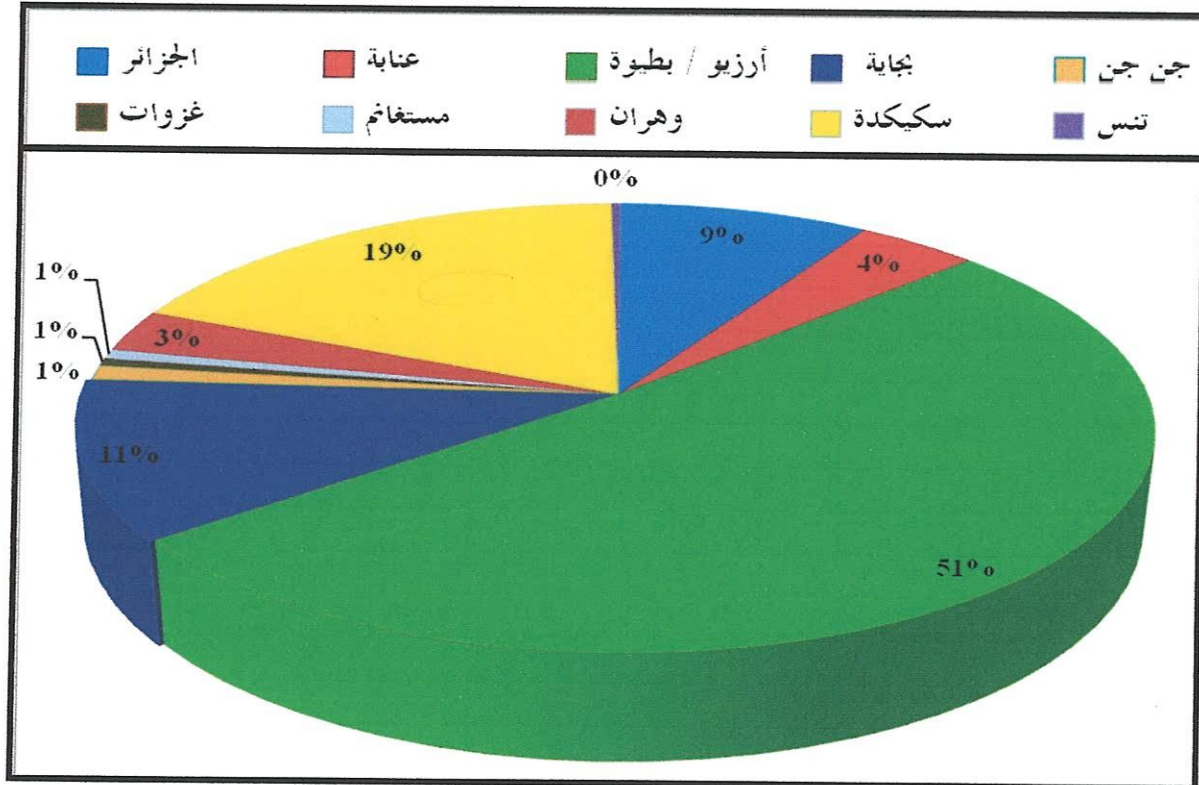
جدول رقم 16: حركة البضائع حسب الموانئ لسنة 2006 و 2007

تونس	سكيكدة	وهران	مستغانم	غزوات	جن جن	بجاية	أرزويو/بطيوة	عنابة	الجزائر	
57682	22522948	3879581	841763	573099	1379359	14102454	67823357	5175749	10122342	2006
127901	24299289	3958236	865804	720446	1362939	14815731	67052996	5561251	11264959	2007

Source : Ministère des Transports, Direction des Ports, Annuaire statistique des Ports de commerce, 2007.

نلاحظ من الجدول أن هناك تفاوت في حركة البضائع حسب الموانئ الجزائرية، حيث يعتبر ميناء أرزيو الميناء الأول من حيث حركة البضائع لسنة 2007 .

شكل رقم 40: التمثيل البياني لحركة البضائع حسب الموانئ لسنة 2007



المصدر: من إعداد الباحث

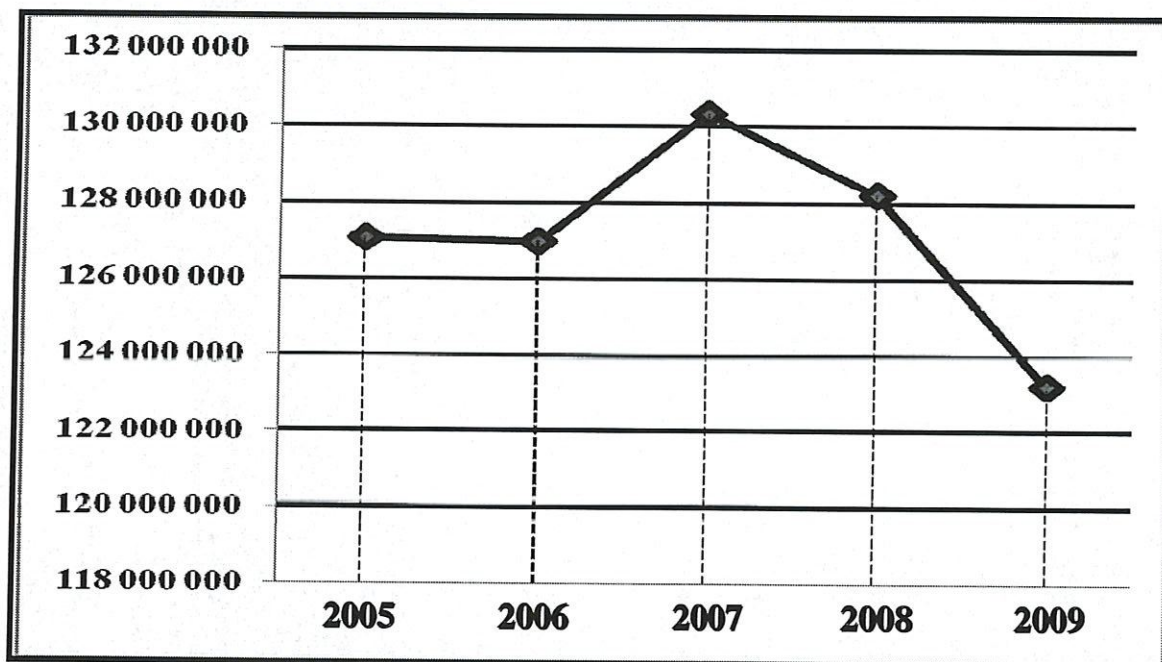
أما الجدول رقم 17 فهو يوضح تطور حركة البضائع في الجزائر للفترة 2005-2009 والتي عرفت تطورا ملحوظا حتى سنة 2007 ثم بدأ بالتراجع سنة 2008 و2009.

جدول رقم 17: تطور حركة البضائع للفترة 2005-2009

السنوات	2 005	2 006	2 007	2 008	2 009
كمية البضائع (طن)	127 071 831	126 978 334	130 329 552	128 213 639	123 212 907

المصدر: مصلحة الإحصائيات، مؤسسة ميناء عنابة

والشكل رقم 41 يوضح التمثيل البياني لتطور حركة البضائع للفترة 2005-2009
شكل رقم 41: التمثيل البياني لتطور حركة البضائع للفترة 2005-2009



المصدر: من إعداد الباحث

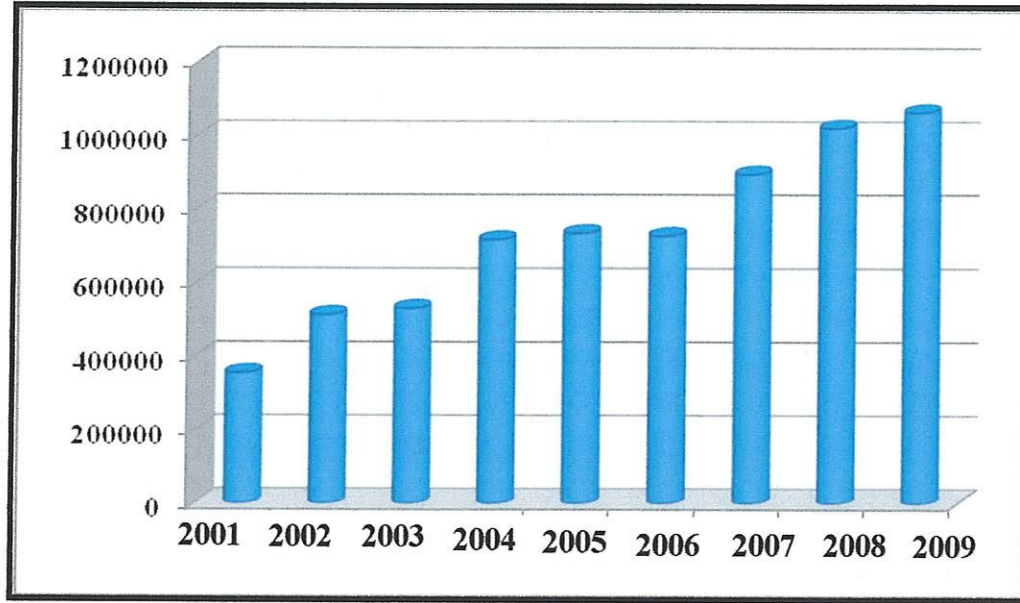
لقد أدى تطور حركة البضائع إلى زيادة الحاويات المملوءة والفارغة، كذلك لأهمية الحاويات في عمليات المناولة والشحن والتفريغ. والجدول رقم 18 يوضح تطور عدد الحاويات (المملوءة والفارغة) للفترة 2001 - 2009

جدول رقم 18: تطور عدد الحاويات (المملوءة والفارغة) للفترة 2001-2009

السنوات	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
عدد الحاويات	353665	513135	530203	716896	734119	727011	895716	1021085	1063723

المصدر: مصلحة الإحصائيات، مؤسسة ميناء عنابة

شكل رقم 42: التمثيل البياني لتطور عدد الحاويات (المملوءة والفارغة) للفترة 2001-2009



المصدر: من إعداد الباحث

المطلب الثالث: الخدمات اللوجستية في الجزائر

تعتبر الجزائر من الدول الضعيفة في مجال الخدمات اللوجستية حيث تصنف في المرتبة 130 حسب مؤشر الأداء اللوجستي 2010 الصادر عن البنك الدولي. هذا التقرير يقيس الأداء اللوجستي للدول إذ يتم التقييم على أساس مقياس الأداء من 01 (الأسوأ) إلى 05 (أفضل أداء ممكن) حسب سبعة معايير تمثل في: الجمارك، البنية التحتية، النقل الدولي، الكفاءات اللوجستية، تتبع العمليات، التكاليف اللوجستية واحترام المواعيد. حسب هذه المعايير حصلت الجزائر على علامة إجمالية قدرت بـ 2.36. وأداء الخدمات اللوجستية بالجزائر حسب المعايير السبعة كما يلي:

1/ الجمارك: يرجع ضعف الخدمات اللوجستية إلى مدى كفاءة التخليص الجمركي، إذ قدر الأجل الكلي لمكوث البضائع على مستوى ميناء الجزائر لسنة 1998 بـ 22.4 يوم ابتداءً من وصول البضاعة إلى غاية رفعها. ويعتبر هذا الأجل طويل جداً يعود إلى: طول الإجراءات الإدارية وتعقيدها، قلة معدات ووسائل المناولة لرفع وتحريك الحاويات، غياب التنسيق بين مختلف الإدارات. غير أن الآجال تصل إلى شهر أو أكثر ويعود هذا الارتفاع إلى تكديس الموانئ في المقابل زيادة حجم التجارة الخارجية.

2/ البنية التحتية: تعتبر البنية التحتية من أهم مؤشرات الخدمات اللوجستية، والهياكل القاعدية فيما يخص نقل البضائع تم التطرق إليه. بالإضافة إلى ذلك ضعف البنية التحتية للاتصالات والتكنولوجيات الحديثة.

3/ النقل الدولي: يمثل النقل الدولي عنصراً مهماً في سلاسل الإمداد العالمية، وهو يعبر عن تواجد المؤسسات العالمية العملاقة والمتخصصة في مجال النقل والشحن. ولكن الجزائر لا يوجد بها مثل هذه المؤسسات وإن وجد يكون قليلاً.

4/ الكفاءات اللوجستية: تعد الكفاءات اللوجستية بالجزائر نادرة الوجود، وهذا راجع لغياب تخصص النقل واللوجستيك بالجامعات الجزائرية. كذلك لغياب تكوين المؤسسات لمواردها البشرية في هذا المجال.

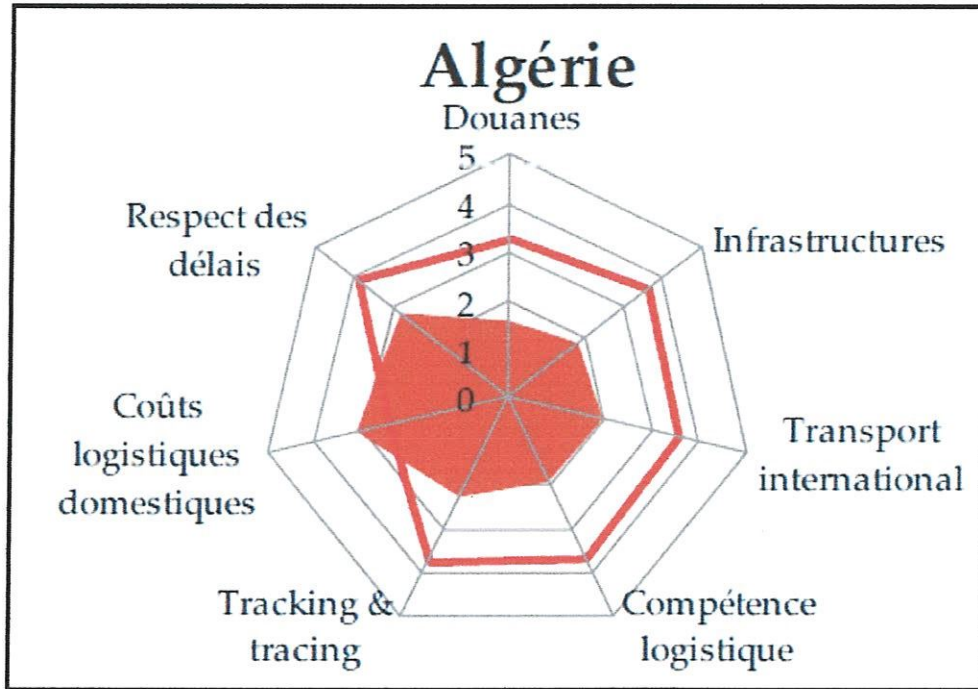
15/ تتبع العمليات: يعتبر هذا العنصر مهم جدا في قياس الأداء اللوجستي، حيث أن غياب تتبع العمليات يؤدي إلى انقطاع مستمر في التدفقات اللوجستية. وتعتبر الجزائر ضعيفة فيما يخص هذا العنصر، هذا الضعف راجع ل: غياب التنسيق بين المتعاملين، غياب مفاهيم سلسلة الإمداد واللوجستيك المشترك، ضعف البنية التكنولوجية، عدم استخدام التكنولوجيات الحديثة في مجال تتبع العمليات مثل: *Scanning*، *Code Barre*.

16/ التكاليف اللوجستية: تتميز التكلفة اللوجستية الإجمالية بالجزائر بالارتفاع وذلك يعود إلى الضعف المسجل في المعايير سابقة الذكر، بالإضافة إلى غياب الفكر اللوجستي الذي يهدف إلى تخفيض التكاليف.

17/ احترام المواعيد: لقد تطرقنا في الجانب النظري إلى أبعاد الأداء اللوجستي والتي من بينها الآجال اللوجستية والتي يجب تخفيضها واحترام المواعيد. ويعتبر هذا العنصر نتاج الضعف المسجل في المعايير السابقة أي ضعف التخليص الجمركي، رداءة البنية التحتية، ندرة الكفاءات اللوجستية، غياب التطبيق الفعلي للتكنولوجيات الحديثة سيؤدي بطبيعة الحال إلى ارتفاع كل من: التكاليف اللوجستية والآجال، هذا الأخير نتيجة عدم احترام المواعيد.

والشكل رقم 43 يوضح مصفوفة الأداء اللوجستي للجزائر حسب المعايير السبعة.

شكل رقم 43 : مصفوفة الأداء اللوجستي للجزائر



Source : MED-Alliance, *Investissements prioritaires pour le développement de la logistique en Méditerranée* ; ETUDE N°4, Septembre 2009, P48

مقارنة بدول المغرب العربي نجد المغرب البلد الأكثر تقدماً في مجال الخدمات اللوجستية من باقي الدول المغاربية، حيث عملت الحكومة المغربية على تحسين البنية التحتية واستقطاب شركات لوجستية عالمية، ونفس الشيء بالنسبة إلى تونس. أما الوضع في الجزائر أسوأ رغم أنها تمتلك إمكانيات هائلة. ومن بين الأسباب التي أدت إلى ضعف المستوى اللوجستي بالجزائر هو عدم وجود متعاملين لوجستيين دوليين وإن وجدت فإنها بنسبة أقل وتواجدها يكون بالعاصمة. والسبب في ذلك يعود إلى المناخ الاستثماري الغير مشجع. والجدول رقم 19 يوضح المتعاملين اللوجستيين الدوليين المتواجدون في كل من الجزائر، المغرب وتونس.

جدول رقم 19: تواجد المتعاملين الدوليين في مجال اللوجستيك بالجزائر، المغرب وتونس

المتعامل	الجزائر	المغرب	تونس
	مكتب في الجزائر العاصمة	مكاتب وخدمات متنوعة، لديه مستودعات بمساحة تقدر بـ 38.000 م ²	مكتب في تونس العاصمة
	مكتب في الجزائر العاصمة	ممثل محلي	ممثل محلي
	/	موجود بطنجة والدار البيضاء. قدم خدمات متكاملة، لديه مستودعات بمساحة 22.000 م ²	موجود بسوسة ورادس مستودعات بمساحة تفوق 4.000 م ²
	/	/	ممثل محلي
	ممثل محلي	مكتب، 65 موظف، خدمات العبور والتخزين وخدمات لوجستية متكاملة	/
- تواجد ضعيف للمتعاملين الدوليين. - البنية التحتية اللوجستية المتخصصة غير متطورة.	- تواجد المتعاملون الدوليون. - البنية التحتية اللوجستية المتخصصة متطورة. - السوق لديه نمو كبير.	- تواجد متوسط للمتعاملين الدوليين. - البنية التحتية اللوجستية المتخصصة غير متطورة.	

Source : MED-Alliance, Investissements prioritaires pour le développement de la logistique en Méditerranée ; ETUDE N°4, Septembre 2009, P26

المطلب الرابع: مشاريع الجزائر في مجال النقل واللوجستيك

هناك عدة مشاريع وضعتها الحكومة الجزائرية سعيا منها إلى تحسين خدمات النقل واللوجستيك، إيماناً بأهمية كل منهما على مستوى الاقتصاد الوطني. إذ تم تخصيص ميزانية لذلك قدرت بـ 40 مليار دولار للفترة الممتدة ما بين 2005-2009.⁽¹⁾ وسيتم التطرق إلى أهم المشاريع في مجال نقل البضائع واللوجستيك والتي كما يلي:⁽²⁾

أولاً: النقل البري

1/ النقل عبر الطرقات

- مشروع الطريق السريع شرق- غرب والذي يبلغ طوله 1216 كم بميزانية قدرت بـ 11 مليار دولار هذا المشروع يهدف إلى تحسين شبكة الطرقات. كما أن هذا المشروع له بعد مغاربي يهدف إلى ربط الدول المغاربية ببعضها، إذ يبلغ طول الطريق السريع نواكشوط - طرابلس 7000 كلم.

- تعبيد مختلف الطرق الوطنية وتجديدها، بالإضافة إقامة طرق جديدة خاصة بولايات الجنوب.

2/ النقل بالسكك الحديدية: تم التركيز في قطاع النقل بالسكك الحديدية على توسيع وتحديث الشبكة والوسائل.

وأهم المشاريع ما يلي:

- إنجاز 1100 كلم من خطوط السكك الحديدية؛

- كهربة و وضع إشارات المرور و تجهيزات الاتصالات السلكية و اللاسلكية على 400 كلم من خطوط السكك الحديدية؛

- الالتزام على مسافة أزيد من 700 كلم بجعل الشبكة مطابقة مع سرعة 220 كلم/الساعة وهو معيار سيطبق بطريقة طوعية من الآن فصاعدا على كل المشاريع الجديدة؛

- استلام 30 قاطرة كهربائية من طراز ديزل منها 16 مخصصة لنقل البضائع، و 17 عربة و 42 قاطرة دفع ذاتي؛

- تشغيل قطارات دفع ذاتي في ضواحي الجزائر العاصمة. وبين قسنطينة و مدن سكيكدة وجيجل وعين مليلة وعين فكرون وأم البواقي وعين البيضاء وتبسة. وبين الجزائر العاصمة ومدن الشلف ووهران وبجاية وسطيف. وبين وهران وسيدى بلعباس وتلمسان ومغنية، وكذا بين باتنة ومدن عين توتة وبركة والمسيلة؛

- تطوير هام للشبكة من خلال بناء خطوط جديدة بحيث تم الشروع في دراسة أو أشغال بعض الأجزاء منها، وتضم هذه السكك الحديدية استكمال خط الهضاب العليا وتمتد أيضا عبر 18 ولاية أخرى لا سيما في جنوب البلاد؛

- استكمال ازدواجية الطرق وكهربية الخط الأجنبي للسكك الحديدية لشمال البلاد مع زيادة سرعة السير؛

- مضاعفة الخطوط السريعة بالقاطرات؛

(1) MED-Alliance, La carte Investissements en Méditerranée : Guide sectoriel des politiques publiques pour l'investissement en méditerranée, Etude N° 7, Janvier 2010. P40.

(2) <http://www.el-mouradia.dz/arabe/Activitesara/2009/08/N240809.htm>

- تعزيز طاقات النقل بالسكك الحديدية بوسائل الإنجاز من خلال استحداث مجمع صناعي يجمع المؤسسات العمومية للأشغال في هذا المجال، وكذا بوسائل النقل بفضل عصرة التسيير وقدرات الشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية.

ثانيا: النقل البحري

كما شهد المجال البحري والمرافئ عدة تطورات منها:

- تعزيز الأمن والسلامة البحرية من خلال مركز عمليات المتابعة، ومن المقرر تسلم نظام مدمج لمراقبة الأمن والسلامة البحرية بالرادار، وتبادل المعطيات المعلوماتية سنة 2012؛

- مباشرة شراكة مع مؤسسة ذى سمعة عالمية لاستغلال مرفئ حاويات الجزائر العاصمة و جن جن، كما سيشهد هذين الميناءين هذه السنة عملية ترميم؛

- اتخاذ إجراءات جديدة موجهة لتحسين الأمن وحركة النقل على مستوى موانئ البلاد؛

- إقامة شراكة لتسيير ميناء حاويات وهران وعنابة؛

- إنشاء شركة بحرية جديدة بالشراكة، قصد تعزيز القدرات الوطنية في هذا المجال؛

- دراسة إنجاز ميناء جديد في وسط البلاد، وكذا مواصلة تهيئة وتطوير القدرات المرفئية المتوفرة.

ثالثا: النقل الجوي

- استلام مطارات الجزائر، الشلف، البيض، غرداية، عين صالح، عين امناس الجديدة، بينما سيتم استلام ثمانية آخرين بقسنطينة، عنابة، تلمسان، بسكرة، جيجل، أدرار، جانت وعين قزام؛

- تشغيل المراقبة بالرادار للحركة الجوية بشمال البلاد كما تم مباشرة مشروع التغطية بالرادار بجنوب البلد؛

- تحسين أمن النقل الجوي من خلال اقتناء طائرة مخبر لتوجيه المساعدات للملاحة الجوية. ومن جهة أخرى يعد 25

مطارا قيد التجهيز بمؤشرات مرئية للصعود والنزول بينما يعد اقتناء 12 تجهيزا لنظام النزول بالأدوات قيد الإنجاز؛

- تعزيز و عصرة النظام الوطني للأرصاء الجوية مع الدخول حيز التشغيل هذه السنة جهاز حاسوب فائق الدقة للتوقعات الرقمية؛

رابعا: مشروع أرضية اللوجستيك

ضمن المخطط الوطني للتهيئة الإقليمية *Schéma National d'Aménagement du Territoire (SNAT)* سيتم إنشاء

أرضيات اللوجستيك في عدة ولايات من الوطن، يهدف هذا المشروع إلى تحسين جودة الخدمات اللوجستية بالإضافة إلى

تحسين الأداء اللوجستي، وهنا تجدر الإشارة إلى أن كل من ميناء سكيكدة والغزوات بدأ الشروع في هذا المشروع.

وفي الأخير يمكن إعطاء تقييم عام للخدمات اللوجستية في الجزائر، وذلك من خلال تشخيص الوضعية العامة بذكر أهم الفرص التي تتمتع بها الجزائر، ونقاط القوة والضعف. ذلك حسب دراسة قام بها الاتحاد الأوربي في سبتمبر 2009 حول الخدمات اللوجستية في دول البحر الأبيض المتوسط خاصة دول شمال إفريقيا. والشكل رقم 44 يوضح ذلك. شكل رقم 44: تشخيص الاتحاد الأوربي للخدمات اللوجستية بالجزائر

التقييم العام للفرص	نقاط الضعف نقاط القوة	الحجم	الفرص	
	مناخ أعمال يجعل من الصعب جذب استثمارات أجنبية.	- الطريق السبار شرق غرب: 7.8 مليون أورو - المخطط الوطني لاستثمارات السلك الجديد: 11.40 مليون أورو	طرق، سلك جديد	البنية التحتية للنقل
	سوق غير منطور، ومشغول من طرف متعاملين محليين	تقدير السوق المتوقع: 300-350 مليون أورو في السنة	نقل، تخزين	الخدمات اللوجستية
		حجم منخفض مقارنة بسوق البنية التحتية	تأويل مؤسسات محلية. تأويل إداري	التكوين والتكنولوجيا

Source : MED-Alliance, Investissements prioritaires pour le développement de la logistique en Méditerranée ; ETUDE N°4, Septembre 2009, P56.

المبحث الثاني: النقل واللوجستيك بمدينة عنابة

تقع مدينة عنابة في أقصى الشمال الشرقي، كما أنها تملك مختلف وسائط النقل البري، البحري والجوي. هذا ما جعل منها مدينة اقتصادية، صناعية ومنطقة عبور للبضائع. وسيتم التطرق أولا إلى هذه الوسائط، ثم تحليل نتائج الاستبيان.

المطلب الأول: نقل البضائع بمدينة عنابة

أولا: النقل البري

1/ النقل عبر الطرقات

تتميز مدينة عنابة بوجود عدد كبير من المتعاملين في مجال نقل البضائع عبر الطرقات، حيث وصل عددها سنة 2009 إلى 2200 مؤسسة نقل وقدر أسطول النقل الإجمالي (عدد الشاحنات) بـ: 3468 شاحنة بمختلف الأحجام. أما فيما يخص مؤسسات النقل للحساب الخاص فهي تقدر بـ: 1208 مؤسسة أما عدد الشاحنات فهو 3047. والجدول رقم 20 يلخص ذلك.

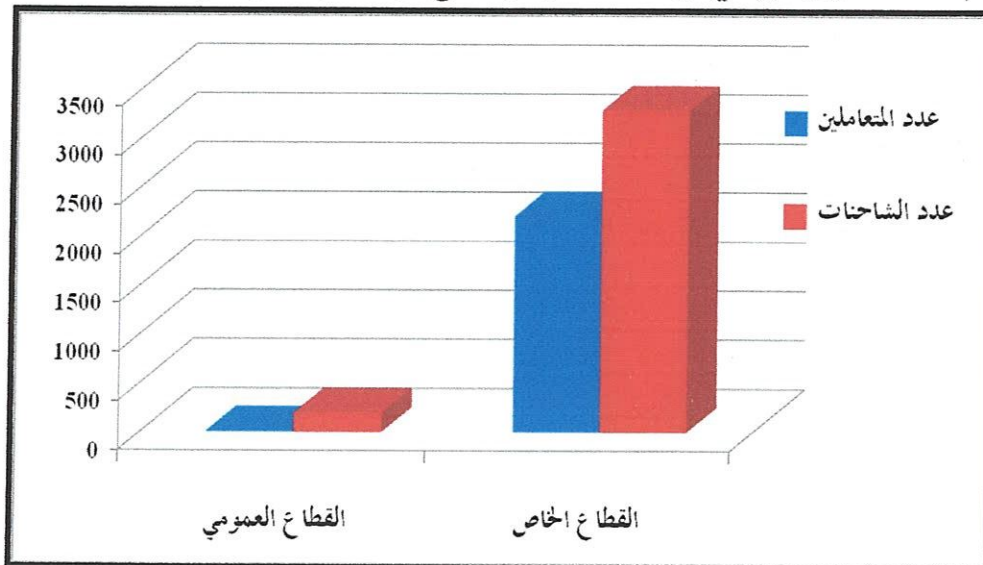
جدول رقم 20: مؤسسات نقل البضائع عبر الطرقات بمدينة عنابة لسنة 2009

عدد الشاحنات	عدد المتعاملين (المؤسسات)		
192	04	النقل العمومي للبضائع	القطاع العام
1548	228	النقل العمومي للبضائع للحساب الخاص	
3276	2196	النقل العمومي للبضائع	القطاع الخاص
1499	980	النقل العمومي للبضائع للحساب الخاص	
6515	3408		

Source : Direction des transports , Wilaya d'Annaba, Bilan d'activité 2009

نلاحظ من الجدول أعلاه أن عدد مؤسسات النقل العمومية ضئيلا مقارنة بالخواص، ويمكن تمثيل ذلك بيانيا كما يلي:

شكل رقم 45: التمثيل البياني لمؤسسات نقل البضائع عبر الطرقات بمدينة عنابة لسنة 2009



المصدر: من إعداد الباحث

وتعمل مديرية النقل بالتنسيق مع الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمارات Agence National de Développement des Investissements (ANDI)، على تشجيع الاستثمار في ميدان نقل البضائع والهدف الذي تسعى إليه هو الوصول إلى 10 آلاف شاحنة.

2/ النقل بالسكك الحديدية

يعتبر النقل بالسكك الحديدية بمنطقة عنابة (*) ضعيفا مقارنة بالنقل عبر الطرقات، رغم هذا فهي تعتبر المنطقة الأولى من حيث نقل البضائع في الجزائر وذلك ما يوضحه الجدول رقم 21، والذي يمثل مخطط النقل بالسكك الحديدية لسنة 2010.

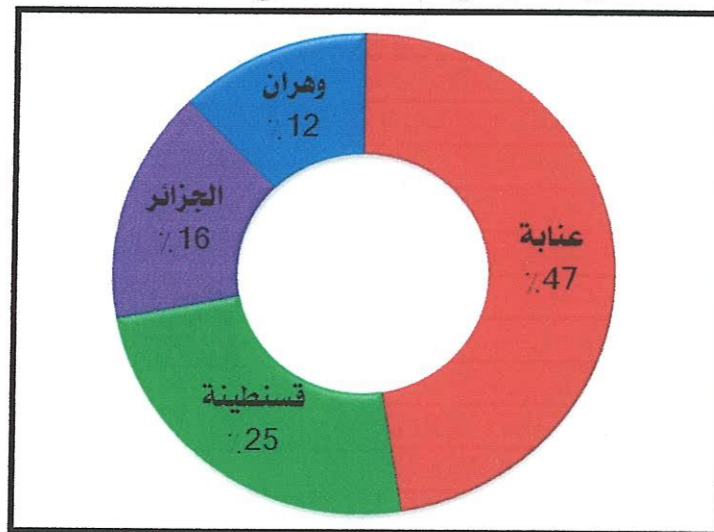
جدول رقم 21: مخطط نقل البضائع حسب المناطق لسنة 2010

المنطقة	الكمية (طن) المقدرة	TK (10) ³	رقم الأعمال المقدر	
			TTC (10) ³	HT (10) ³
عنابة	3838600	11000	2070900	1770000
قسنطينة	1986400	106600	947700	810000
الجزائر	1273000	26100	737100	630000
وهران	1002000	96900	713700	610000
المجموع	8100000	240600	4469400	3820000

Source : Société Nationale des Transports Ferroviaires, Direction de la clientèle, Plan de transport 2010.

ويرجع السبب في كون منطقة عنابة الأولى لوجود مؤسسات كبيرة مثل: ARCELOR, SOMIPHOS, STG, والتي تعتمد على النقل بالسكك الحديدية وذلك راجع لطبيعة السلع المنقولة وتمثل في: الحديد الخام، المنتجات الحديدية، الحبوب، الأسمدة، الرمل، الإسمنت، العجلات المطاطية.

شكل رقم 46: التمثيل البياني لنقل البضائع حسب المناطق لسنة 2010



المصدر: من إعداد الباحث

(*) منطقة عنابة لا تشمل فقط ولاية عنابة، وللإطلاع على ذلك أنظر الملحق رقم 12.

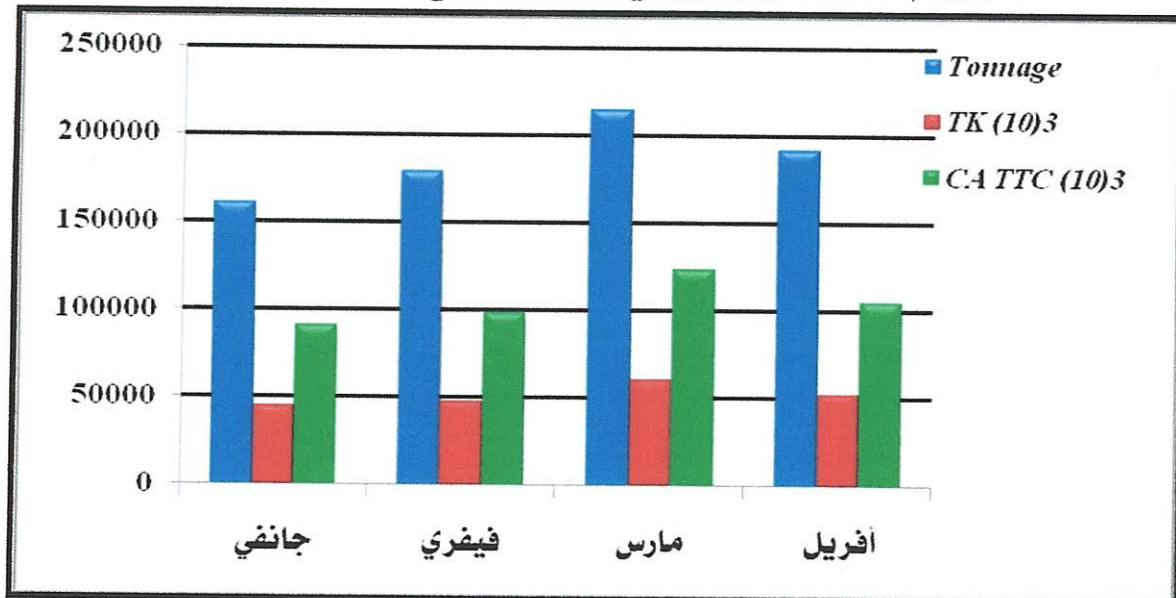
والجدول رقم 22 يوضح نقل البضائع خلال الربع الأول لسنة 2010 (جانفي - أفريل) لمنطقة عنابة.

جدول رقم 22: نقل البضائع بالسكك الحديدية لمنطقة عنابة جانفي /أفريل 2010

الشهر	الكمية (طن)	TK (10) ³	رقم الأعمال (10) ³ TTC
جانفي	160679	44609	90627
فيفري	178912	47560	98130
مارس	214180	60085	122860
أفريل	191503	51520	104601
المجموع	745274	203774	416218

المصدر: مصلحة نقل البضائع *SNTF* عنابة

شكل رقم 47: التمثيل البياني لنقل البضائع جانفي /أفريل 2010



المصدر: من إعداد الباحث

ثانيا: النقل البحري

تم إنشاء مؤسسة ميناء عنابة سنة 1982 التي انبثقت عن الديوان الوطني للموانئ والشركة الوطنية للشحن والتفريغ أطلق عليها تسمية مؤسسة ميناء عنابة، و أصبحت مستقلة حتى سنة 1989، ثم بعد ذلك تحولت إلى مؤسسة عمومية اقتصادية في شكل شركة مساهمة برأسمال قدره 3.000.000.000 دج. ويتميز ميناء عنابة (*) بتواجد المناطق التالية:

- مناطق صناعية (المنطقة الصناعية مبعوجة مثلا)؛
- منطقة المعادن متواجدة على بعد حوالي 200 كلم في كل من الوزنة (الحديد)، وجبل العنق (الفوسفات) في تبسة.

(*) يجب التفرقة بين مؤسسة ميناء عنابة وميناء عنابة، هذا الأخير الذي يشمل مؤسسة ميناء عنابة والجمارك وشرطة الحدود والمؤسسات الأخرى المتواجدة في الميناء.

- شبكة مواصلات هامة تربط المدينة بجميع الضواحي الجهوية، فبالنسبة لشبكة الطرق البرية فهو مرتبط بالطريق الوطنى رقم 44، إضافة إلى شبكة من الطرق السريعة التى تضمن المواصلات مع مناطق الشرق والجنوب الشرقى.

1/ الإمكانيات المادية للمؤسسة

أ/ الأحواض: يحتوى ميناء عناية على ثلاث أحواض

✓ حوض مقدمة الميناء: 45 هكتار

✓ الحوض الكبير: 40 هكتار

✓ الحوض الصغير: 10 هكتار

ب/ الأرصفة: يحتوى ميناء عناية على خمسة أرصفة تضم هذه الأخيرة 22 مركز رسو يبلغ الطول الإجمالى للأرصفة

3785 م أما بالنسبة للعمق فتتراوح ما بين 7م إلى 13 م

ج/ المخازن: يوجد على مستوى الميناء:

✓ خمسة مخازن تقدر مساحتها الإجمالية 8900 م²

✓ مجمع الحاويات: الذى تم استغلاله سنة 1997 مساحته الإجمالية 10 هكتار

✓ المخازن المجهزة والمكيفة 16000 طن بالنسبة للحبوب.

د/ مراكب القيادة في الميناء:

✓ 04 مراكب و 04 زوارق

✓ 08 رافعات كهربائية، 04 رافعات متحركة ذاتيا

✓ 07 عربات رافعة و 03 عربات رافعة متخصصة للشحن العادى

✓ 14 جرارات مقطورة، و 14 جرارات تحويل، و 06 جرافات، إلى رافعة مائية

2/ مهام ونشاطات المؤسسة:

أ/ مهام المؤسسة: كلفت مؤسسة ميناء عناية فى إطار تنظيمها بالمهام التالية:

- المهام الرئيسية:

❖ تسيير واستثمار الميادين العمومية المينائية.

❖ شحن وتفريغ البضائع عند التصدير والاستيراد.

❖ تقديم المساعدة للبواخر المتمثلة فى قيادة وجر البواخر والمناولة.

- المهام الثانوية: محطة بحرية للصيد البحرى ومحطة لنقل المسافرين.

ب/ نشاطات المؤسسة

- النشاطات الرئيسية: تقوم المؤسسة بتقديم النشاطات التالية:

- التكفل بالشحن والتفريغ على مستوى البواخر؛

- التسيير الخاص للأملاك العمومية والمينائية والمحافظة عليها وحراستها بالتنسيق مع مصلحة الجمارك وشرطة الحدود؛
- تقديم المساعدة للبواخر من خلال العمليات الخاصة بقيادة وجر وإرساء البواخر؛
- العمل على بيع خدمات الميناء بترقيتها والتعريف بها .
- النشاطات الثانوية: النشاطات الثانوية التي تقوم بها المؤسسة هي:
- تخزين البضائع على مستوى مجمع الحاويات أو في الفضاءات المغطاة و غير المغطاة (الأراضي العارية) و العمل على حفظها من التلف وتوفير كل الظروف الأمنية
- تسليم البضائع إلى المتعاملين والزبائن في الآجال المحددة
- إيجار وكراء الأرصفة والآلات (الرفع والنقل) والمخازن لبعض المتعاملين
- تسيير عمليات النقل البحري للمسافرين وتوفير الراحة وحسن الاستقبال
- الإرشاد البحري لمختلف السفن والبواخر وخدمات الرصد الجوي عبر موقع الانترنت الخاص بالمؤسسة .
- تسيير عمليات الصيد البحري .

3/ حركة البضائع بميناء عنابة

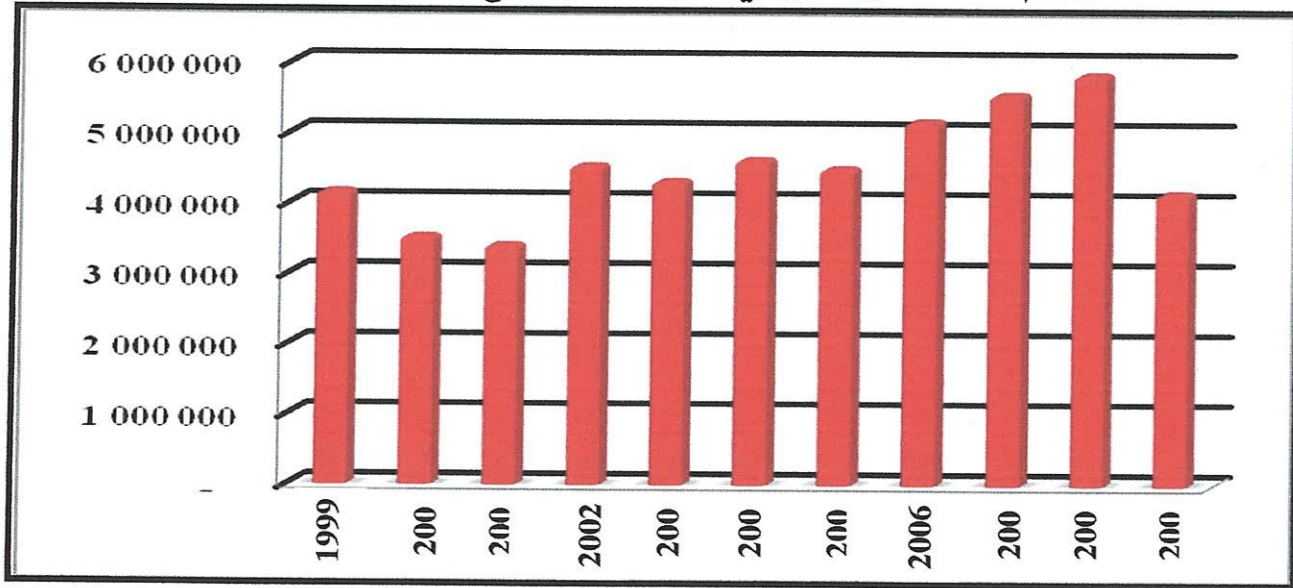
إن حركة الملاحة والبضائع بميناء عنابة عرفت تطورا ملحوظا خلال العشرية الفارطة، كغيرها من الموانئ الجزائرية والجدول رقم 23 يوضح ذلك.

جدول رقم 23: حركة الملاحة والبضائع للفترة 1999-2009

السنوات	الدخول (Entrées)		الخروج (Sorties)		المجموع	
	حجم البضائع	السفن	حجم البضائع	السفن	حجم البضائع	السفن
1999	2 521 106	615	1 643 492	618	4 164 598	1 233
2000	2 084 064	631	1 438 233	632	3 522 297	1 263
2001	2 135 950	619	1 266 662	622	3 402 612	1 241
2002	2 805 887	729	1 726 024	721	4 531 911	1 450
2003	2 863 622	736	1 455 100	745	4 318 722	1 481
2004	3 069 003	756	1 555 329	753	4 624 332	1 509
2005	2 930 484	767	1 567 645	766	4 498 129	1 533
2006	2 916 716	796	2 259 033	795	5 175 749	1 591
2007	3 124 706	820	2 436 545	819	5 561 251	1 639
2008	3 403 356	948	2 441 147	947	5 844 503	1 895
2009	2 700 628	824	1 459 520	826	4 160 148	1 650

المصدر: مصلحة الإحصائيات، مؤسسة ميناء عنابة

شكل رقم 48: التمثيل البياني لحركة البضائع للفترة 1999-2009



المصدر: من إعداد الباحث

ثالثا: النقل الجوي

يوجد بمدينة عنابة مطارا يسمى بمطار راج بطايط بمساحة إجمالية تقدر بـ 560 هكتار. ولكن يعتبر النقل الجوي للبضائع ضعيف جدا كما هو الحال بالنسبة للجزائر ككل. والجدول رقم 24 يوضح حركة البضائع للفترة 2007-2009

جدول رقم 24: حركة البضائع عبر النقل الجوي للفترة 2007-2009

نقل البضائع	2007	2008	2009
الخطوط الداخلية	130.181	356.806	142.332
الخطوط الخارجية	169.827	117.984	177.886
الإجمالي	300.008	474.790	320.218

Source : Direction des transports ,Wilaya d'Annaba, Bilan d'activité 2009

المطلب الثاني: مشروع أرضية اللوجستيك بمدينة عنابة ودوره في خلق القيمة

في إطار البحث عن خلق القيمة من خلال الخدمات اللوجستية، قام الباحث بدراسة حول مشروع الأرضية ومدى مساهمته في خلق القيمة. حيث بدأت الدراسة بتاريخ 14 مارس 2009 واستمرت لما يقارب الشهرين ثم خلالها جمع القدر المتوفر من المعلومات الضرورية للبحث وكذا تم إعداد نموذج للاستبيان وضبطه ثم توزيعه على أفراد العينة، وبعد استرجاع الأجوبة انتقلنا إلى مرحلة تحليل النتائج.

أولا: تقديم عينة الدراسة والمنهج المتبع لجمع وتحليل المعلومات والبيانات

1/ تقديم عينة الدراسة

إن التعرف بالعينة يحتاج أولا للتعرف على مجتمع الدراسة ودوافع اختياره ومدى علاقته بموضوع الدراسة، ومن ثم يمكن التعرف بالعينة وحجمها مع تبرير ذلك.

1-1/ تحديد مجتمع الدراسة

باعتبار أن الدراسة تهتم باللوجستيك وبالضبط أرضية اللوجستيك بمدينة عنابة وخلق القيمة من خلالها، فإن ذلك يتطلب إجراء الدراسة على المؤسسات المتواجدة بمدينة عنابة والتي لها علاقة باللوجستيك.

1-2/ تحديد عينة الدراسة

نظرا لضخامة حجم مجتمع الدراسة ولعدم إمكانية إخضاع جميع المؤسسات المتواجدة بمدينة عنابة للدراسة، ولضيق الوقت وتباين مواقع المؤسسات وكذلك ارتفاع تكاليف الدراسة. فقد ارتأى الباحث استخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة الطبقيّة الغير نسبية، وقد قدر حجم العينة بـ 25 مؤسسة. وبعد توزيع الاستبيان وجمعه تم اعتماد 22 استبيانا للتحليل واستبعاد 03 لعدم اكتمالها أو لوجود بعض التناقضات في الإجابة. وتم تمثيل عينة الدراسة بالجدول رقم 25.

2/ المنهج المتبع لجمع وتحليل المعلومات والبيانات

1-2/ المنهج المتبع لجمع المعلومات والبيانات

قبل عرض البيانات وتحليلها، كان لا بد من تحديد المنهج المتبع في جمع البيانات. وللتغلب على إشكالية النقص في المعلومة وعدم قدرة الحصول عليها في بعض الأحيان تم اعتماد مجموعة من الأدوات المختلفة بغرض الوصول لأكبر قدر ممكن من المعطيات المرغوبة واللازمة والتي تخدم موضوع البحث وهي:

أ/ المقابلة: تم اعتماد هذه الأداة من أجل الوصول إلى المعلومات والبيانات غير المتاحة إلا لدى مسؤولين معينين، وقد تم إجراء المقابلات مع مجموعة من إدارات ومسؤولي المؤسسات المتمثلين أساساً في مدراء المؤسسات، ورؤساء المصالح. حيث يتم تحديد موعد مسبق والاتفاق عليه ومن ثم تتم المقابلة والتي تدوم من 2 سا - 3 سا.

ب/ الاستبيان: باعتبار الاستمارة من أكثر الأدوات استعمالاً في جمع البيانات، تم الاستعانة بها من خلال تصميم استمارة استبيان موجهة لمسؤولي المؤسسات ورؤساء المصالح. كما قد تم اعتماد الأسئلة المغلقة وكذلك الأسئلة المفتوحة وذلك لجمع أكبر عدد ممكن من البيانات والمعلومات التي تخص عينة الدراسة. كما تم استخدام سلم ليكرت ذو الخمس

تدرجات، وقد احتسبت العلامات بإعطاء 5 علامات لإجابة أوافق بشدة، 4 علامات لإجابة أوافق، 3 لإجابة محايد، 2 لإجابة لا أوافق، 1 لإجابة لا أوافق أبداً.

لقد تم تقسيم الاستبيان إلى ثلاثة محاور والتي تتمثل في:

المحور الأول التعرف بالمؤسسة: والذي تضمن معلومات عامة عن المؤسسة لمعرفة حجمها، نشاطها، زبائنها، ... أي تحديد خصائص العينة.

المحور الثاني الأنشطة اللوجستية: ويتضمن مجموعة من الأسئلة التي تخص الأنشطة اللوجستية لتحديد المستوى العام للأداء اللوجستي بالمؤسسات محل الدراسة، كذلك الحكم على جودة الخدمة اللوجستية التي تتأثر بالأداء. كما يتضمن هذا المحور إخراج الأنشطة اللوجستية والاعتبارات البيئية.

المحور الثالث أرضية اللوجستيك: يتضمن مجموعة من الأسئلة لمعرفة مدى معرفة المؤسسات بمشروع الأرضية، كذلك معرفة القيمة التي سيخلقها المشروع في نظر أفراد عينة الدراسة.

2-2/ أدوات التحليل الإحصائي

لقد اعتمد الباحث في معالجة بيانات الدراسة بالاستعانة ببرمجة الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية *SPSS : Statistical Package for Social Sciences*، إذ تم العمل بالإصدار السابع عشر باعتباره من أحدث الإصدارات. كما تم الاعتماد على *Microsoft Excel 2007* خاصة فيما يخص التمثيلات البيانية.

وذلك باستخدام الأدوات الإحصائية التالية:

- الجداول التكرارية والنسب المئوية.

- مقاييس النزعة المركزية: تم استخدام المتوسط الحسابي منها، لكونه يعتبر قيمة رقمية تمثل وتؤثر بجميع قيم المتغيرات الكمية.

- مقاييس التشتت: تم الاعتماد على الانحراف المعياري σx منها، والذي يوضح مدى تجمع أو تركز البيانات حول متوسطها أو تشتتها بعيداً عنه.

جدول رقم 25 : عينة الدراسة

الترتيب	اسم المؤسسة	المقر الاجتماعي	تاريخ التأسيس	طبيعة النشاط	الموقع الإلكتروني للمؤسسة	اسم ومقر الجمع	الموقع الإلكتروني للجمعية
01	مؤسسة ميناء عنابة		1982	الخدمات	http://www.annaba-port.com	/	/
02	LOGITRANS	المنطقة الصناعية مبروجة شعبية	2001	الخدمات	/	العمامة SNTR	http://www.sntr-dz.com
03	CODESID	مركز الحجار	1990	الصناعة	www.codesid.com	جميع سيار عنابة	/
04	المؤسسة المغاربية للنقل ولواحقه MTA	شارع بن رمضان بن ع المالك قرب الميناء	1970	الخدمات	/	العمامة MTA	/
05	OUELD FEDDA	منطقة النشاط التجاري البوني	2003	تجارة انسيارات	/	العمامة RENAULT	www.renault.dz
06	LATERIE-EDOUGH	لعلات طريق الحجار	/	الصناعة	http://www.laterie-edough.dz	العمامة GIPLAIT	http://www.sgp-tragal.dz/site-giplait/filiales.htm
07	المؤسسة الوطنية للسيارات SNVI	طريق الحجار	1988	وحدة تجارية	/	روية SNVI	/
08	المؤسسة الوطنية للإيجاز العام GTH/DMS	طريق الحجار	1978	وحدة المعاد الاستراتيجي	http://www.gth-group.com	جيدرة SGP	/
09	المؤسسة الإنسانية الجزائرية للمنتجات الكيماوية DISTRIM	المنطقة الصناعية مبروجة شعبية	2001	التوزيع	/	العمامة DISTRIM	/
10	الشركة العامة للخدمات البحرية GEMA	منطقة ما قبل الميناء	1990	الخدمات	/	العمامة GEMA	http://www.gema-groupe.com
11	النقل والعبور الدولي FILTRANS	منطقة ما قبل الميناء	1994	الخدمات	http://www.filtrans.net	العمامة FILTRANS	/

الترتيب	اسم المؤسسة	المقر الاجتماعي	تاريخ التأسيس	طبيعة النشاط	الموقع الإلكتروني	اسم ومقر الجمع	الموقع الإلكتروني
12	مؤسسة حارات الجواتر REFRACTAL	UV12 شعبية - سيدي عمار -	2001	الصناعة	/	مجمع سبار عناية	/
13	مؤسسة المدهون للغرب الجزائري SPOA	المنطقة الصناعية مبرة جة شعبية	2000	وحدة تجارية	/	SPOA وهران	/
14	VITRE KHEZZANE	المنطقة الصناعية مبرة جة شعبية	1996	الصناعة	/	/	/
15	MOKA LUX	المنطقة الصناعية مبرة جة شعبية	/	تجارة الأجهزة الكهرومنزلية	/	/	/
16	إنتاج الصناعي للقفالة والخردوات ALPHA	حي العلالق البياني	1997	/	/	/	/
17	مؤسسة استرجاع الورق PAPIEREC	المنطقة الصناعية مبرة جة شعبية	1986	استرجاع الورق	/	/	/
18	مؤسسة هيون للورق والورق المقوى	المنطقة الصناعية مبرة جة شعبية	1997	التعبئة والتغليف	/	/	/
19	الشركة الجزائرية للبنيان للمنتجات الغذائية	الحجار	2001	صناعة حلوى الشامية	/	/	/
20	قواطع للتوزيع	المنطقة الصناعية مبرة جة شعبية	2009	توزيع المشروبات	/	مصنع رربية	/
21	مؤسسة التغليف والورق المقوى	المنطقة الصناعية مبرة جة شعبية	1991	التعبئة والتغليف	/	/	/
22	Transit & Logistics Solutions TRISTAR	بالقرب من البناء	/	الخدمات	http://www.tristar-logistics.com	/	/

ثانياً: تحليل البيانات الخاصة بالمحور الأول

من خلال الإجابة على تساؤلات المحور الأول من الاستبيان أمكننا تحديد خصائص أفراد العينة والتي نبينها من

خلال الجداول التالية:

1/ حسب الملكية:

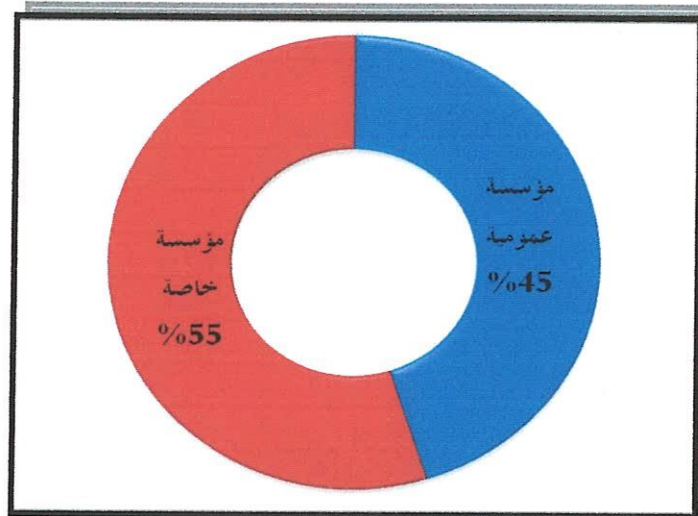
جدول رقم 26: توزيع أفراد العينة حسب الملكية

النسبة %	التكرارات	طبيعة الملكية
45 %	10	المؤسسات العمومية
55 %	12	المؤسسات الخاصة
100 %	22	المجموع

المصدر: اعد الجدول بالاعتماد على نتائج الاستبيان

من خلال الجدول رقم 26 يتضح أن المؤسسات العمومية تمثل 45% أي 10 مؤسسات، بينما تشكل المؤسسات الخاصة 55% أي 12 مؤسسة. وهذا ما يساعد على معرفة مدى تطبيق واهتمام المؤسسات الخاصة والعمومية باللوغستيك.

شكل رقم 49: التمثيل البياني لأفراد العينة حسب الملكية



المصدر: اعد الشكل بالاعتماد على نتائج الجدول رقم 26

2/ حسب الحجم: لقد تم تحديد حجم المؤسسة حسب معيار عدد العمال إلى مؤسسة صغيرة، متوسطة وكبيرة.

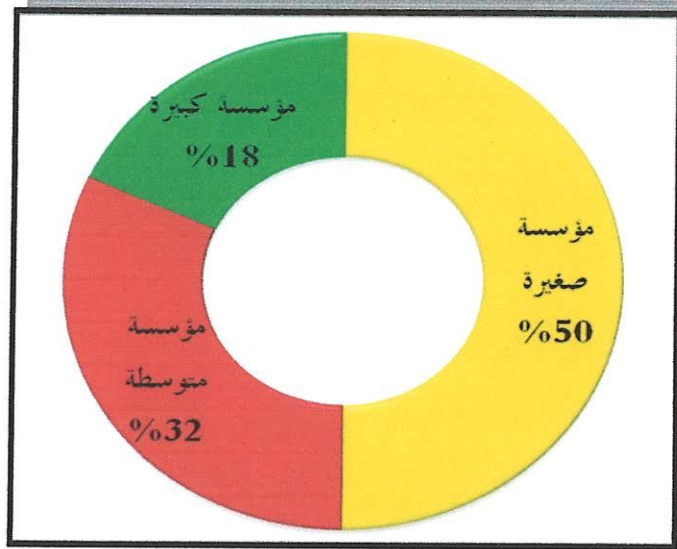
جدول رقم 27: توزيع أفراد العينة حسب الحجم

النسبة %	التكرارات	حجم المؤسسة
50 %	11	مؤسسة صغيرة (من 01-50 عامل)
32 %	07	مؤسسة متوسطة (50-200 عامل)
18 %	04	مؤسسة كبيرة (أكثر من 200 عامل)
100 %	22	المجموع

المصدر: اعد الجدول بالاعتماد على نتائج الاستبيان

تشمل العينة أنواع المؤسسات الثلاث (صغيرة، متوسطة وكبيرة) هذا يمكننا من تعميم نتائج الدراسة والتي لم تقتصر على نوع واحد من المؤسسات.

شكل رقم 50: التمثيل البياني لأفراد العينة حسب الحجم



المصدر: اعد الشكل بالاعتماد على نتائج الجدول رقم 27

3/ حسب النشاط

جدول رقم 28: توزيع أفراد العينة حسب النشاط

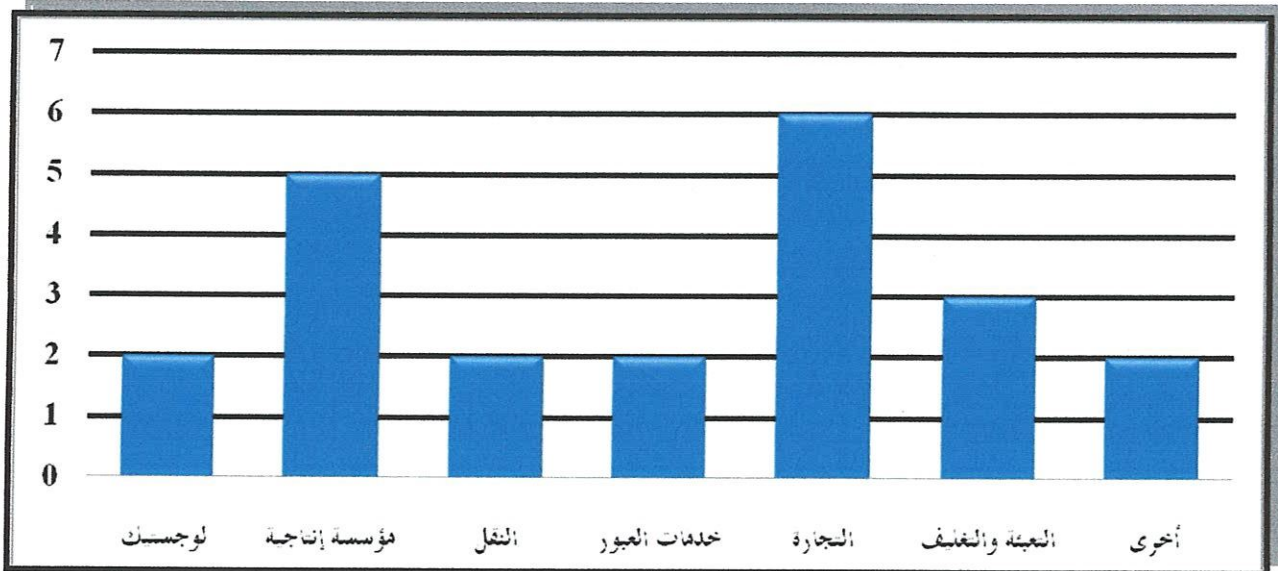
النسبة %	التكرارات	القطاعات
09,1	02	مؤسسة اللوجستيك
22,7	05	مؤسسة إنتاجية
09,1	02	مؤسسة نقل
09,1	02	خدمات العبور
27,3	06	مؤسسة تجارية
13,6	03	التعبئة والتغليف
09,1	02	أخرى
100 %	22	المجموع

المصدر: اعد الجدول بالاعتماد على نتائج الاستبيان

نظرا لطول سلاسل اللوجستيك، فهو يمس مؤسسات ذات نشاطات مختلفة (إنتاجية، نقل، خدمات العبور، التغليف، ...)، إذ نلاحظ أن المؤسسات ذات الطابع التجاري تمثل ما نسبته 27.3%، وتبعها المؤسسات الإنتاجية بنسبة 22.7%، وهذين النوعين من أكثر المؤسسات التي تهتم باللوغستيك هذا من ناحية. ومن ناحية أخرى تتميز مدينة عنابة بارتفاع نسبة النشاطات التجارية والإنتاجية. أما بالنسبة لمؤسسات التعبئة والتغليف تمثل نسبة 13.6%، وهي نسبة معتبرة نظرا لأهمية هذا النشاط في سلسلة اللوجستيك ووعي المؤسسات بهذا خدمة للسياسات التسويقية والترويجية الجديدة التي فرضتها حدة المنافسة.

فيما يخص النقل والعبور فهي أيضا نشاطات مهمة ولكن نظرا لتشابه هذه المؤسسات على المستوى التشغيلي وتربط هذين النشاطين (إذ أن مؤسسات النقل تقدم خدمات ملحقة)، أخذنا ما نسبته 18.2%. بالنسبة للخدمات اللوجستية فنجد مؤسستين فقط على مستوى الولاية هما: *LOGITRANS* و *TRISTAR*. حيث يعتبر اللوجستيك قلب المهنة لهما. أما المؤسسات الأخرى فشملت مؤسسة أشغال عمومية واسترجاع الورق هذا النشاط الأخير يمثل أحد حلقات اللوجستيك العكسي.

شكل رقم 51: التمثيل البياني لأفراد العينة حسب النشاط



المصدر: اعد الشكل بالاعتماد على نتائج الجدول رقم 28

4/ حسب جغرافية النشاط

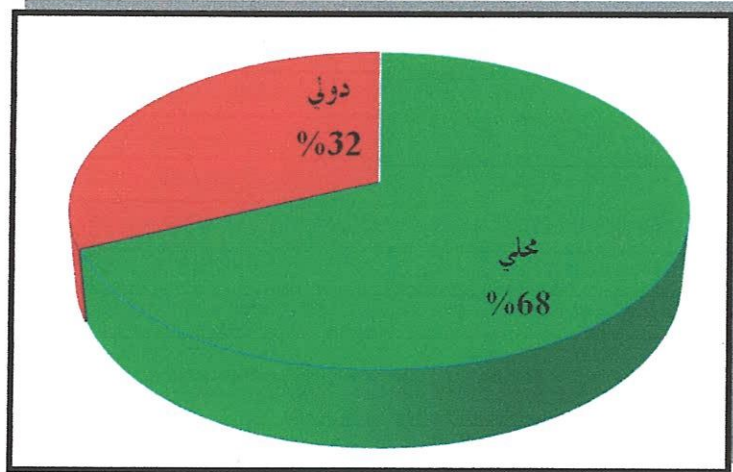
جدول رقم 29: توزيع أفراد العينة حسب جغرافية النشاط

النسبة %	التكرارات	مجال النشاط
68.20 %	15	محلي
00 %	00	الجزائر والمغرب العربي
00 %	00	قاري
31.80 %	07	دولي
100 %	22	المجموع

المصدر: اعد الجدول بالاعتماد على نتائج الاستبيان

بالنسبة لمجال النشاط حاولنا أن تشمل عينة الدراسة مختلف الاتجاهات، فلم نجد مؤسسات ذات تعاون إقليمي (المغرب العربي) رغم أهمية اللوجستيك في تكامل نشاطات المنطقة خاصة قرب مدينة عنابة من تونس. كذلك الحال بالنسبة لقارة إفريقيا وهذا راجع إلى ضعف اقتصاديات المنطقة، لكن الأمر يختلف عند الحديث عن منطقة البحر الأبيض المتوسط التي تعتبر من أنشط المناطق في العالم. وعنابة تعتبر إحدى بوابات الجزائر نحو العالم. لكن تبقى نسبة المؤسسات ذات النشاط المحلي هي أكبر نسبة 68.20% وهي أغلبها مؤسسات صغيرة ومتوسطة (انظر توزيع العينة حسب الحجم) التي تتميز بمحدودية النشاط.

شكل رقم 52: تمثيل أفراد العينة حسب جغرافية النشاط



المصدر: اعد الشكل بالاعتماد على نتائج الجدول رقم 29

5/ الانتماء إلى مجمع

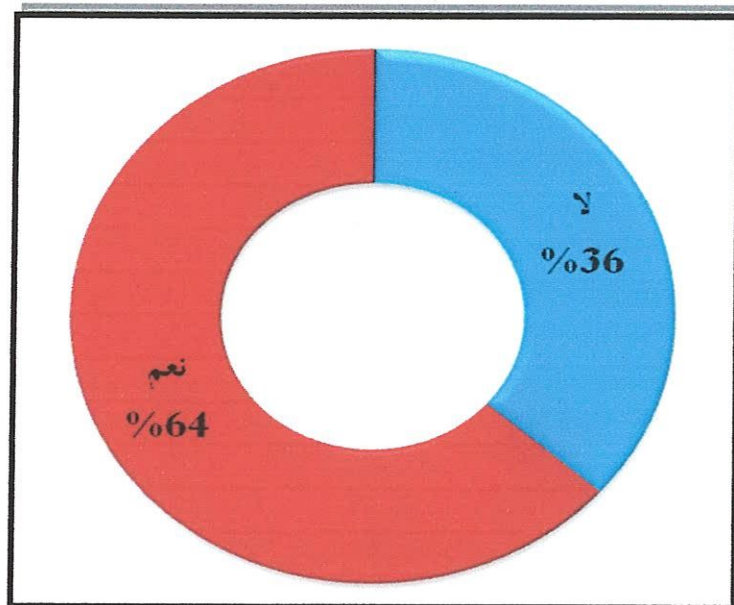
جدول رقم 30: توزيع أفراد العينة حسب الانتماء إلى مجمع (Groupe)

الانتماء إلى مجمع	نعم	لا	المجموع
التكرارات	14	8	22
النسبة %	63,6	36,4	100

المصدر: اعد الجدول بالاعتماد على نتائج الاستبيان

بالنسبة للانتماء إلى مجمع نجد ما نسبته 63.6% هي إما مؤسسات تنتمي إلى مجمع أو عبارة عن وحدة تابعة للمؤسسة. وهذا يؤثر على المؤسسات في محدودية اتخاذ القرارات اللوجستية.

شكل رقم 53: تمثيل أفراد العينة حسب الانتماء إلى مجمع (Groupe)



المصدر: اعد الشكل بالاعتماد على نتائج الجدول رقم 30

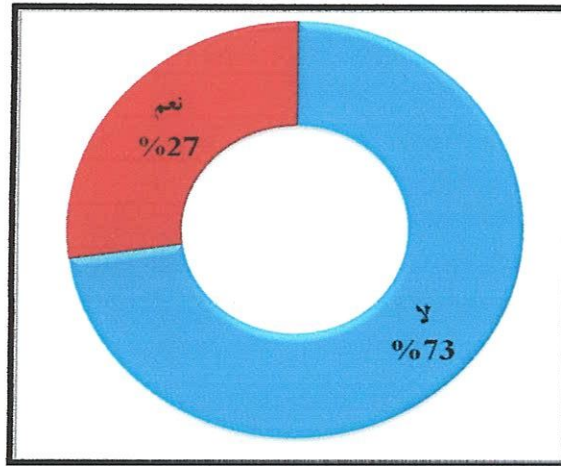
جدول رقم 31: توزيع أفراد العينة حسب امتلاك موقع على الانترنت

موقع على الانترنت	نعم	لا	المجموع
التكرارات	6	16	22
النسبة %	27,3	72,7	100

المصدر: اعد الجدول بالاعتماد على نتائج الاستبيان

نجد أن نسبة 72.7% من مؤسسات العينة لا تملك موقع على الانترنت، هذا ما يعكس ضعف امتلاك والتحكم في التكنولوجيا في الجزائر. أما المواقع الموجودة فهي عبارة عن صفحات ويب أولية تقتصر إلى معلومات عن المؤسسة، ولا إحصائيات ولا تجديد. هذا ما زاد من صعوبات اختيار عينة البحث.

شكل رقم 54: تمثيل أفراد العينة حسب امتلاك موقع على الانترنت



المصدر: اعد الشكل بالاعتماد على نتائج الجدول رقم 31

7/ حسب زبائن المؤسسة:

جدول رقم 32: توزيع أفراد العينة حسب الزبائن

المجموع	أكثر من اختيار	إدارات B to A	مؤسسات حكومية B to G	مؤسسات اقتصادية B to B	مستهلك نهائي B to C	
22	06	00	01	11	04	التكرارات
100	27.30	00	04.50	50	18.20	النسبة %

المصدر: اعد الجدول بالاعتماد على نتائج الاستبيان

يقيم عموما الأداء اللوجستي للمؤسسة بمدى احترامها للأجال المحددة وهذا يعكس كفاءة وفعالية الخدمة اللوجستية التي تقدمها مجموعة المؤسسات في سلاسل التوريد وصولا إلى المستهلك النهائي، فالعينة هنا تضم مستهلكين نهائين بنسبة 18.20%، مؤسسات اقتصادية 50%، مؤسسات حكومية 4.5%. وهناك ما نسبته 27.30% من مؤسسات العينة لديها أكثر من زبون.

ثالثا: تحليل البيانات الخاصة بالمحور الثاني

1/ إدارة اللوجستيك ضمن الهيكل التنظيمي

جدول رقم 33: إدارة اللوجستيك ضمن الهيكل التنظيمي

المجموع	لا	نعم	
22	16	6	التكرارات
100	72,7	27,3	النسبة %

المصدر: اعد الجدول بالاعتماد على نتائج الاستبيان

غياب اللوجستيك ضمن الهيكل التنظيمي راجع لغياب الفكر اللوجستي لدى المؤسسات الجزائرية، والوعي بمدى أهمية اللوجستيك في خلق القيمة ودفع المؤسسة لتحقيق ميزة تنافسية.

2/ يمثل اللوجستيك في مؤسسات العينة: إدارة المشتريات، إدارة الوسائل العامة، ... حيث يبقى المفهوم محصورا في اللوجستيك الأمامي فقط، هذا ما يفسر غياب المفهوم المتطور للوجستيك. إذ تزال المؤسسات في المرحلة الأولى من مراحل تطور اللوجستيك. وبالتالي يبقى أدائها اللوجستي ضعيف نتيجة عدم وجود المفهوم المتكامل للوجستيك وغياب مفهوم سلسلة اللوجستيك وكذلك غياب الأدوات الحديثة للتقييم وتحسين الجودة والأداء.

3/ يعتبر اللوجستيك في مؤسستكم

جدول رقم 34: مكانة اللوجستيك في المؤسسة

اللوجستيك هو:	نشاط رئيسي	نشاط داعم	أخرى	المجموع
22	2	18	2	التكرارات
100	9.10	81.80	9.10	النسبة %

المصدر: اعد الجدول بالاعتماد على نتائج الاستبيان

نسبة 9.10% تعكس تركيبة العينة (مؤسستين فقط نشاطها الرئيسي اللوجستيك)، أما المؤسسات التي يمثل اللوجستيك فيها نشاط داعم فهي تمثل ما نسبته 81.80%. أما نسبة 9.10% فهي تمثل أخرى والمقصود بها مؤسسات خدمات العبور.

4/ موقع المؤسسة مقارنة بالمتعاملين المحليين

جدول رقم 35: موقع المؤسسة مقارنة بالمتعاملين المحليين

المجموع	أكثر من اختيار	قريب	مقبول	بعيد	
22	14	2	5	1	التكرارات
100	63,6	9,1	22,7	4,5	النسبة %

المصدر: اعد الجدول بالاعتماد على نتائج الاستبيان

يتنوع موقع المتعاملين المحليين^(*) بين بعيد، مقبول وقريب (63,6%) وهذا راجع لتعدد المناطق الصناعية داخل مدينة عنابة (05 مناطق) وتباعد الإدارات والمتعاملين من مختلف ولايات الوطن. هذا كله يعتبر ضياع في الوقت، الجهد، الموارد وبالتالي زيادة التكاليف وانعكاس سلبي على أداء المؤسسات.

5/ وسيلة النقل المستعملة:

جدول رقم 36: وسيلة النقل المستعملة

وسيلة النقل المستعملة	الشاحنات	السكك الحديدية	النقل البحري	النقل الجوي	أكثر من اختيار	المجموع
التكرارات	19	0	1	0	2	22
النسبة %	86,4	0	4,5	0	9,1	100

المصدر: اعد الجدول بالاعتماد على نتائج الاستبيان

تستعمل معظم المؤسسات (86.4%) الشاحنات كوسيلة رئيسية لنقل البضائع لتوفر هذا النوع من الوسائل خاصة للمؤسسات التي نشاطها محلي وكذلك لطبيعة البضاعة المنقولة. هذا يمكننا من تقدير حجم التلوث الذي يمكن أن تسببه هذه الشاحنات، بالإضافة إلى عرقلة حركة السير والتكاليف الخارجية الناتجة عن ذلك، هذا ما أعطى صورة عن سيئة عن نقل البضائع. أما المؤسسة التي تستعمل النقل البحري فقط فهي مؤسسة ميناء عنابة. أما فيما يخص المؤسسات التي تستعمل مختلف أنماط النقل (البري، البحري، الجوي) لنقل البضائع فهي مؤسستان فقط.

وهذا ما يبرز الدور المهم للنقل المتعدد الوسائط لإتمام نقل البضائع وضرورة تكامل ووصل شبكات النقل ببعضها.

6/ صعوبات النقل:

جدول رقم 37: صعوبات النقل

الصعوبات	الهياكل القاعدية	وسائل النقل المحدودة	أخرى	المجموع
التكرارات	09	13	0	22
النسبة %	40.90	59.10	0	100

المصدر: اعد الجدول بالاعتماد على نتائج الاستبيان

ترجع صعوبات النقل بالنسبة للمؤسسات محل الدراسة للهياكل القاعدية بنسبة 40.9% و 59.10% لمحدودية وسائل النقل. وهذا يعكس توفر شبكة نقل لا بأس بها على مستوى الولاية ولكن يبقى الربط هو المشكل الحائل دون الاستغلال الأمثل لهذه الشبكة. أما فيما يخص محدودية الوسائل فهو يعكس الصعوبة التي تجدها المؤسسات التي تحاول إيجاد نفسها لإتمام عملياتها اللوجستية، كذلك غياب مقدمي الخدمات اللوجستية الذي له دور كبير.

(*) يقصد بالمتعاملين المحليين مختلف المؤسسات سواء الأمامية أو الخلفية التي تتعامل مع المؤسسة، بالإضافة إلى مختلف الإدارات التي تتدخل لإكمال العمليات الإدارية للنشاطات الاقتصادية.

جدول رقم 38: استعمال التكنولوجيا في إدارة الأنشطة اللوجستية

المجموع	لا	نعم	
22	15	7	التكرارات
100	68.20	31.80	النسبة %

المصدر: اعد الجدول بالاعتماد على نتائج الاستبيان

هذه النتائج تعكس مرة أخرى البعد التكنولوجي للمؤسسات الجزائرية، الذي يبقى شرطا أساسيا لهدم الفجوة بينها وبين المؤسسات الرائدة في المجال اللوجستي وهذا يبقى الحديث عن الأداء اللوجستي غائب في مؤسساتنا .

8/ البرامج المستعملة

جدول رقم 39: البرامج المستعملة في إدارة الأنشطة اللوجستية

المجموع	أخرى	أكثر من اختيار	MES	EDI	GPAO	ERP	GPS	GPRS	
7	4	3	0	0	0	0	0	0	التكرارات
100	57.1	42.90	0	0	0	0	0	0	النسبة %

المصدر: اعد الجدول بالاعتماد على نتائج الاستبيان

نلاحظ أن المؤسسات التي تستعمل برامج في معظمها مؤسسات كبيرة والتي تحتاج إلى مثل هذه البرامج فنجد ما نسبته 42.9% تستعمل أكثر من برنامج وهذه البرامج هي GPS و GPRS. ونسبة 57.1% تستعمل برامج أخرى تمثل في: GMAO, SAPE, SAGE. فاستعمال مثل هذه البرامج يزيد من سرعة تبادل المعلومات وبالتالي زيادة سرعة إتمام العمليات الذي يساعد في تحسين الأداء اللوجستي الذي يؤدي إلى تقديم خدمات ذات جودة عالية.

9/ وسيلة الاتصال المستعملة

جدول رقم 40: وسائل الاتصال المستعملة حسب درجة الاستعمال

الترتيب	Internet	Extranet	Intranet	الفاكس	الهاتف	البريد العادي
04	06	05	02	01	03	

المصدر: اعد الجدول بالاعتماد على نتائج الاستبيان

في ظل نشاط سوق الخطوط الهاتفية في الجزائر خاصة النقالة منها يبقى الهاتف هو وسيلة الاتصال الأولى المستعملة، سواء داخل المؤسسة أو خارجها رغم سلبية هذه الوسيلة^(*) ثم يأتي الفاكس والبريد العادي وهما من أقدم وسائل الاتصال. أما الانترنت تأتي في المرتبة الرابعة حسب درجة الاستعمال وهي وسيلة تفرض نفسها يوما بعد . أما

(*) الاعتماد على الهاتف النقال للاتصال بسائقي الشاحنات يهدد سلامة وأمن الطرقات.

الانترانيت فاستعمالها ضئيل جدا، والاكسترنيت فلا توجد أى مؤسسة ضمن عينة الدراسة تستعمل هذه التقنية الفعالة والمختصرة للوقت.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن سبب الضعف فى استخدام كل من الانترنيت، الانترانيت والاكسترنيت راجع إلى ضعف البيئة ككل، فحتى لو طمحت المؤسسة لاستغلال هذه التقنيات يبقى زبائنها بعددين عن الاستجابة لذلك الطموح.

10/ الطرق المستعملة لتتبع المنتجات والعمليات (Traçabilité des produits et des opérations)

جدول رقم 41: الطرق المستعملة لتتبع المنتجات والعمليات

المجموع	أكثر من اختيار	استخدام الأوراق والأرشيف	إدخال البيانات يدويا من خلال لوحة المفاتيح	الترميز السليبي والمسح (code barre ; scanning)	
22	10	12	0	0	التكرارات
100	45.6	54.5	0	0	النسبة %

المصدر: اعد الجدول بالاعتماد على نتائج الاستبيان

وصلت نسبة المؤسسات التى تستخدم أكثر من وسيلة لتتبع منتجاتها إلى 45.6%، لكن هذه النسبة لا تضم الترميز السليبي (Code barre)، حيث لا توجد أى مؤسسة تستعمل هذه التقنية الحديثة. ويبقى استخدام الأوراق هو المسيطر (عكس O Papier)، فى حين أن المؤسسات العالمية تخطت هذا لتسريع العمليات والحفاظ على البيئة (استخدام أقل للأوراق).

11/ هل تكيّفون نوعية خدماتكم مع

جدول رقم 42: تكييف نوعية الخدمات

المجموع	واقع المؤسسة	الزبون الأجنبي	
22	15	07	التكرارات
100	68.20	31.80	النسبة %

المصدر: اعد الجدول بالاعتماد على نتائج الاستبيان

بلغت نسبة المؤسسات التى تكيّف مع معايير التسيير العالمية 31.8% وهى تمثل بالضبط السبع مؤسسات التى تعامل مع الخارج، إذ يحتم عليها هذا التعامل التكيّف على مختلف المستويات: الآجال، التكنولوجيا، شروط التسليم والدفع، ... أما باقى المؤسسات فهى تبذل أقصى جهدها لاستغلال أمثل لمواردها.

12/ إخراج الأنشطة اللوجستية

جدول رقم 43: إخراج الأنشطة اللوجستية

المجموع	لا	نعم	
22	6	16	التكرارات
100	27,3	72,7	النسبة %

إن المؤسسات التي تخرج بعض أنشطتها اللوجستية تمثل 72.7%، والجدول رقم 44 يوضح أن 62.5% من الأنشطة المخرجة هي النقل لاعتماد هذا النشاط على أسطول نقل يمكن أن يكلف المؤسسة استثماراً مبالغياً معتبرة، وكذلك لوجود عدد كبير من مؤسسات نقل البضائع بمدينة عنابة. أما المناولة بنسبة 18.75% والتخزين وإدارة الطلبات 0% لخصوصية هذه النشاطين في نظر المسيرين الجزائريين. كما نجد ما نسبته 18.75% من المؤسسات تخرج أكثر من نشاط والتي لا تشمل أبداً التخزين وتضم إدارة الطلبات هذه الأخيرة التي تقوم بها مؤسسات تابعة إلى نفس الجمع أو تكون من اختصاص المؤسسة الأم. ومن هذه النتائج يمكن القول أن أكثر الأنشطة اللوجستية أخرجتها هي: النقل لتأتي المناولة في المرتبة الثانية.

13/ الأنشطة التي تقوم المؤسسة بإخراجها

جدول رقم 44: الأنشطة اللوجستية التي تخرجها المؤسسات

الجموع	أكثر من نشاط	إدارة الطلبات والفوترة	النقل	المناولة	التخزين	
16	3	0	10	3	0	التكرارات
100	18.75	0	62.50	18.75	0	النسبة %

المصدر: أعد الجدول بالاعتماد على نتائج الاستبيان

14/ أسباب الإخراج

جدول رقم 45: أسباب إخراج الأنشطة اللوجستية

الجموع	نقص اليد العاملة المؤهلة	نقص الوسائل والتكنولوجيا	عدم التحكم في إدارة الأنشطة اللوجستية	ارتفاع التكاليف	
16	01	03	05	07	التكرارات
100	6.25	18.75	31.25	43.75	النسبة %

المصدر: أعد الجدول بالاعتماد على نتائج الاستبيان

معظم أسباب أخرجتها إحدى الأنشطة اللوجستية ترجعها المؤسسات إلى ارتفاع التكاليف (43.75%)، أما عدم تحكم الإدارة بنسبة 31.25%. وفيما يخص نقص الوسائل والتكنولوجيا لدى المؤسسات 18.75%، ونقص اليد العاملة المؤهلة بنسبة 6.25%. وحالياً تنتشر موجة تكوين الموارد البشرية في مجال تكنولوجيا الإعلام والاتصال وبعض أساسيات إدارة الأعمال والجودة. ولم نجد سوى مؤسسة واحدة تقوم بتكوين عمالها في مجال اللوجستيك هي مؤسسة "صيدال" والتي لم يحالفنا الحظ لإدماجها لعينة الدراسة وذلك لصعوبات إدارية على مستوى المؤسسة ولضيق الوقت.

جدول رقم 46: جودة خدمة المؤسسات التي أخرجت لها الأنشطة اللوجستية

التكرارات	عالية	متوسطة	ضعيفة	المجموع
01	10	05	16	
النسبة %	6.25	62.5	31.25	100

المصدر: اعد الجدول بالاعتماد على نتائج الاستبيان

إخراج الأنشطة اللوجستية يجب أن يكون لطرف خارجي عن المؤسسة ويضمن لها مستوى من جودة الخدمة واحترام معيار الوقت (الذي يعتبر أهم معايير جودة الخدمة)، فالمؤسسات التي تضمن خدمات لوجستية وصفت من قبل متعاملها بأنها ذات جودة عالية 6.25% أى مؤسسة واحدة وهى مؤسسة LOGITRANS والتي تقوم بإخراج إدارة الطلبات إلى مؤسسة AGEFEL وهى مؤسسة تابعة لنفس المجمع (*). هذا ما جعل من جودة خدماتها عالية، أما جودة الخدمة المتوسطة فهى تقدر بنسبة 62.5% والجودة الضعيفة بـ 31.25%. وهذا تمثيل لمعطيات جودة الخدمة اللوجستية في السوق المحلي.

16/ أسباب عدم الأخرجة

جدول رقم 47: أسباب عدم أخرجت الأنشطة اللوجستية

التكرارات	تحكم المؤسسة في الأنشطة اللوجستية	عدم وجود مقدمي خدمات لوجستية	أخرى	المجموع
00	05	01	06	
النسبة %	00	83.3	1.7	100

المصدر: اعد الجدول بالاعتماد على نتائج الاستبيان

يرجع ما نسبته 83.3% من المؤسسات التي لا تخرج نشاطها اللوجستي إلى عدم وجود مقدمي خدمات لوجستية، أما نسبة 1.7% يرجع السبب إلى اتمائها إلى مجمع وبالتالي محدودية اتخاذ القرارات.

17/ الأخذ بالاعتبارات البيئية في خياراتكم اللوجستية (تحديد المواقع، وسائل النقل، طرق التغليف،...)

جدول رقم 48: الاعتبارات البيئية في الأنشطة اللوجستية

التكرارات	كثيرا	متوسط	قليل	المجموع
0	12	10	16	
النسبة %	0	54.50	45.50	100

المصدر: اعد الجدول بالاعتماد على نتائج الاستبيان

لا تزال المؤسسات الجزائرية بعيدا عن الأخذ في حسابها الاعتبارات البيئية، حيث تمثل نسبة 0% المؤسسات التي تهتم كثيرا بالبيئة على الأقل على مستوى المسؤولين المستجوبين، أما ممن لديهم متوسط من الوعي 54.50%، و نسبة 45.50% الأخذ بالاعتبارات البيئية قليل.

18/ مؤسستكم تتبع معايير محددة للمحافظة على البيئة

جدول رقم 49: مدى إتباع المؤسسات المعايير البيئية

المجموع	لا	نعم	
22	17	5	التكرارات
100	77.3	22,7	النسبة %

المصدر: اعد الجدول بالاعتماد على نتائج الاستبيان

05 مؤسسات فقط أى ما يمثل 22.7% من المؤسسات التي تتبع معايير للمحافظة على البيئة مثل مؤسسة إيدوغ التي تقوم بجمع الأوراق المستعملة و أكياس الحليب الفارغة وتقوم ببيعها إلى مؤسسات خاصة بإعادة التدوير كما تدفع ضريبة خاصة بالبيئة كذلك الحال بالنسبة لمؤسسة FRECTAL، ونلاحظ أن هذه المؤسسات الخمس هي مؤسسات عمومية^(*). أما التي لا تهتم بهذا الجانب فنسبتهم 77.3%.

19/ تملك مؤسستكم شهادة إيزو أو أي شهادة معترف بها دوليا

جدول رقم 50: امتلاك شهادات عالمية

المجموع	لا	نعم	
22	11	11	التكرارات
100	50	50	النسبة %

المصدر: اعد الجدول بالاعتماد على نتائج الاستبيان

من بين المؤسسات التي تملك شهادات مقاييس دولية هناك 11 مؤسسة بنسبة 50%، وهي مؤسسات عمومية أما النصف فهي لا تملك شهادات ويضم هذا النصف المؤسسات الخاصة والتي أغلبها مؤسسات صغيرة.

20/ شهادة الإيزو

جدول رقم 51: شهادات الإيزو

المجموع	أخرى	ISO 9001	ISO 14000	
11	00	11	00	التكرارات
100	00	100	00	النسبة %

(*) نظرا لوعي الحكومة الجزائرية بالبيئة والاهتمام المولى لها، فهي تصدر تعليمات للمؤسسات التابعة للدولة بإتباع معايير محددة للمحافظة على البيئة.

كل شهادات الإيزو المتحصل عليها هي **ISO 9001** والتي تركز على إدارة الجودة، أما **ISO 14000** الخاصة بالبيئة فلا تملك أى مؤسسة من المؤسسات محل الدراسة هذه الشهادة.

21/ كيف تقيمون السوق المحلي فيما يخص الخدمات اللوجستية

جدول رقم 52: تقييم سوق الخدمات اللوجستية المحلي

المجموع	العرض < الطلب	العرض = الطلب	العرض > الطلب	
22	00	15	07	التكرارات
100	00	68.20	31.80	النسبة %

المصدر: اعد الجدول بالاعتماد على نتائج الاستبيان

أغلب المؤسسات أجمعت على أن الطلب يساوى العرض فيما يخص الخدمات اللوجستية أى بنسبة 68.20%، ولا يوجد هناك فائض في العرض (العرض < الطلب = 0%). وهذا ما يعكس النظرة الضيقة لمسؤولي المؤسسات حول إمكانية تطوير هذا النشاط وتحسين نوعية الخدمة فيه. أما الذين أجابوا ب: العرض > الطلب فنسبتهم تقدر 31.8% وهم يتكلمون عن نقص في الخدمات اللوجستية تحترم الآجال المحددة وتقتصر للجودة في أدائها، كذلك يمكن الإشارة أن الاقتصاد الجديد يخضع لقانون العرض يخلق الطلب (*L'offre crée la demande*) أى أنه توفر مقدمى خدمات لوجستية ذات جودة عالية يمكن من تنشيط حركة الخدمات اللوجستية وفتح الآفاق للمؤسسات.

22/ ما هي الطرق المتبعة لتطوير وتحسين أنشطتكم اللوجستية

جدول رقم 53: الطرق المتبعة لتحسين الأنشطة اللوجستية

المجموع	أكثر من اختيار	الاهتمام بالتسيير والجودة	الاهتمام بالوسائل المادية والبشرية	التنسيق مع المتعاملين	
22	02	07	10	03	الترتيب
100	9.10	31.80	45.45	13.65	النسبة %

المصدر: اعد الجدول بالاعتماد على نتائج الاستبيان

إن ما نسبته 45.45% من المؤسسات التي تركز على الاستثمار في الوسائل المادية والبشرية للرفع من أدائها اللوجستي وبالتالي تقديم خدمات لوجستية ذات جودة، ويمكن التنبؤ هنا أن الاستثمار يكون إلا في الوسائل المادية. أما المؤسسات التي تهتم بجانب التسيير والجودة تقدر بنسبة 31.8%، أما ما نسبته 13.65% تحاول التنسيق مع متعاملها ونجد هذه النسبة منخفضة لغياب مفهوم اللوجستيك المشترك أى سلسلة الإمداد. ونسبة 9.10% هي التي تجرب الطرق الثلاثة معا لبلوغ التميز عبر هذا النشاط.

جدول رقم 54: موقع مؤسسات الدراسة

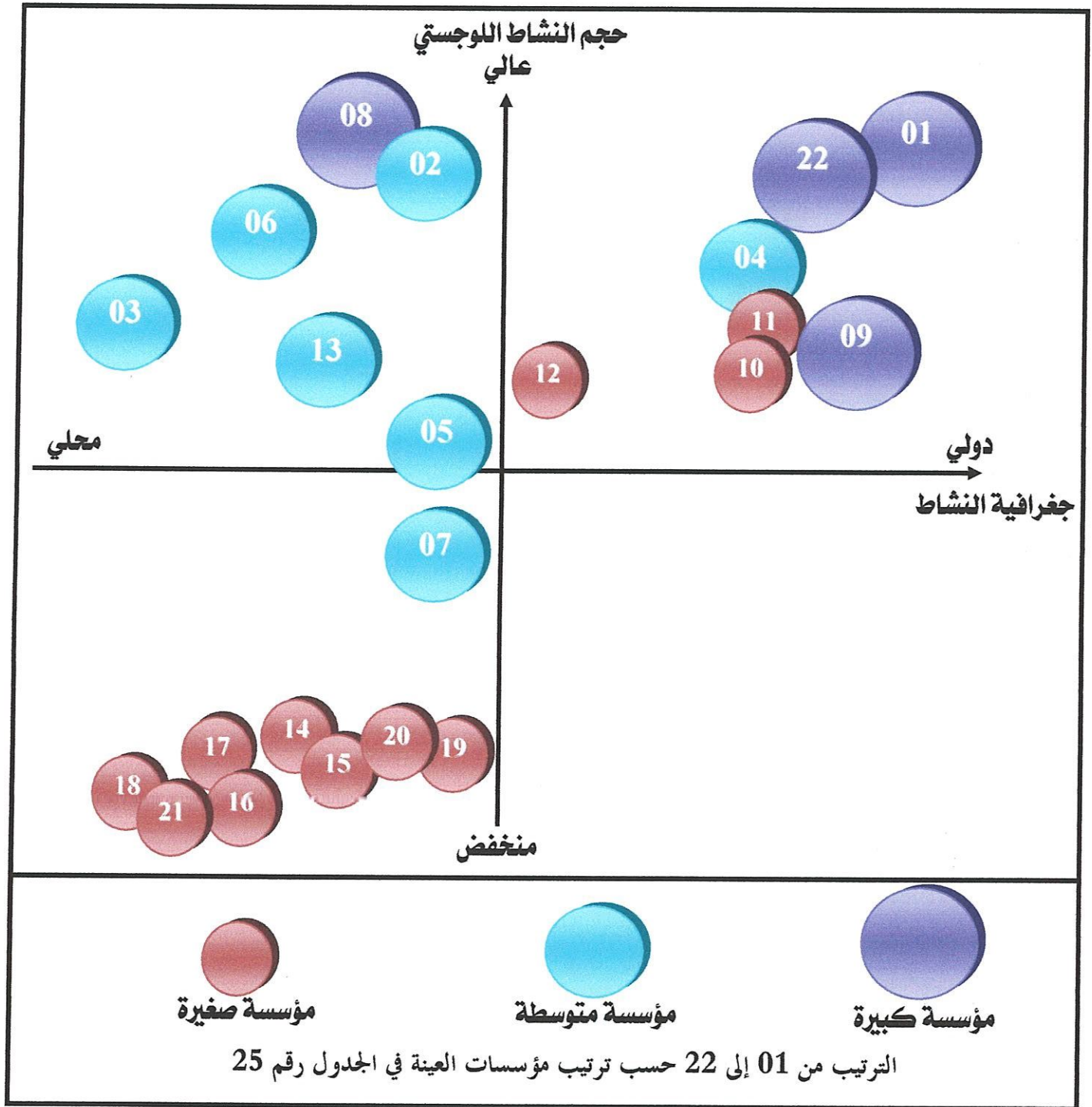
منخفض	عالي	حجم النشاط اللوجستي
09	13	
محلي	دولي	جغرافية النشاط
15	07	

المصدر: اعد الجدول بالاعتماد على نتائج الاستبيان

اعتمادا على الإجابة على هذا السؤال والمعلومات التي جمعها الباحث نتيجة المقابلة مع مسؤولي المؤسسات تم تصميم مصفوفة لأفراد عينة الدراسة. حيث تم وضع المؤسسات على محور جغرافية النشاط حسب نشاط المؤسسات من جهوى، وطنى، دولى.

نلاحظ أن معظم المؤسسات الصغيرة كان حجم نشاطها اللوجستي ضعيفا إلا مؤسستين وهما *GEMA ; FILTRANS* اللتان يعتبر نشاطهما اللوجستي عالى نوعا ما، وذلك نتيجة تعاملاتها الدولية كما أنهما مؤسستى خدمات النقل والعبور. كما نلاحظ أنه كلما كانت جغرافية النشاط دولية كان حجم النشاط اللوجستي كبير. والشكل رقم 55 يمثل مصفوفة تشمل مؤسسات عينة الدراسة.

شكل رقم 55: مصفوفة الموقع الأحسن لمؤسسات عينة الدراسة



المصدر: اعد الشكل بالاعتماد على نتائج الجدول رقم 54

رابعاً: تحليل بيانات المحور الثالث

الجزء الأول

1/ هناك مشروع أرضية اللوجستيك في بعض ولايات الجزائر، هل تعلمون بذلك

جدول رقم 55: مدى معرفة المؤسسات بمشروع الأرضية

المجموع	لا	نعم	
22	20	02	التكرارات
100	90.90	9.10	النسبة %

المصدر: اعد الجدول بالاعتماد على نتائج الاستبيان

نسبة 90.9% من مسؤولي مؤسسات عينة الدراسة لا يعلمون باستثمارات الجزائر في أراضي اللوجستيك، وهذا يعكس البعد بين المسؤولين الاقتصاديين والمسؤولين السياسيين، والثقافة المحدودة فيما يخص الخدمات اللوجستية. أما فيما يخص المؤسستين التي تعلم بالمشروع فهما مؤسسة ميناء عنابة و LOGITRANS .

2/ من بين هذه الأراضي، مشروع أرضية اللوجستيك بمدينة عنابة، هل أنتم مستعدون لها

جدول رقم 56: مدى استعداد المؤسسات لأرضية اللوجستيك

المجموع	لا	نعم	
22	20	02	التكرارات
100	90.90	9.10	النسبة %

المصدر: اعد الجدول بالاعتماد على نتائج الاستبيان

نفس النسبة السابقة تتكرر فيما يخص الاستعداد لأرضية اللوجستيك بمدينة عنابة وهذا راجع لعدم علمهم بالمشروع. 3/ كيف تقيمون الأداء الحالي لميناء عنابة (الأرضية الحالية للوجستيك)

جدول رقم 57: تقييم الأداء الحالي لميناء عنابة (الأرضية الحالية للوجستيك)

المجموع	ضعيف	متوسط	عالي	
22	05	17	00	التكرارات
100	22.70	72.30	00	النسبة %

المصدر: اعد الجدول بالاعتماد على نتائج الاستبيان

باعتبار ميناء عنابة هو أرضية اللوجستيك الحالية النشطة للولاية، طرحنا سؤال لتقييم أدائه الحالي، 0% هم الذين قالوا أنه ذو أداء عالي (مثالي)، 72.30% هم الذين حكموا عليه بأنه متوسط، 22.7% أجابوا بضعيف، أي ان هذا يؤثر على أداء باقي المؤسسات خاصة التي تتعامل مع الميناء .

4/ هل تجدون صعوبات في الإجراءات الإدارية بين مختلف الإدارات (الجمارك، البنوك، التأمينات،....)

جدول رقم 58: صعوبات الإجراءات الإدارية

المجموع	لا	نعم	
22	4	18	التكرارات
100	18.20	81.80	النسبة %

المصدر: اعد الجدول بالاعتماد على نتائج الاستبيان

81.80% من المؤسسات تعاني من صعوبات وضياح وقت كبير لإتمام الإجراءات الإدارية لنقل وتوزيع البضائع، هذا يؤثر كذلك على الأداء العام للمؤسسة التي تبقى استمرارية التدفق فيها مرهون بهذه التعاملات الإدارية. 18.20% أجابوا ب: لا وذلك لوجود نوع من الصداقات الداخلية بينهم وبين عمال تلك الإدارات.

5/ هذه الصعوبات نتيجة

جدول رقم 59: أسباب صعوبات الإجراءات الإدارية

المجموع	أكثر من اختيار	البعد الجغرافي لهذه الإدارات عن بعضها (تباين المواقع)	عدم وجود خدمات الدفع الالكتروني	عدم وجود قوانين كافية لحماية نقل وتوزيع البضائع	
22	11	06	03	02	التكرارات
100	50	27.3	13.60	9.10	النسبة %

المصدر: اعد الجدول بالاعتماد على نتائج الاستبيان

الصعوبات هي عموما نتيجة بعد المواقع عن بعضها (27.3%)، ثم عدم نشاط سوق التجارة الالكترونية والدفع الالكتروني في الجزائر (9.10%). أما نسبته 9.10% هي صعوبات راجعة لعدم وجود قوانين كافية لحماية نقل وتوزيع البضائع حيث يبقى تشتت الأنشطة اللوجستية هو تشتت مقنن. وتجمع نصف مؤسسات العينة على ان الصعوبات تعود إلى أكثر من سبب (50%).

6/ ما هي القيمة في الخدمات اللوجستية

جدول رقم 60: القيمة في الخدمات اللوجستية

المجموع	أكثر من اختيار	قيمة بيئية	قيمة اجتماعية	قيمة اقتصادية	
22	10	02	03	07	التكرارات
100	45.45	9.10	13.65	31.80	النسبة %

المصدر: اعد الجدول بالاعتماد على نتائج الاستبيان

قيمة اللوجستيك لدى مختلف المسؤولين المستجوبين في المؤسسات محل الدراسة هي قيمة اقتصادية (31.80%) وهذا يعكس البعد الاقتصادي لهذا النشاط. ويرجع البعض (13.65%) إلى أنها قيمة اجتماعية أكثر، و 9.10% تقول أن اللوجستيك يخلق قيمة بيئية أكثر.

وهناك من لم يستطع الفصل بين هذه القيم الثلاث (45.45%) ويرجعوها إلى هذه القيم مجتمعة، وهو الرأي الأصح للمفهوم الجديد للتنمية المستدامة.

الجزء الثاني

في هذا الجزء سيتم معرفة أهمية أرضية اللوجستيك في خلق القيمة، فبعد شرح الباحث للمستجوبين الأسئلة تمت الإجابة والتي كانت كالتالي:

1/ ظهور الفكر اللوجستي

يوضح الجدول رقم 61 نتائج معرفة مدى مساهمة أرضية اللوجستيك في ظهور الفكر اللوجستي، مع قيم المتوسط الحسابي التي تفسر مدى ميل البيانات إلى التركز حول قيمة معينة، إضافة إلى قيم الانحراف المعياري التي تقيس مدى تشتت القيم واختلافها عن قيمة المتوسط.

جدول رقم 61: مساهمة أرضية اللوجستيك في ظهور الفكر اللوجستي

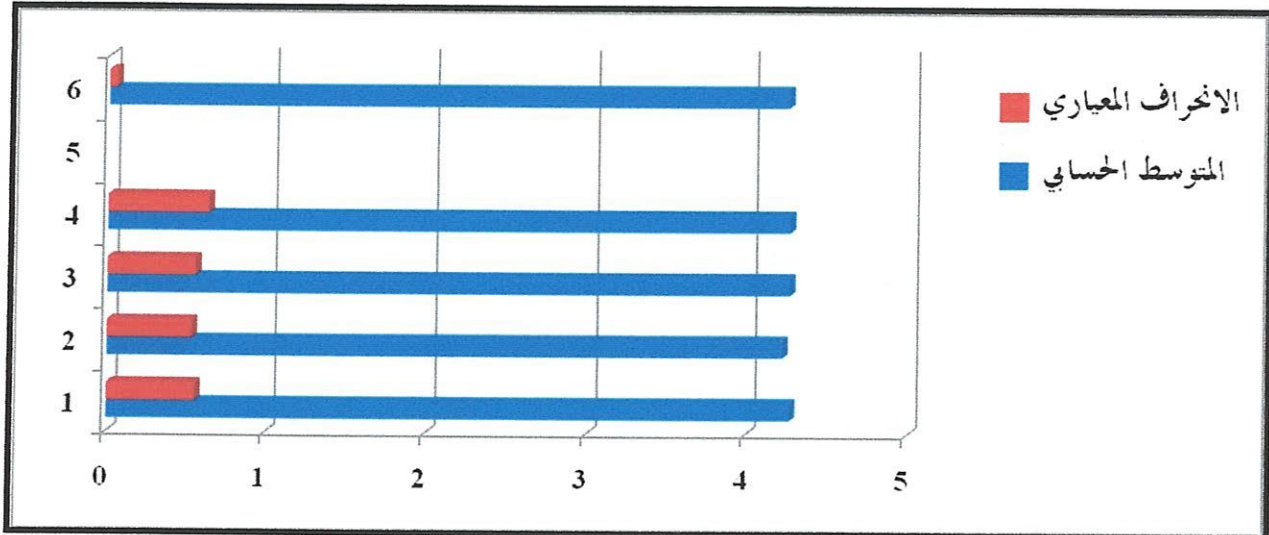
الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرارات					
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق أبدا	
0,55048	4,2727	8	12	2	0	0	ظهور ثقافة اللوجستيك بالمؤسسات الاقتصادية
0,52841	4,2273	7	14	1	0	0	ظهور مقدمي الخدمات اللوجستية
0,55048	4,2727	6	15	1	0	0	تحسين جودة الخدمة اللوجستية
0,63109	4,2727	7	14	1	0	0	نمو أنشطة النقل واللوجستيك
0,045	4,2614						

المصدر: اعد الجدول بالاعتماد على نتائج الاستبيان

يبدو من الجدول رقم 61، أن المتوسطات الحسابية قريبة من 4 أي هناك موافقة من طرف أفراد عينة الدراسة على أن أرضية اللوجستيك ستساعد على: ظهور ثقافة اللوجستيك بالمؤسسات الاقتصادية، ظهور مقدمي الخدمات اللوجستية، هذا الأخير ينتج عنه تقديم خدمات لوجستية ذات جودة و بالتالي سيؤدي إلى زيادة نمو أنشطة النقل واللوجستيك. كذلك نلاحظ أن قيم الانحراف المعياري في مجملها تقترب من الواحد الصحيح، مما يعني أن نسبة تشتت القيم لم تكن كبيرة وهو ما يؤكد دقة صياغة الأسئلة واقترابها من الواقع.

ويمكن تمثيل بيانات الجدول رقم 61 بالشكل رقم 56 الذي يوضح اقتران الانحراف المعياري بالمتوسط الحسابي لكل العبارات الخاصة بظهور الفكر اللوجستي.

شكل رقم 56: التمثيل البياني لمساهمة أرضية اللوجستيك في ظهور الفكر اللوجستي



المصدر: اعد الشكل بالاعتماد على نتائج الجدول رقم 61

يبدو من الشكل أن المعدل العام للمتوسطات الحسابية قد بلغ 4.2614 بانحراف معياري قدره 0.045 وتدني قيمة الانحراف المعياري يعكس دقة المتوسط الحسابي وقدرته على تفسير درجة الموافقة أي أن أرضية اللوجستيك ستساهم في ظهور الفكر اللوجستي.

2/ خلق قيمة اقتصادية (تحسين أداء وجودة الخدمات اللوجستية)

إن خلق قيمة اقتصادية للمؤسسات يكون من خلال: التسليم في المواعيد المحددة والسعى إلى تقليص الآجال اللوجستية، نقص الأخطاء وعدم وجود أضرار بالمنتج أثناء تقديمه، سهولة وسرعة الاتصالات، كل هذا سيؤدي إلى تخفيض في التكاليف واستغلال أمثل للموارد. كذلك ستعمل أرضية اللوجستيك على جذب استثمارات أجنبية، بجميع النشاطات خاصة الإدارية والمكلمة للنشاط اللوجستي مثل الجمارك، البنوك، التأمينات، ..

كل العناصر سابقة الذكر ستؤدي إلى خلق قيمة اقتصادية تسعى إلى تحسين أداء وجودة الخدمات اللوجستية. والجدول رقم 62 يوضح إجابات أفراد العينة على ذلك.

جدول رقم 62: خلق قيمة اقتصادية من خلال أرضية اللوجستيك

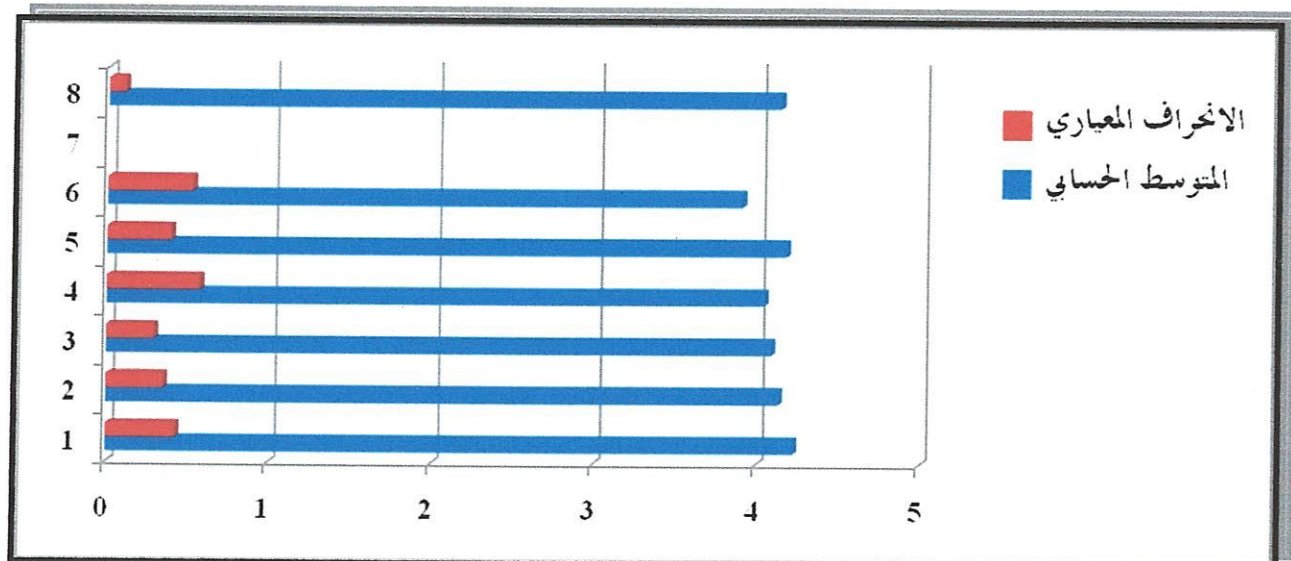
الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرارات					
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أبدا	
0,42893	4,2273	5	17	0	0	0	التسليم في المواعيد المحددة وتقليص الآجال اللوجستية
0,35125	4,1364	3	19	0	0	0	نقص الأخطاء وعدم وجود أضرار بالمنتج أثناء تقديمه
0,29424	4,0909	2	20	0	0	0	سهولة وسرعة الاتصالات
0,50324	4,4091	9	13	0	0	0	تخفيض في التكاليف (أسعار الخدمات المقدمة، المخزون، ...)
0,57547	4,0455	4	15	3	0	0	جذب استثمارات أجنبية
0,39477	4,1818	4	18	0	0	0	تجميع النشاطات
0,52636	3,9091	2	16	4	0	0	الاستخدام الأمثل للموارد
0,1	4,143						

المصدر: اعد الجدول بالاعتماد على نتائج الاستبيان

يبدو من الجدول رقم 62، أن المتوسطات الحسابية قرب من 4 أي هناك موافقة من طرف أفراد عينة الدراسة على أن أرضية اللوجستيك تخلق قيمة اقتصادية. كذلك نلاحظ أن قيم الانحراف المعياري في مجملها تقترب من الواحد الصحيح، مما يعني أن نسبة تشتت القيم لم تكن كبيرة وهو ما يؤكد دقة صياغة الأسئلة واقتربها من الواقع.

ويمكن تمثيل بيانات الجدول رقم 62 بالشكل رقم 57 الذي يوضح اقتران الانحراف المعياري بالمتوسط الحسابي لكل العبارات الخاصة بخلق قيمة اقتصادية.

شكل رقم 57: التمثيل البياني لمساهمة أرضية اللوجستيك في خلق قيمة اقتصادية



المصدر: اعد الشكل بالاعتماد على نتائج الجدول رقم 62

يبدو من الشكل أن المعدل العام للمتوسطات الحسابية قد بلغ 4.143 بانحراف معياري قدره 0.1 وتدنى قيمة الانحراف المعياري يعكس دقة المتوسط الحسابي وقدرته على تفسير درجة الموافقة أي أن أرضية اللوجستيك تخلق قيمة اقتصادية.

3/ خلق قيمة اجتماعية

إن خلق قيمة اجتماعية يكون من خلال: خلق فرص عمل سواء من خلال المشروع في حد ذاته أو نتيجة انتعاش المؤسسات الاقتصادية وظهور أنشطة جديدة. زيادة رفاهية المجتمع وذلك من خلال تحقيق رغبات واحتياجات المواطن في الوقت المناسب، المكان المناسب والسعر المناسب. هذا يعني احترام متطلبات المواطن. كذلك يتم خلق قيمة اجتماعية من خلال خلق ثقافة التعاون بين الأفراد الناتجة عن مبدأ سلاسل الإمداد^(*)، إذ أن تطبيق المبادئ الصحيحة للوجستيك ستساعد على انتشار ثقافة العمل حسب المواصفات الدولية (إتقان العمل يؤدي إلى جودة عالية، احترام الوقت، ...).

كل العناصر سابقة الذكر ستؤدي إلى خلق قيمة اجتماعية. والجدول رقم 63 يوضح إجابات أفراد العينة على ذلك.

جدول رقم 63: خلق قيمة اجتماعية من خلال أرضية اللوجستيك

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرارات					
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أبدأ	
0,63960	4,1364	6	13	3	0	0	خلق فرص العمل
0,77432	3,8636	5	9	8	0	0	زيادة رفاهية المجتمع
0,65300	4,0455	5	13	4	0	0	احترام متطلبات المواطن
0,68376	3,9091	4	12	6	0	0	خلق ثقافة التعاون بين الأفراد
0,69007	4,0000	5	12	5	0	0	انتشار ثقافة العمل حسب المواصفات الدولية
0,053	3,99						

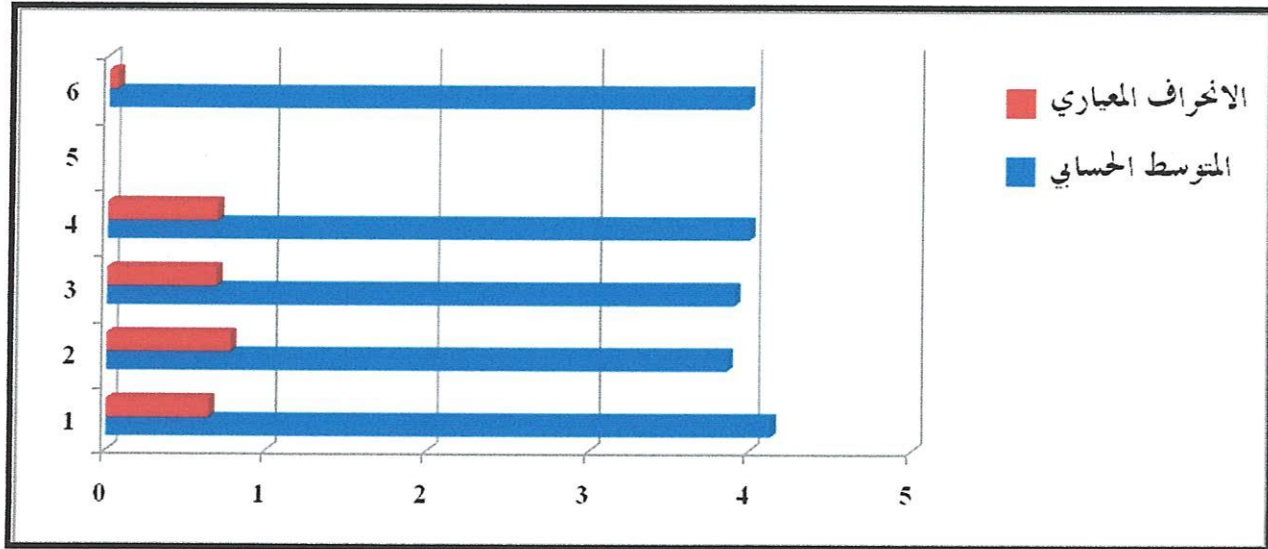
المصدر: اعد الجدول بالاعتماد على نتائج الاستبيان

يبدو من الجدول رقم 63، أن المتوسطات الحسابية قريب من 4 أي هناك موافقة من طرف أفراد عينة الدراسة على أن أرضية اللوجستيك تخلق قيمة اجتماعية من خلال: خلق فرص العمل، زيادة رفاهية المجتمع، احترام متطلبات المواطن، خلق ثقافة التعاون بين الأفراد، انتشار ثقافة العمل حسب المواصفات الدولية. كذلك نلاحظ أن قيم الانحراف المعياري في مجملها تقترب من الواحد الصحيح، مما يعني أن نسبة تشتت القيم لم تكن كبيرة وهو ما يؤكد دقة صياغة الأسئلة واقترابها من الواقع.

(*) المنافسة ليست بين المؤسسات ولكن بين سلاسل الإمداد، يعني كل من يوجد في سلسلة الإمداد عليه التعاون والتنسيق مع البقية.

ويمكن تمثيل بيانات الجدول رقم 63 بالشكل رقم 58 الذي يوضح اقتران الانحراف المعياري بالمتوسط الحسابي لكل العبارات الخاصة بخلق قيمة اجتماعية.

شكل رقم 58: التمثيل البياني لمساهمة أرضية اللوجستيك في خلق قيمة اجتماعية



المصدر: اعد الشكل بالاعتماد على نتائج الجدول رقم 63

يبدو من الشكل رقم 58 أن المعدل العام للمتوسطات الحسابية قد بلغ 3.99 بانحراف معياري قدره 0.053 وتدنى قيمة الانحراف المعياري يعكس دقة المتوسط الحسابي وقدرته على تفسير درجة الموافقة أي أن أرضية اللوجستيك تخلق قيمة اجتماعية.

4/ خلق قيمة بيئية

يبدو من الجدول رقم 64، أن المتوسطات الحسابية قريب من 4 أي هناك موافقة من طرف أفراد عينة الدراسة على أن أرضية اللوجستيك تخلق قيمة بيئية من خلال: استخدام النقل المتعدد الوسائط، تصميم الهياكل اللوجستية وفقا للمعايير البيئية، التقليل من استخدام الورق في عمليات التعبئة والتغليف وسهولة تطبيق ومتابعة القوانين البيئية. كذلك نلاحظ أن قيم الانحراف المعياري في مجملها تقترب من الواحد الصحيح، مما يعني أن نسبة تشتت القيم لم تكن كبيرة وهو ما يؤكد دقة صياغة الأسئلة واقتربها من الواقع.

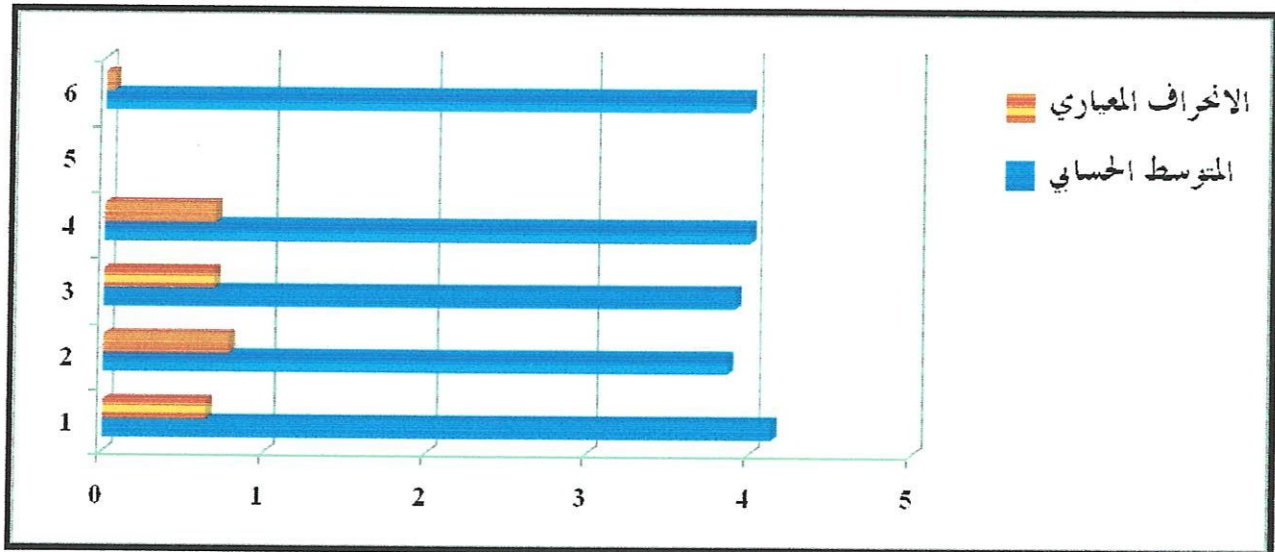
جدول رقم 64: خلق قيمة بيئية من خلال أرضية اللوجستيك

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرارات				
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أبدا
0,61193	4,2273	7	13	2	0	0
,61193	3,7727	2	13	7	0	0
,65795	3,6364	2	10	10	0	0
,59580	3,5455	1	10	11	0	0
0,027	3,795					

المصدر: اعد الجدول بالاعتماد على نتائج الاستبيان

ويمكن تمثيل بيانات الجدول رقم 64 بالشكل رقم 59 الذي يوضح اقتران الانحراف المعياري بالمتوسط الحسابي لكل العبارات الخاصة بخلق قيمة بيئية.

شكل رقم 59: التمثيل البياني لمساهمة أرضية اللوجستيك في خلق قيمة بيئية

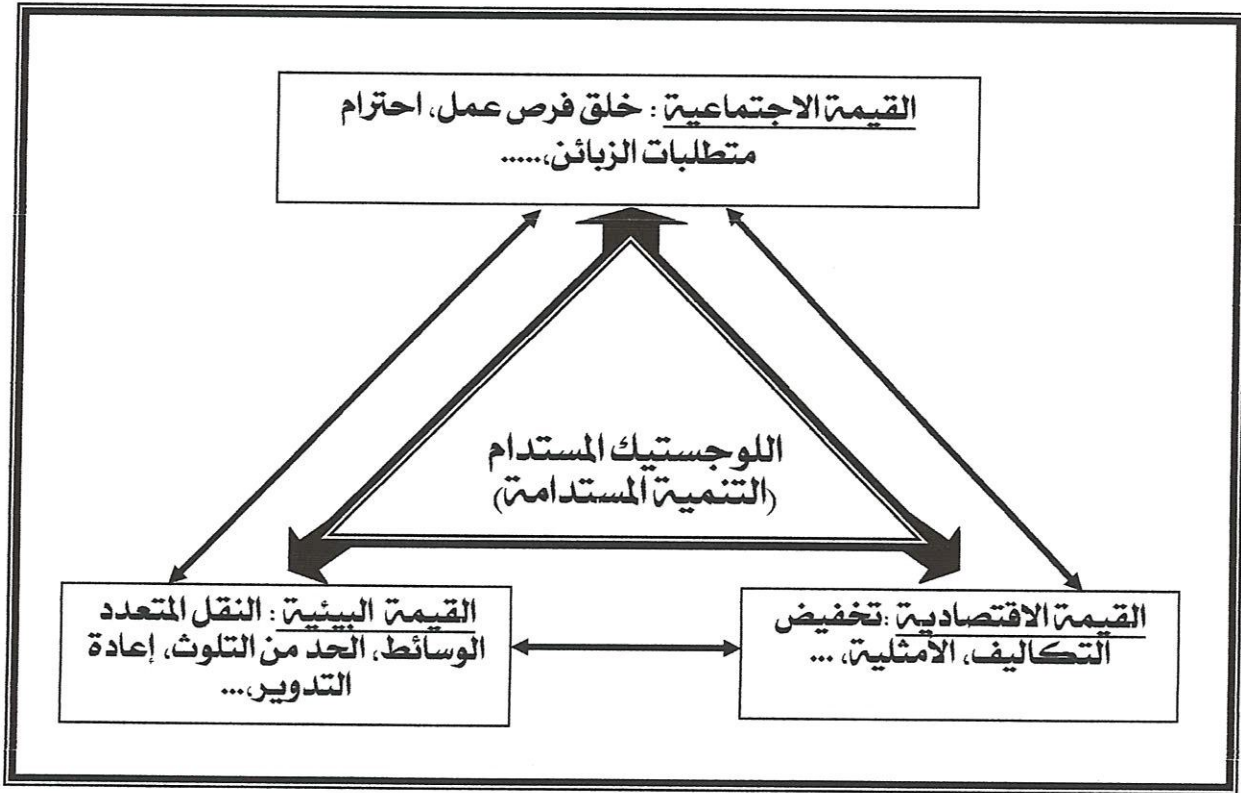


المصدر: اعد الشكل بالاعتماد على نتائج الجدول رقم 64

يبدو من الشكل أن المعدل العام للمتوسطات الحسابية قد بلغ 3.99 بانحراف معياري قدره 0.053 وتدنى قيمة الانحراف المعياري يعكس دقة المتوسط الحسابي وقدرته على تفسير درجة الموافقة أي أن أرضية اللوجستيك تخلق قيمة بيئية.

نلاحظ أن المتوسطات الحسابية للقيمة الاقتصادية، القيمة الاجتماعية و البيئية هي على التوالي: 4.143، 3.99، 3.795 وهذا يعكس الترتيب الذي جاء في السؤال الخاص بالقيمة اللوجستية في الخدمات اللوجستية (السؤال رقم 06 المحور الثالث). والشكل رقم 60 يلخص خلق القيمة من خلال أرضية اللوجستيك.

شكل رقم 60: خلق القيمة من خلال أرضية اللوجستيك



أما الشكل رقم 61 يوضح أهداف ونتائج الدراسة، وذلك حسب ما احتواه الاستبيان بمحاورة الثلاث.

شكل رقم 61: أهداف ونتائج الدراسة

محتوى المحور	الهدف	النتيجة
المحور الأول 1 معلومات عامة عن مؤسسات العينة	معرفة خصائص كل مؤسسة والعينة	محاولة تعميم الدراسة على كل مؤسسات عناية
المحور الثاني 2 الأنشطة اللوجستية	تقييم أداء وجودة الخدمات اللوجستية	ضعف الأداء اللوجستي جودة منخفضة
المحور الثالث 3 أرضية اللوجستيك	خلق القيمة من خلال أرضية	خلق قيمة اقتصادية، اجتماعية وبيئية

الخاتمة العامة

يعتبر مشروع أرضية اللوجستيك أحد المشاريع التي تمخضت عن التفكير الاستراتيجي للدولة، وذلك بهدف دفع الاقتصاد الوطني والزج بالمؤسسات في وتيرة الاقتصاديات العالمية ومسايرة منها للثورة اللوجستية التي يشهدها العالم. كما تعتبر أرضية اللوجستيك إحدى الآليات التي من شأنها رفع وتحسين أداء وجودة الخدمات اللوجستية بالمؤسسات الاقتصادية، وذلك في غياب شبه تام للمفاهيم الأساسية لمثل هذا النوع من الخدمات في السوق المحلية. إن التزام الجزائر بمثل هذا النوع الضخم من المشاريع جاء نتيجة إدراك لأهمية اللوجستيك في تحريك العجلة الاقتصادية في ظل انعدام وجود مقدمى الخدمات اللوجستية؛ ولهذا جاء هذا المشروع بهدف توسيع اللوجستيك على الأرضية ومنظور آخر خلق قيمة من وجهة نظر العرض بكامل مختلف حلقات النشاط اللوجستي خدمة للتدفق المستمر. إن كانت الدراسة تثبت أن هناك توازن في سوق الخدمات اللوجستية، إلا أنها تكشف كذلك أن هناك دائما فرص تفقد وأداء ضعيف نتيجة عدم تكامل السيورة العامة للنشاط الذي من شأنه أن تضمنه أرضية اللوجستيك. كما ينتظر منها أن تجيب على الطلب المحتمل تبعا لأحد أساسيات الاقتصاد الحديث "العرض يخلق الطلب". في ظل الطموح الذي تعكسه الأهداف المسطرة للمشروع، ينتظر منه أن يغير كل المعطيات الحالية ويحتزل الفوارق القائمة بين المؤسسات المحلية والأجنبية. يبقى التنفيذ أمرا آخر خاصة في ظل ضعف التسيير والإدارة الذي يحد من تطلعات جل المشاريع في الجزائر، فالموارد المالية الضخمة لا تكفي وحدها في غياب تسيير فعال ومتابعة لأن تحقق الأهداف المرجوة.

نتائج واقتراحات الدراسة

يتناول الباحث في الأخير، ما تم التوصل إليه في هذه الدراسة من نتائج بشقيها النظري والتطبيقي. كذلك المقترحات التي يضعها الباحث للاستفادة منها بما يؤدي إلى الارتقاء بالأداء اللوجستي للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية وبالتالي تحسين جودة خدماتها المقدمة.

1 / النتائج النظرية

- المفهوم الحديث للوجستيك يبرز تعقد نشاطاته وصعوبة التحكم فيها، وفي تدفق المعلومات على امتداد سلاسل اللوجستيك، كما تحتاج إدارة اللوجستيك إلى كفاءات واعية بدورها في هذه السلاسل؛
- الخدمات اللوجستية من أهم النشاطات الخالقة للقيمة (حتى عند إخراجها) في المؤسسات والاقتصاد الوطني على حد سواء؛

- يوجد اختلاف بين مؤشرات الأداء اللوجستي للدول ومؤشرات أداء اللوجستيك على مستوى المؤسسات؛
- تحسين الأداء اللوجستي للدولة يؤدي إلى تحسين أداء المؤسسات وتقديم خدمات لوجستية ذات جودة؛
- أرضية اللوجستيك هي الوجه الأكثر تقدما لمكاملة الخدمات اللوجستية؛ وعقلنة التدفقات المستمرة.

2/ نتائج الدراسة التطبيقية

- عدم وجود ثقافة وفكر لوجستي بالمؤسسات الاقتصادية؛
- عدم وجود المفاهيم الصحيحة للوجستيك وعلى كل المستويات؛
- عدم استخدام التكنولوجيات الحديثة بالمؤسسات الاقتصادية؛
- ضعف الأداء اللوجستي بالمؤسسات الاقتصادية بمدينة عنابة؛
- جودة ضعيفة للخدمات اللوجستية؛
- تواجد ضعيف للمتعاملين الدوليين في مجال اللوجستيك؛
- نقص أو ندرة مقدمي الخدمات اللوجستية؛
- تراجع الجزائر في الأداء اللوجستي راجع لعدم وجود مناطق لوجستية خاصة مثل أراضي اللوجستيك؛
- أراضي اللوجستيك بالجزائر ستساعد على نمو النقل والوجستيك وظهور مقدمي خدمات لوجستية.

3/ الاقتراحات

- توفير اليد العاملة المؤهلة وذلك عن طريق التكوين الجيد للموارد البشرية في مجال اللوجستيك والمناهج الإدارية الحديثة، ويكون التكوين على كل المستويات الإدارية؛
- استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال والاندماج في الحياة الرقمية المعاصرة؛
- تخصيص إدارة أو قسم خاص بالوجستيك خاصة على مستوى المؤسسات الكبيرة؛
- متابعة التطورات العلمية في كل ما يخص اللوجستيك من مفاهيمه، تقنياته وأدواته؛
- توسيع نشاطات مؤسسات نقل البضائع بإضافة باقي الأنشطة اللوجستية؛
- إنشاء مواقع انترنت والسعى إلى جعلها أكثر حيوية عن طريق التجديد الدوري للمعلومات؛
- إدماج معايير الجودة الشاملة بالمؤسسات الاقتصادية؛
- إدماج الاعتبارات البيئية في اتخاذ القرارات، واتباع معايير عالمية للمحافظة على البيئة؛
- التنسيق بين المتعاملين والعمل بمبدأ اللوجستيك المتكامل والمشارك؛
- الشراكة مع الجامعات وذلك لسد الفجوة بين الجامعة الجزائرية وواقع الشغل بالمؤسسات الاقتصادية، وبقاء هذه الأخيرة على اتصال دائم مع ما هو جديد؛
- فتح تخصصات جديدة بالجامعات الجزائرية خاصة في مجال إدارة النقل والوجستيك، وذلك لتغطية العجز الكبير جدا في هذا المجال؛
- وجود بنية أساسية قوية حديثة من طرق، جسور، أنفاق، اتصالات، وسائل نقل مختلفة، كهرباء ومياه، وذلك لربط الأرضية مع المناطق الأخرى التي تتعامل معها وتكون صالحة للتعامل مع نوعيات المركبات والبضائع المحمولة؛

- العمل على تبسيط الإجراءات الإدارية والحكومية والجمركية لزيادة دقتها وسرعتها حتى لا تكون سببا في تعطيل حركة البضائع؛

- التنسيق بين مختلف المؤسسات مثل: الموانئ، أراضي اللوجستيك، الجمارك، التأمينات، شرطة الحدود، ...

- تكون إدارة أرضية اللوجستيك على المستوى الذى يؤهلها للتعامل مع شركات الملاحة العملاقة، ولديها من القدرة على استخدامات الموارد المادية والبشرية المتاحة أفضل استخدام لها؛

- إنشاء مؤسسات تستخدم النقل المتعدد الوسائط؛

- تشجيع الاستثمار فى الخدمات اللوجستية عن طريق جذب متعاملين لوجستيين دوليين، هذا يساعد على جذب الاستثمارات الأجنبية فى مختلف المجالات؛

- إرساء آليات قانونية جديدة تماشى مع الوضع الحالى خاصة فى مجال اللوجستيك عن طريق إنشاء عقود وبروتوكولات لوجستية يلتزم بها المتعاملون.

آفاق الدراسة

- دراسة العلاقة بين أرضية اللوجستيك عنابة وباقى الأرضيات داخل وخارج الوطن؛

- دراسة التسيير والإدارة فى أرضية اللوجستيك، اللذان يختلفان عن ما هو مطبق فى باقى المؤسسات؛

- قياس آثار هذا المشروع و التقييم الاقتصادى، الاجتماعى والبيئى له بعد بدء الاستغلال.

امرا جمع

الببلوغرافيا

أولاً: باللغة العربية

1/ الكتب

- (1) أحمد شاكر العسكري، خليل إبراهيم الكنعاني، التوزيع مدخل لوجستي دولي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان: الأردن، 2004.
- (2) الحداد عوض، التسويق: استراتيجيات التسويق المصرفي والخدمات المصرفية، دار الكتاب الحديث، مصر، 2006.
- (3) إياد شوكت منصور، إدارة خدمة العملاء، الطبعة الأولى، دار كنوز للمعرفة العلمية، عمان: الأردن، 2008.
- (4) بيلز جوران وجان روى وماجنز ووتر، الأداء البشري الفعال: بقياس الأداء المتوازن، ترجمة علاء أحمد إصلاح، إصدارات بميك، القاهرة: مصر، 2003.
- (5) توفيق محمد عبد المحسن، قياس الجودة والقياس المقارن: أساليب حديثة في المعايرة والقياس، دار الفكر العربي، مصر، 2003-2004.
- (6) ثابت عبد الرحمن إدريس، مقدمة في إدارة الأعمال اللوجستية: الإمداد والتوزيع المادي، الدار الجامعية، الإسكندرية: مصر، 2003/2002.
- (7) ثابت عبد الرحمن إدريس، كفاءة وجودة الخدمات اللوجستية: مفاهيم أساسية وطرق القياس والتقييم، الدار الجامعية، الإسكندرية: مصر، 2006.
- (8) ثامر ياسر البكري، تسويق الخدمات الصحية، دار اليازوري، عمان: الأردن، 2005.
- (9) ثامر البكري، أحمد الرحومي، تسويق الخدمات المالية، إثراء للنشر والتوزيع، عمان: الأردن، 2008.
- (10) حميد الطائي، بشير العلاق، تسويق الخدمات: مدخل استراتيجي، وظيفي، تطبيقي، دار اليازوري، عمان: الأردن، 2009.
- (11) حميد الطائي، إدارة المبيعات: مفاهيم وتطبيقات، دار اليازوري، عمان: الأردن، 2009.
- (12) رسمية زكية قرياقص، عبد الغفار حنفي، الإدارة الحديثة في إدارة الإمداد والمخزون، الدار الجامعية، الإسكندرية: مصر، 2004.
- (13) رعد حسن الصرن، عولمة جودة الخدمة المصرفية، الوراق للنشر والتوزيع، عمان: الأردن، 2007.
- (14) رعد عبد الله الطائي، عيسى قعادة، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري، عمان: الأردن، 2008.
- (15) رونالدو إتش بالو، إدارة اللوجستيات: تخطيط وتنظيم ورقابة سلسلة الإمداد، ترجمة تركي إبراهيم سلطان، أسامة أحمد مسلم، دار المريخ، الرياض: السعودية، 2006.
- (16) زكريا الدوري، أحمد علي صالح، الفكر الاستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الأعمال: قراءات وبحوث، دار اليازوري، عمان: الأردن، 2009.
- (17) سليمان خالد عبيدات، مصطفى نجيب شاويش، إدارة المواد: الشراء والتخزين، الطبعة الأولى، دار المسيرة، الأردن، 2008.
- (18) شارلز هل وجاريت جونز، الإدارة الاستراتيجية: مدخل متكامل، الجزء الأول، ترجمة: محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ، الرياض: السعودية، 2001.
- (19) عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل، بحوث ودراسات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2003.
- (20) عبد الستار محمد العلي، الإدارة الحديثة للمخازن والمشتريات: إدارة سلسلة التوريد، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان: الأردن، 2001.
- (21) عبد الستار محمد علي، خليل إبراهيم الكنعاني، إدارة سلاسل التوريد، دار المسيرة، عمان: الأردن، 2009.

- (22) عبد العزيز أبو نيرة، دراسات في تسويق الخدمات المتخصصة: منهج تطبيقي، الطبعة الأولى، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان: الأردن، 2005.
- (23) عبد القادر فتحي لاشين، المفاهيم الحديثة في إدارة خدمات النقل واللوجستيات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسات، مصر، 2007.
- (24) عبد الغفار حنفي، إدارة المواد والإمداد: المشتريات والمخازن، الجزء الأول، الدار الجامعية، الإسكندرية: مصر، 1998.
- (25) عبد الغفار حنفي، رسمية قرياقص، أساسيات إدارة المواد والإمداد، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية: مصر، 2002.
- (26) عبيد علي أحمد الحجازي، اللوجستيك كبديل للميزة النسبية، منشأة المعارف، الإسكندرية: مصر، 2000.
- (27) عداي الحسين فلاح حسن، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان: الأردن، 2000.
- (28) عمر العقيلي، قحطان العبدلي، إدارة الشراء والتخزين، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة: مصر، 2009.
- (29) فاروق محمد السعيد راشد، التنظيم الصناعي والإداري، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية، مصر، 2001.
- (30) قاسم نايف علوان الحياوي، إدارة الجودة في الخدمات، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
- (31) محمد عبد العال النعيمي، راتب جليل صويص، غالب جليل صويص، إدارة الجودة المعاصرة: مقدمة في إدارة الجودة الشاملة للإنتاج والعمليات والخدمات، دار اليازوري، عمان: الأردن، 2009.
- (32) محمد عبد العليم صابر، إدارة اللوجستيات، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية: مصر، 2008.
- (33) 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.
- (34) نبال فريد مصطفى، جلال إبراهيم العبد، إدارة اللوجستيات، الدار الجامعية، الإسكندرية: مصر، 2004-2005.
- (35) نبال فريد مصطفى، إدارة المواد والإمداد، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2008.
- (36) وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، دراسات في الإستراتيجية وبطاقة التقييم المتوازن، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان: الأردن، 2007.
- (37) خدمة العملاء، المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني، المملكة العربية السعودية.

2/ المجلات

- (1) الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد 07، 2009-2010، جامعة ورقلة: الجزائر.
- (2) إلهام يحياوي، الجودة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسات الصناعية الجزائرية، مجلة الباحث، العدد 05، 2007، جامعة ورقلة: الجزائر.
- (3) بنشوري عيسى، الداوي الشيخ، تنمية العلاقات مع الزبائن عامل أساسي لاستمرارية المؤسسات: تجربة بنك الفلاحة والتنمية الريفية (المديرية الجهوية ورقلة)، مجلة الباحث، العدد 07، 2009-2010، جامعة ورقلة: الجزائر.
- (4) توفيق ماضي محمد، تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الخدمية، مجلة المنظمة العربية للتنمية الإدارية، العدد 358، 2002، القاهرة: مصر.
- (5) عبد البارئ إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري الأسس النظرية ودلالاته في البيئة العربية المعاصرة، مجلة المنظمة العربية للتنمية الإدارية، العدد 382، 2003، القاهرة: مصر.
- (6) هاشمي عباس، الدور الحوري لتسيير الموارد البشرية في خلق القيمة لجميع الأطراف الآخذة، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد الثالث، جوان 2008، جامعة بسكرة: الجزائر.
- (7) هشام عبدالله عباس، قياس جودة خدمات المكتبات الجامعية: دراسة تطبيقية على خدمات مكتبات جامعة الملك عبد العزيز بجدة، مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية، المجلد 11، العدد 1، المحرم-جمادى الآخرة 1426هـ/ فبراير- يوليو 2005، جدة: السعودية.

3/ الملتقيات العلمية

- (1) بركة السعيد، مسعي سمير، تقييم المنشأة الاقتصادية: مدخل القيمة الاقتصادية المضافة EVA، الملتقى الدولي حول صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف مسيلة: الجزائر، أيام 14-15 أفريل 2009.
- (2) جمعة هوام، الجودة والعلاقة مع الموردين والزبائن، الملتقى العلمي الدولي الثالث حول الجودة والتميز في منظمات الأعمال، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة: الجزائر، أيام 7-8 ماي 2007.
- (3) حميلة مديوني، أسلوب القياس المقارن كمدخل لتحقيق التميز ومواجهة المنافسة - مع استعراض بعض التجارب الناجحة-، الملتقى الوطني الثاني حول تسير المؤسسات: المؤسسة الاقتصادية الجزائرية والتميز، جامعة 08 ماي 1945 قالمة: الجزائر، أيام 26/27 نوفمبر 2007.
- (4) حسين مطر، العناية بالزبائن، الملتقى العلمي الدولي الثالث حول الجودة والتميز في منظمات الأعمال، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة: الجزائر، أيام 7-8 ماي 2007.
- (5) خالد السقطي، المشتريات واستراتيجيات سلسلة التوريد، ملتقى الاتجاهات الحديثة في إدارة المخازن والمشتريات وورش عمل الشراء الإلكتروني، القاهرة: مصر، أيام 2-6 ديسمبر 2007.
- (6) راضية بوزيان، مؤشرات الأداء ودورها في تفعيل دور منظمات الأعمال في ظل التنمية المستدامة، الملتقى الدولي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة محمد بوضياف مسيلة: الجزائر، أيام 10-11/11/2009.
- (7) زكية مقري، سامية لحول، مساهمة لدمج نظام تحديد الاحتياجات من المواد (MRP) مع نظام الإنتاج في الوقت المحدد (JIT) في وحدة قارورات الغاز بباتنة، الملتقى الوطني حول الأساليب الكمية ودورها في اتخاذ القرارات الإدارية، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، أيام 27-29 جانفي 2009.
- (8) عبد الرحمن بن جدو، واقع ومستقبل المناولة الصناعية في المنطقة العربية، المؤتمر العربي الأول للمناولة الصناعية والمعرض المصاحب له بالجزائر، المنظمة العربية للتنمية الصناعية والتعدين، 12-15 سبتمبر 2006.
- (9) علاوي عبدالفتاح، تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة من خلال أداء مواردها البشرية، الملتقى الدولي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة محمد بوضياف مسيلة: الجزائر، أيام 10-11/11/2009.
- (10) نعيمة غلاب، الأداء في قنوات التوزيع دراسة ميدانية في قطاع الحليب ومشتقاته بقسنطينة، الملتقى العلمي الوطني حول تفعيل دور الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية: الواقع والتحديات، جامعة 08 ماي 1945 قالمة : الجزائر، أيام 28-29/04/2008.

4/ مذكرات ماجستير ودكتوراه

- (1) شيقارة هجيرة، الإستراتيجية التنافسية و دورها في أداء المؤسسة، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، 2004-2005.
- (2) غربي سامية، المقاول من الباطن كإستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، جامعة الحاج لخضر، 2003/2004.

5/ مواقع الانترنت

- (1) نظرة عامة على قطاع الخدمات اللوجستية، مركز المعلومات، الغرفة الشرقية، 2008.
<http://www.chamber.org.sa/arabic/informationcenter/studies/document/>
- (2) الاتجاهات الحديثة في اللوجستيات، جامعة القدس المفتوحة
<http://www.qou.edu/homePage/resources/newsImages/logistic.htm>
- (3) محمد المعداوي، إدارة اللوجستيات وسلاسل الإمداد www.12allchat.com/FORUM/download/file.php?id=27
- (4) الصفحة الالكترونية لنظم التصنيع، الباب الخامس: نظم مناولة المواد
<http://hctmanufacturing.tripod.com/chap5.htm>
- (5) البنك الدولي <http://www.worldbank.org>
- (6) <http://siteresources.worldbank.org/NEWSARABIC/PressRelease/22443170/arabic-press-release.pdf>
- (7) <http://www.el-mouradia.dz/arabe/Activitesara/2009/08/N240809.htm>

(1) وزارة التجارة، المديرية العامة للتجارة الخارجية، مديرية تقييم التجارة الخارجية وتنظيمها، ترجمة الحوصلة الإجمالية حول إحصائيات التجارة الخارجية للجزائر خلال سنة 2007.

ثانياً: باللغة الأجنبية

1/ Les livres :

- 1) A.Meignant, *Ressources Humaines : Développement la stratégie*, Ed Liaison, Paris : France, 2000.
- 2) Christopher Lovelock, Lauren Wright, *Principles of service marketing and management*, 2nd édition, Prentice Hall, 2002.
- 3) Gérard Baglin et autres, *Management Industriel et Logistique : Concevoir et piloter la Supply Shain*, 5e édition, Economica, Paris : France, 2007.
- 4) Gilles Paché, Thierry Sauvage, *La logistique : Enjeux Stratégique*, 2e édition, Librairie Vuibert, Paris : France, 1999.
- 5) Guy Bru et Franciane Constantinea, *Le Management par Valeur : un nouveau style de management*, Ed AFNOR, 2001
- 6) Joël Sohier, *La logistique*, 5e édition, Vuibert, Paris : France, 2007.
- 7) Michael Porter, *L'avantage Concurrentiel: Comment devancer ses concurrents et maintenir son avance*, Dunod, Paris : France, 1999
- 8) O. Jockung-Nguéna et autres, *Introduction au management de valeur*, Dunod, Paris : France, 2001.
- 9) Philippe-Pierre Dornier, Michel Fender, *La logistique Globale : enjeux, principe, exemples*, Quatrième tirage, éditions d'organisation, Paris : France, 2003.
- 10) Yves Le Denn, *La chaîne logistique au service des clients*, Tome1, La gestion et le contrôle, CELSE, Paris : France, 2001
- 11) Yves Le Denn, *La chaîne logistique au service des clients : la mise en place*, Tome2, La gestion et le contrôle, CELSE, Paris : 2001
- 12) Yves Pimor, *Logistique : Production, Distribution, Soutien*, 4e édition, Dunod, Paris : France, 2005
- 13) *Le petit livre du code à barres*, Gencod EAN France, France 2003

2/ Les revues :

- 1) Armand TOUBOL, *Transport intermodal*, Revue Techniques de l'ingénieur. L'Entreprise industrielle, vol 2007, AGL1, N° AG 8 160V2, Techniques de l'ingénieur, Paris : France.
- 2) Douglas M. LAMBERT, Renan BURDUROGLU, *Mesurer la valeur de la logistique*, traduit et supervisé par Dominique ESTAMPE, Revue Techniques de l'ingénieur. L'Entreprise industrielle, vol 10 juil 2002, AGL1, NO AG 5 010, Techniques de l'ingénieur, Paris : France.
- 3) Enikő LEGEZA, *Measurement of logistics-quality*, periodica polytechnica ser. transp. eng. vol. 31, N° 1-2, 2003.
- 4) Florence Noguera; Djamel Khouatra, *Gestion des Ressources Humaines et Création de Valeur Organisationnelle : Concepts et Outils de Mesure*, Revue de Gestion des Ressources Humaines ; Jul-Sep 2004; Editions ESKA.
- 5) Michel Savy, *Les plates-formes logistiques*, Logistiques Magazine, numéro spécial "20 ans de logistique", octobre 2005.
- 6) Nicholas SEIERSEN, *Systèmes d'information en logistique*, Revue Techniques de l'ingénieur. L'Entreprise industrielle, 1998, AGL3, N°A9 050, Techniques de l'ingénieur, Paris : France.
- 7) Pascal EYMERY, *Enjeux de la logistique*, Revue Techniques de l'ingénieur. L'Entreprise industrielle, vol 10 juil 1998, AGL2, N°A9020, Techniques de l'ingénieur, Paris : France.

3/ Les séminaires :

- 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/Les thèses :

- 1) François GALASSO, *Aide à la planification dans les chaînes logistiques en présence de demande flexible*, thèse de doctorat, EDSYS, France, 2007
- 2) Lahcen BALAHA, *Management de la Supply Chain et Planification Avancée*, mémoire de Magister, Université de Tlemcen : Algérie, 2005-2006

5/Les sites web :

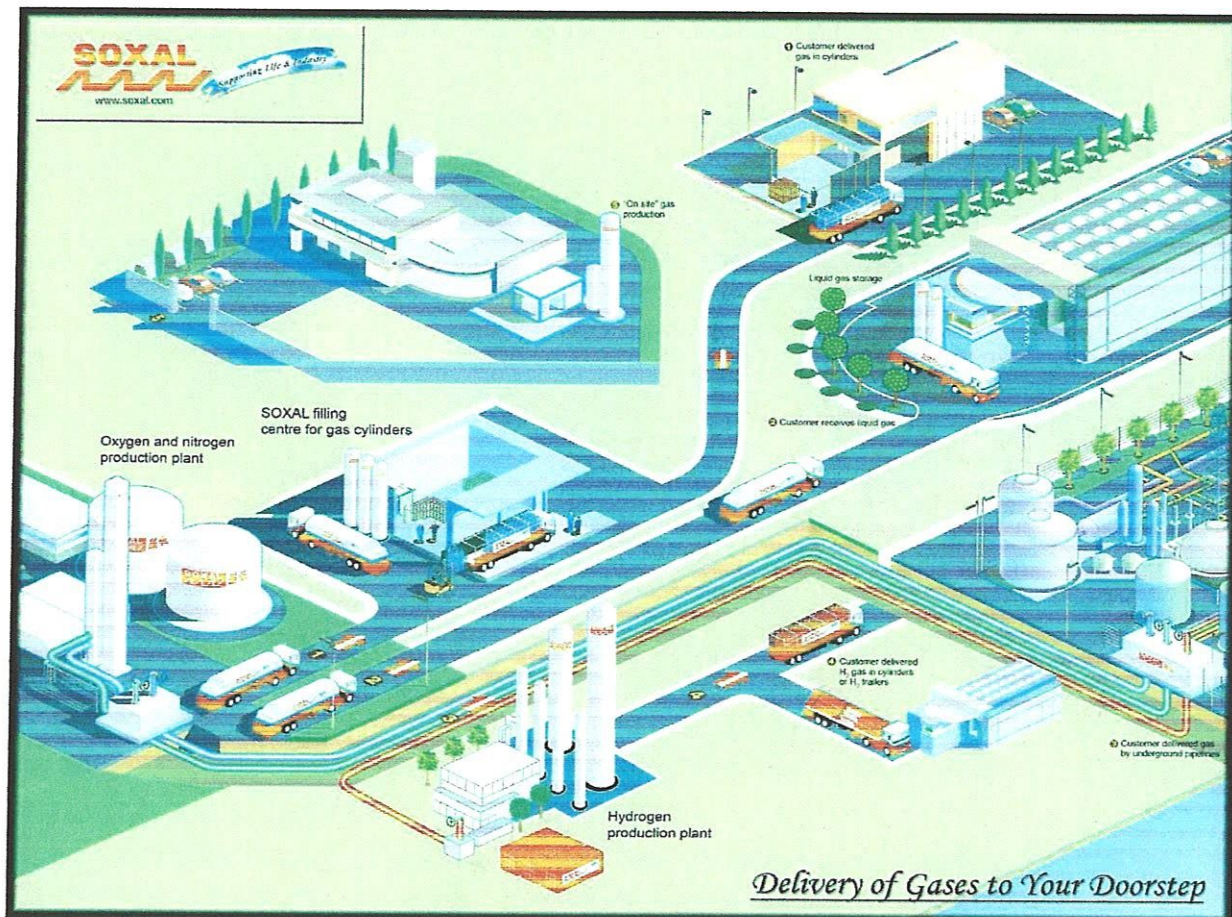
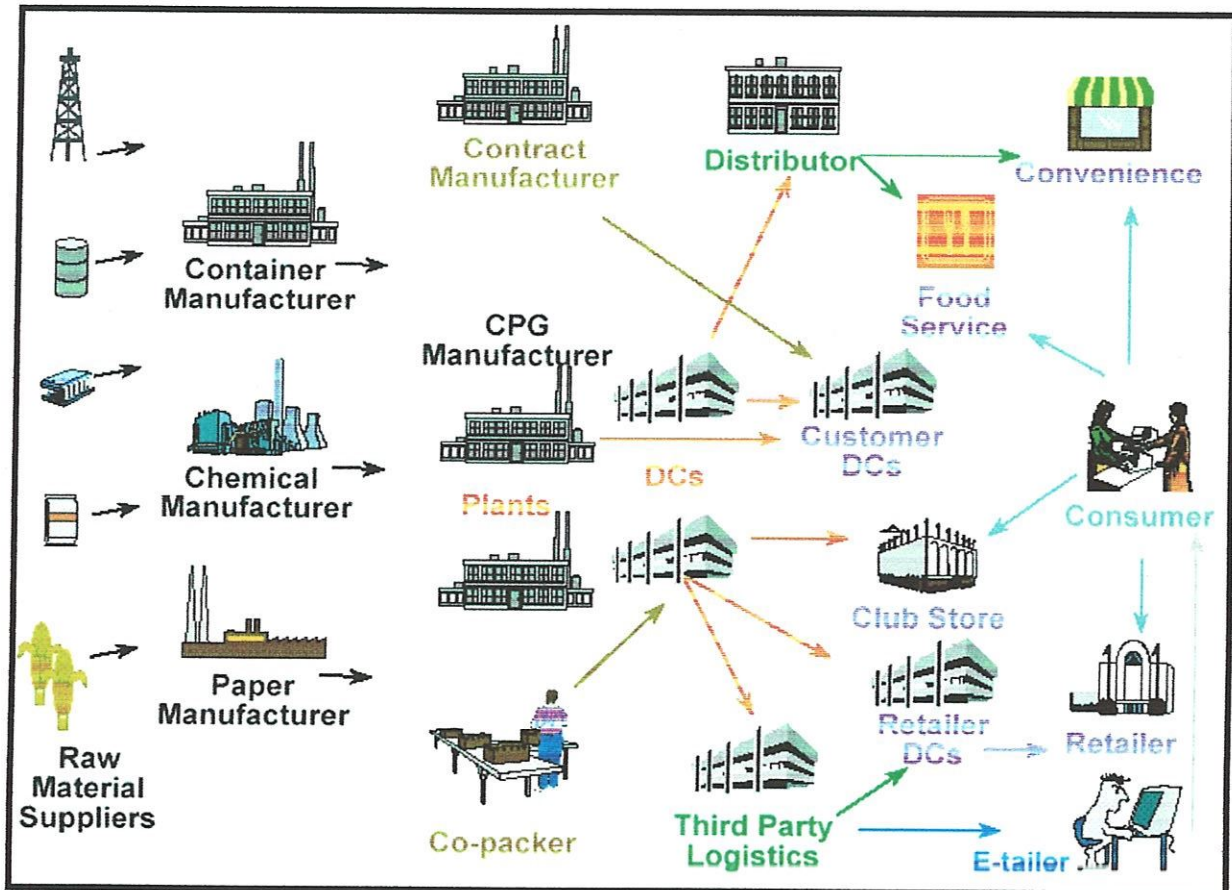
- 1) M. ahmed hebbazi, *évaluation du contrôle interne de la logistique ; cycle supérieur audit et contrôle de gestion 12^{ème} Promotion.*
<http://www.scribd.com/doc/3816621/audit-interne-logistique-12-promo?autodown=pdf>
- 2) Marketing des services.
<http://eportfolio.supco-amiens.fr/jean-lou-poignot/DOCUMENTS/Marketing%20des%20services.pdf>
- 3) Michel SAVY et Xiaoming LIU, *La plate-forme logistique: objet exemplaire d'aménagement urbain*
http://villes-environnement.fr/uploads/savy_liu.pdf
- 4) Histoire de la logistique, http://fr.wikipedia.org/wiki/Histoire_de_la_logistique
- 5) Historique de la pensée Logistique,
<http://pfeda.univlille1.fr/iaal/docs/dess2003/log/multimedia/penseelogistique/penseelogistique.html>
- 6) Politique logistique internationale,
http://cdvf.free.fr/phantu/study/iscid/politique_logistique_internationale.pdf
- 7) Julien Huberdeau Exposé: *Histoire de la Logistique*,
<http://www.docetudiant.fr/Commerce/Logistique/Expose-Histoire-de-la-logistique-3984.html>
- 8) www.Free-Logistics.com
- 9) Logistique Verte- GreeLogistics ; A22, Expert en Logistique
http://www.cat-logistique.com/demarche_eco-logistique.htm
- 10) Systèmes d'informations Logistique, A22, Expert en Logistique
http://www.cat-logistique.com/systemes_d'informations_logistique.htm
- 11) www.itsa.org
- 12) <http://www.commentcamarche.net/contents/entreprise/crm.php3# 08/02/2010>.
- 13) Comité Des Transports Ferroviaires Maghrébins (CTFM), <http://www.ctfm.org.dz/FrHomeJC.htm>.
- 14) www.sntf.dz
- 15) <http://www.aslog.fr/fr/index.php>
- 16) <http://www.afilog.org/>
- 17) <http://www.certivea.fr/>

6/Autres et Rapports :

- 1) Abdelkabar Charkaoui, *La logistique à travers les Définitions*, Ecole supérieure de gestion, Marrakech, 2004-2005
- 2) Bernadette mérenne-schoumaker, *La localisation des grandes zones de logistique*, bulletin de la société géographique de liège, 49, 2007.
- 3) Direction des transports, Wilaya d'Annaba, Bilan d'activité 2009.
- 4) Farès Boubakour, *Support de cours ; la logistique : concept et mise en œuvre*, Ecole Doctorale économie appliqué et Management des organisations, Université Batna : Algérie, Février 2009.
- 5) Jean-François Arvis, Monica Alina Mustra and al, *Connecting to Compete: Trade Logistics in the Global Economy; The Logistics Performance Index and Its Indicators*, World Bank, 2007.
- 6) Jean-François Arvis, Monica Alina Mustra and al, *Connecting to Compete: Trade Logistics in the Global Economy; The Logistics Performance Index and Its Indicators*, World Bank, 2010.
- 7) Joëlle MORANA, *La gestion des déchets : d'une logique de traiteur à une logique d'expert.* Exemple de la société SITA, AIMS 2005.
- 8) MED-Alliance, *Investissements prioritaires pour le développement de la logistique en Méditerranée ; ETUDE N°4*, Septembre 2009, P56.
- 9) MED-Alliance, *La carte Investissements en Méditerranée : Guide sectoriel des politiques publiques pour l'investissement en méditerranée*, Etude N° 7, Janvier 2010, P40.
- 10) Ministère de l'Écologie de l'Énergie, du Développement durable et de l'Aménagement du territoire, Direction générale des Infrastructures, des Transports et de la Mer, *Théorie de la logistique verte ou éco-logistique*, Mars 2009.

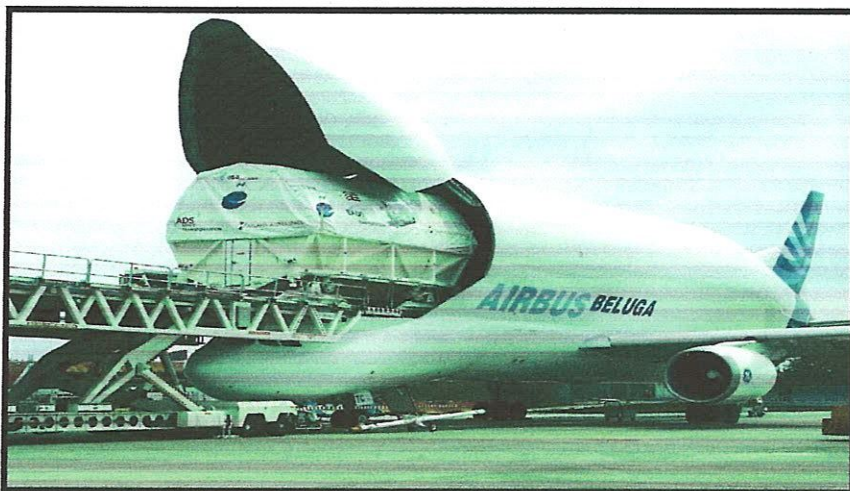
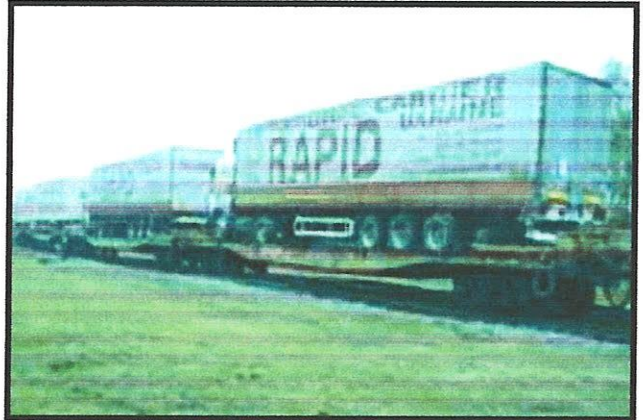
- 11) Ministère des finances, direction générale des douanes, Centre National de l' Informatique et des Statistiques, Statistiques du Commerce Extérieur De L'Algérie (Période : Année 2009).**
- 12) Ministère des Transports, Direction des Ports, Annuaire statistique des Ports de commerce, 2007.**
- 13) Mohammad Reza AKBARI JOKAR, Yannick FREIN, Lionel DUPONT, Sur l'évolution du concept de logistique, Les Troisièmes Rencontres Internationales de la Recherche en Logistique, 2000.**
- 14) Serge Lambert, Diane Riopel, Logistique inverse : revue de littérature, rapport de recherche, Octobre 2003.**
- 15) Société Nationale des Transports Ferroviaires, Direction de la clientèle, Plan de transport 2010.**
- 16) Thierry HOUÉ, les effets de l'éco-logistique sur l'efficacité des flux : réussites et paradoxes d'une unité de production de moteurs.**

املا حق

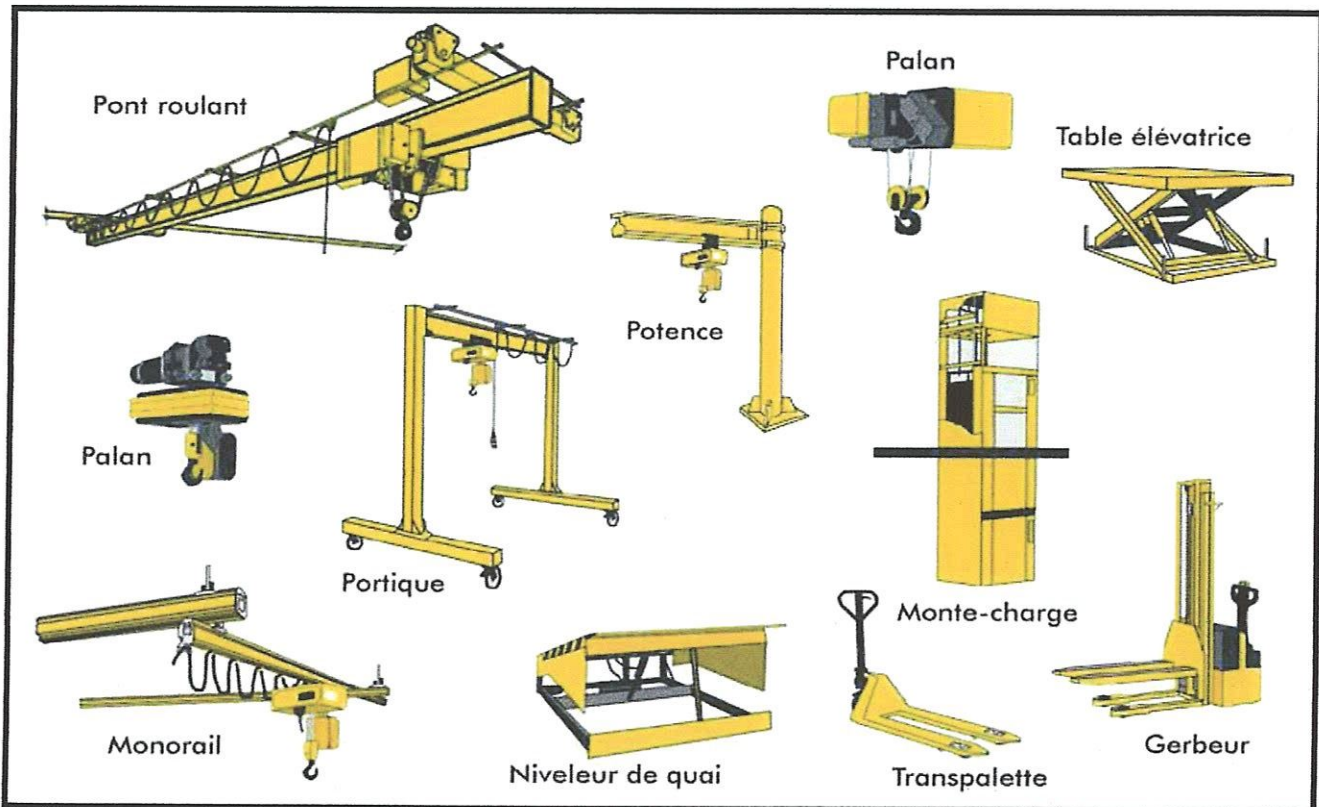


Delivery of Gases to Your Doorstep

ملحق رقم 02: النقل المتعدد الوسائط



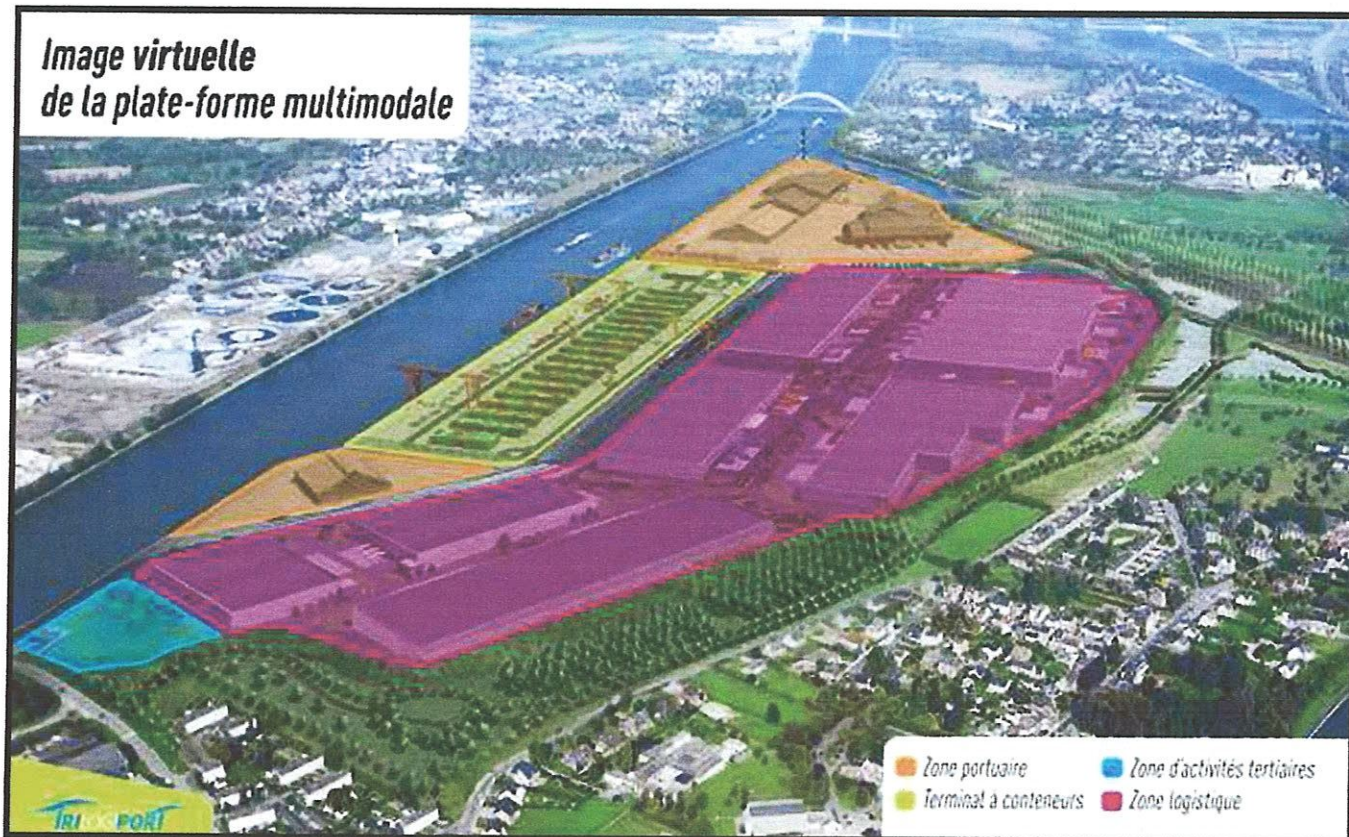
ملحق رقم 03: معدات المناولة والتخزين



ملحق رقم 04: معدات المناولة والتخزين (تابع)



Image virtuelle de la plate-forme multimodale

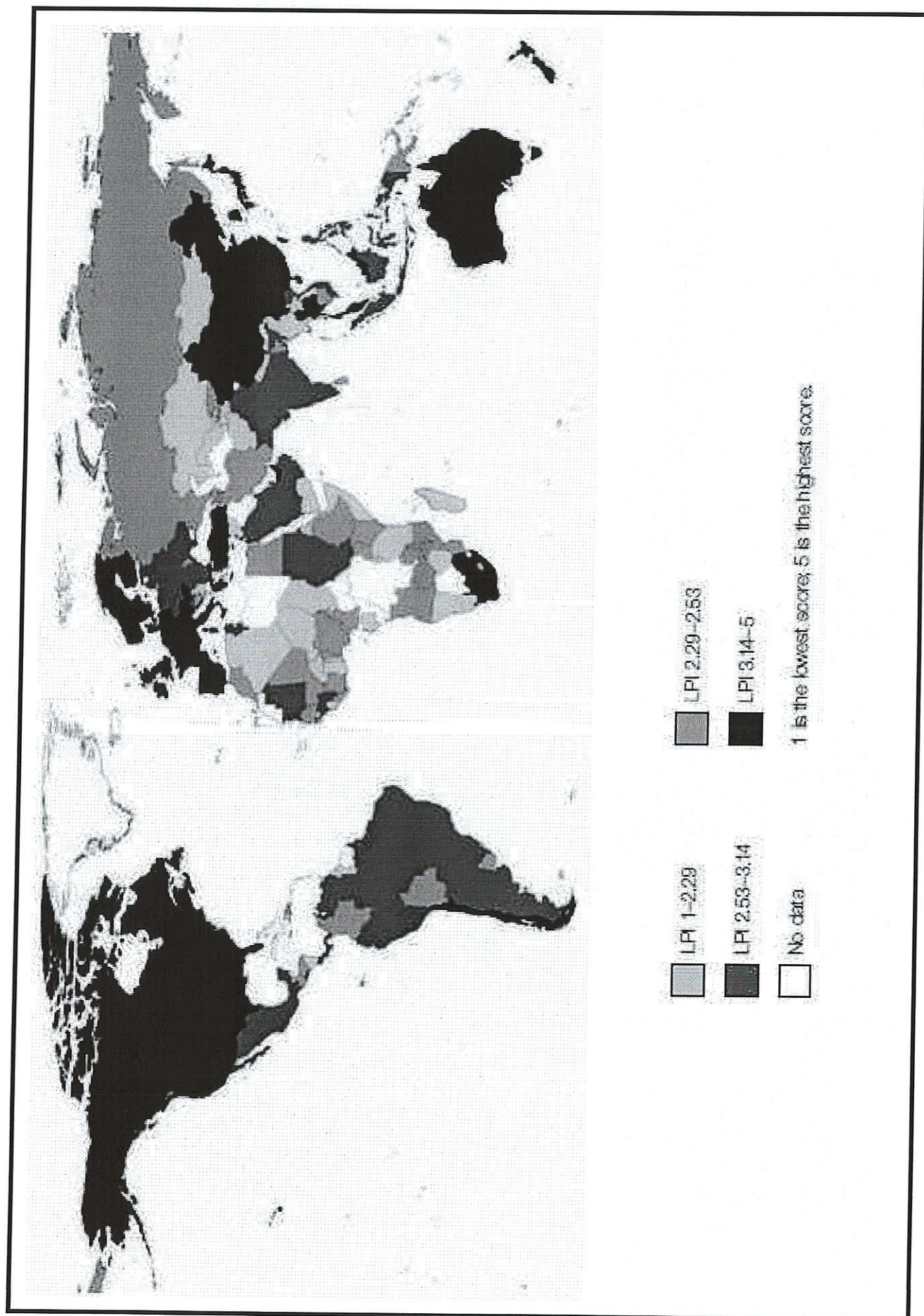


ملحق رقم 06: ترتيب الدول حسب LPI 2007

Table 1 The first Logistics Performance Index

Logistics Performance Index			Logistics Performance Index			Logistics Performance Index		
Country	Rank	Score	Country	Rank	Score	Country	Rank	Score
Singapore	1	4.19	Romania	51	2.91	Senegal	101	2.37
Netherlands	2	4.18	Jordan	52	2.89	Côte d'Ivoire	102	2.36
Germany	3	4.10	Vietnam	53	2.89	Kyrgyz Republic	103	2.35
Sweden	4	4.08	Panama	54	2.89	Ethiopia	104	2.33
Austria	5	4.06	Bulgaria	55	2.87	Liberia	105	2.31
Japan	6	4.02	Mexico	56	2.87	Moldova	106	2.31
Switzerland	7	4.02	São Tomé and Príncipe	57	2.86	Bolivia	107	2.31
Hong Kong, China	8	4.00	Lithuania	58	2.78	Lesotho	108	2.30
United Kingdom	9	3.89	Peru	59	2.77	Mali	109	2.29
Canada	10	3.92	Tunisia	60	2.76	Mozambique	110	2.29
Ireland	11	3.91	Brazil	61	2.75	Azerbaijan	111	2.29
Belgium	12	3.89	Guinea	62	2.71	Yemen, Rep.	112	2.29
Denmark	13	3.86	Croatia	63	2.71	Burundi	113	2.29
United States	14	3.84	Sudan	64	2.71	Zimbabwe	114	2.29
Finland	15	3.82	Philippines	65	2.69	Serbia and Montenegro	115	2.28
Norway	16	3.81	El Salvador	66	2.66	Guinea-Bissau	116	2.28
Australia	17	3.79	Mauritania	67	2.63	Lao PDR	117	2.25
France	18	3.76	Pakistan	68	2.62	Jamaica	118	2.25
New Zealand	19	3.75	Venezuela, RB	69	2.62	Togo	119	2.25
United Arab Emirates	20	3.73	Ecuador	70	2.60	Madagascar	120	2.24
Taiwan, China	21	3.64	Paraguay	71	2.57	Burkina Faso	121	2.24
Italy	22	3.58	Costa Rica	72	2.55	Nicaragua	122	2.21
Luxembourg	23	3.54	Ukraine	73	2.55	Haiti	123	2.21
South Africa	24	3.53	Belarus	74	2.53	Eritrea	124	2.19
Korea, Rep.	25	3.52	Guatemala	75	2.53	Ghana	125	2.16
Spain	26	3.52	Kenya	76	2.52	Namibia	126	2.16
Malaysia	27	3.48	Cambodia, Tho	77	2.52	Qatar	127	2.16
Portugal	28	3.38	Iran, Islamic Rep.	78	2.51	Bhutan	128	2.16
Greece	29	3.36	Uruguay	79	2.51	Uzbekistan	129	2.16
China	30	3.32	Honduras	80	2.50	Nepal	130	2.14
Thailand	31	3.31	Cambodia	81	2.50	Armenia	131	2.14
Chile	32	3.25	Colombia	82	2.50	Mauritius	132	2.13
Israel	33	3.21	Uganda	83	2.49	Kazakhstan	133	2.12
Turkey	34	3.15	Cameroon	84	2.49	Gabon	134	2.10
Hungary	35	3.15	Comoros	85	2.48	Syrian Arab Republic	135	2.09
Bahrain	36	3.15	Angola	86	2.48	Mongolia	136	2.08
Slovenia	37	3.14	Bangladesh	87	2.47	Tanzania	137	2.08
Czech Republic	38	3.13	Bosnia and Herzegovina	88	2.46	Solomon Islands	138	2.08
India	39	3.07	Benin	89	2.45	Albania	139	2.08
Poland	40	3.04	Macedonia, FYR	90	2.43	Algeria	140	2.06
Saudi Arabia	41	3.02	Malawi	91	2.42	Guyana	141	2.05
Latvia	42	3.02	Sri Lanka	92	2.40	Chad	142	1.98
Indonesia	43	3.01	Nigeria	93	2.40	Niger	143	1.97
Kuwait	44	2.99	Morocco	94	2.38	Sierra Leone	144	1.95
Argentina	45	2.98	Papua New Guinea	95	2.38	Djibouti	145	1.94
Oman	46	2.98	Dominican Republic	96	2.38	Tajikistan	146	1.93
Estonia	47	2.95	Egypt, Arab Rep.	97	2.37	Myanmar	147	1.86
Oman	48	2.92	Lebanon	98	2.37	Rwanda	148	1.77
Cyprus	49	2.92	Russian Federation	99	2.37	Timor-Leste	149	1.71
Slovak Republic	50	2.92	Zambia	100	2.37	Afghanistan	150	1.21

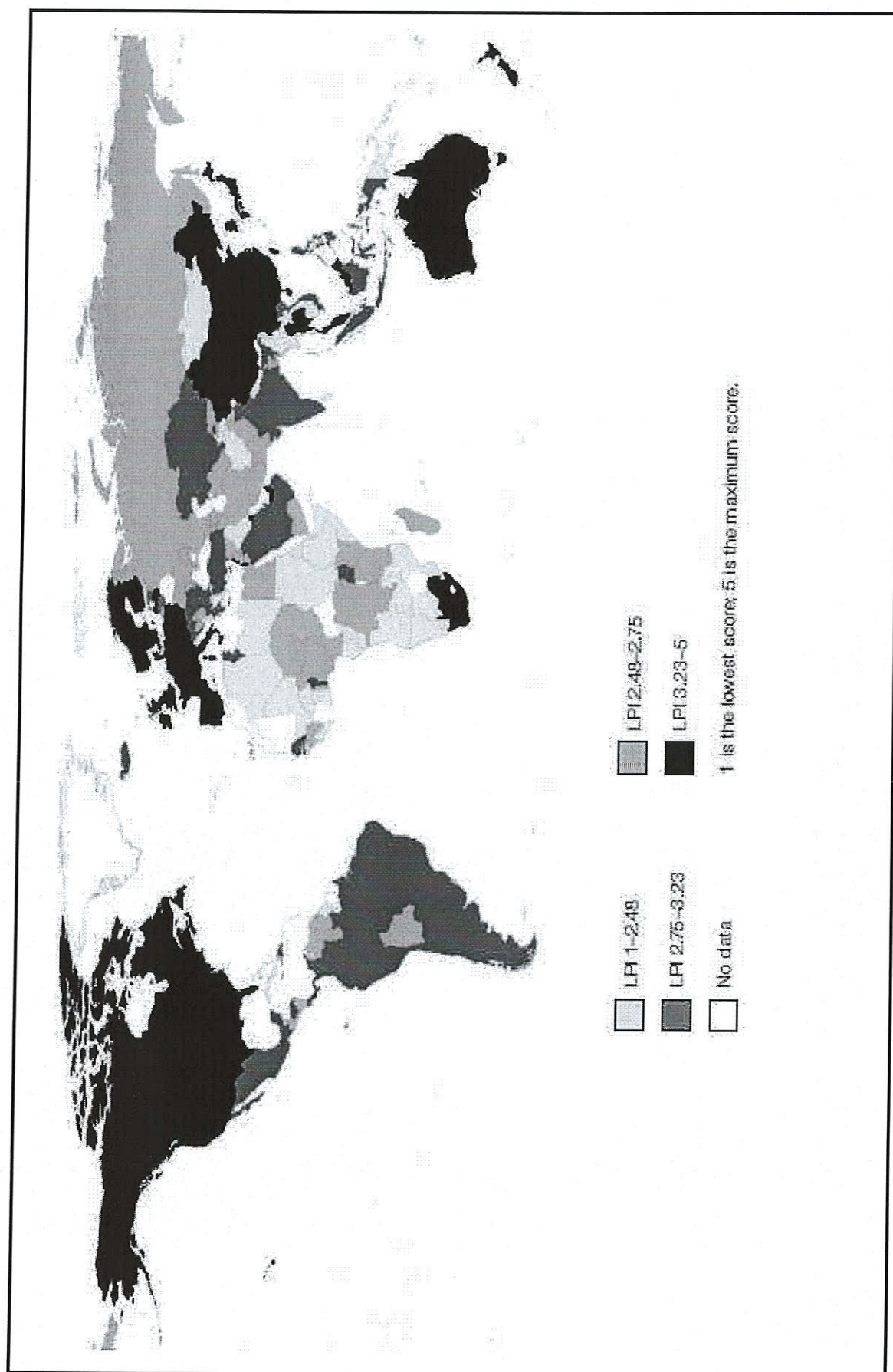
ملحق رقم 07: خريطة الدول حسب LPI 2007



ملحق رقم 08: ترتيب الدول حسب LPI 2010

LPI ranking and scores 2010

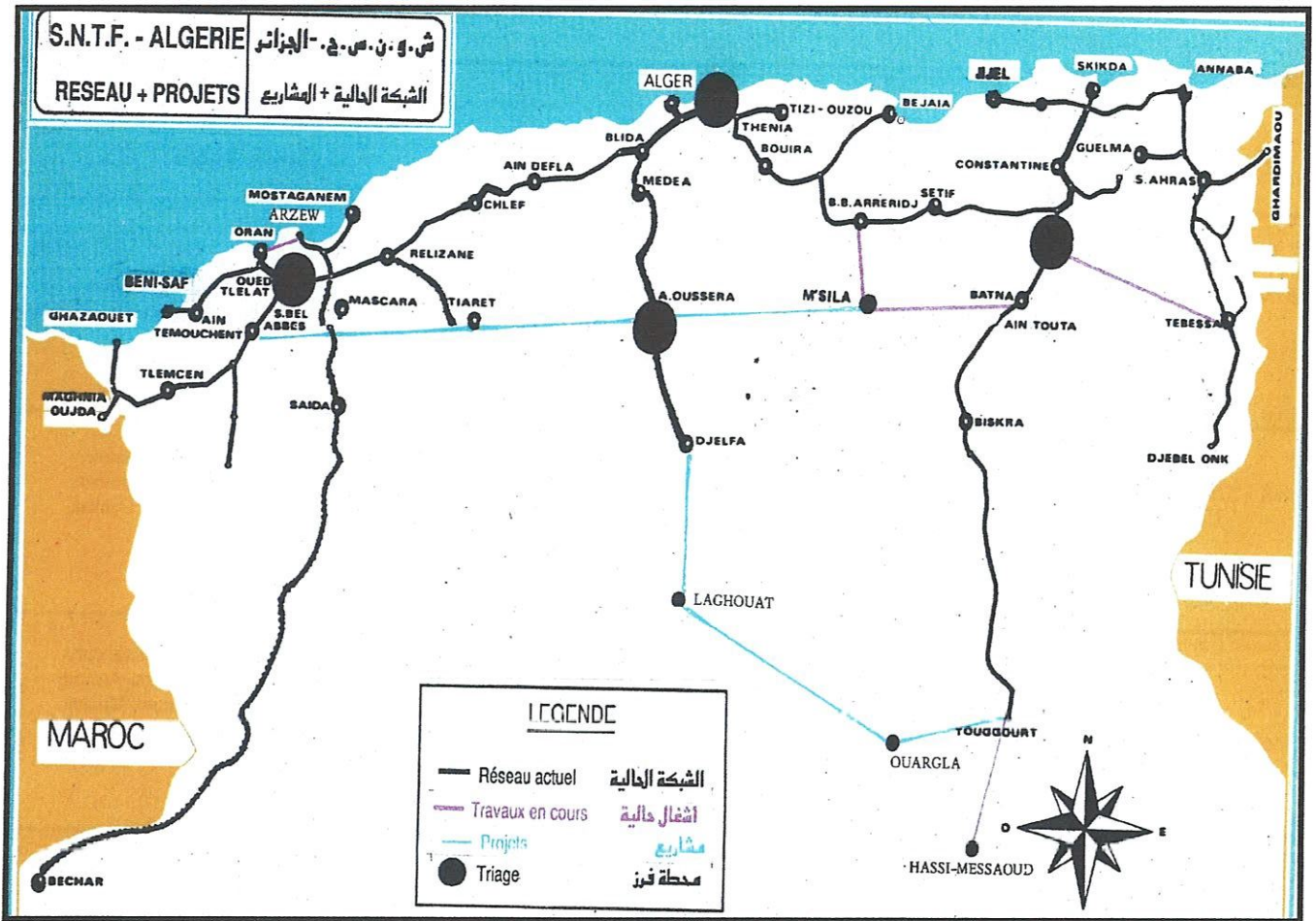
2010 LPI				2010 LPI				2010 LPI			
Economy	Rank	Score	% of highest performer	Economy	Rank	Score	% of highest performer	Economy	Rank	Score	% of highest performer
Germany	1	4.11	100.0	Vietnam	53	2.96	69.3	Cameroon	106	2.55	49.7
Singapore	2	4.09	99.3	Burkina Faso	54	2.96	69.3	Niger	108	2.54	49.4
Sweden	3	4.08	98.8	Catar	55	2.95	69.6	Nicaragua	107	2.54	49.3
Netherlands	4	4.07	98.5	Costa Rica	56	2.91	69.3	Jamaica	108	2.53	49.0
Luxembourg	5	3.98	95.7	Slovenia	57	2.87	69.2	Chad of Arica	109	2.53	49.2
Switzerland	6	3.97	95.5	Senegal	58	2.86	69.8	Pakistan	110	2.53	49.1
Japan	7	3.97	95.7	Romania	59	2.84	69.1	Armenia	111	2.52	48.9
United Kingdom	8	3.96	94.9	China	60	2.84	69.1	Bolivia	112	2.51	48.6
Belgium	9	3.94	94.5	Turkey	61	2.84	69.9	Gambia, The	113	2.49	48.0
Norway	10	3.93	94.2	Kazakhstan	62	2.83	69.9	Tajikistan	114	2.43	47.9
Ireland	11	3.89	92.9	Bulgaria	63	2.83	69.8	Chad	115	2.49	47.9
Finland	12	3.89	92.6	Malta	64	2.82	69.6	Dominican Rep.	116	2.43	47.4
Hong Kong SAR, China	13	3.88	92.4	Dominican Republic	65	2.82	69.3	Ghana	117	2.47	47.3
Canada	14	3.87	92.3	Uganda	66	2.82	69.4	Timor Leste	118	2.46	47.0
United States	15	3.86	91.7	Peru	67	2.83	69.9	Algeria	119	2.45	46.8
Denmark	16	3.85	91.4	Uruguay	68	2.79	67.5	Comoros	120	2.45	46.5
France	17	3.84	91.3	Bahrain	69	2.79	67.4	Montenegro	121	2.43	46.9
Australia	18	3.84	91.2	Honduras	70	2.79	67.1	Sudan	122	2.41	46.4
Austria	19	3.76	89.7	Ecuador	71	2.77	67.0	Ethiopia	123	2.41	46.4
Taiwan, China	20	3.71	88.9	Colombia	72	2.77	67.0	Papua New Guinea	124	2.41	46.3
New Zealand	21	3.65	85.0	Macedonia, FYR	73	2.77	66.9	Madagascar	125	2.40	46.1
Italy	22	3.64	84.9	Croatia	74	2.77	66.8	Djibouti	126	2.39	44.8
Korea, Rep.	23	3.64	84.7	Indonesia	75	2.76	66.0	Liberia	127	2.38	44.4
United Arab Emirates	24	3.63	84.5	Paraguay	76	2.75	66.3	Eritrea	128	2.38	44.3
Spain	25	3.63	84.3	Uruguay	77	2.75	66.3	Cambodia	129	2.37	44.0
Crown Republic	26	3.61	83.0	Bahamas, The	78	2.75	66.1	Argentina	130	2.36	43.7
China	27	3.46	73.3	Bangladesh	79	2.74	66.0	Tajikistan	131	2.35	43.2
South Africa	28	3.46	73.9	Syrian Arab Republic	80	2.74	66.9	Libya	132	2.33	42.8
Malaysia	29	3.44	73.4	Jordan	81	2.74	66.0	Myanmar	133	2.33	42.7
Puerto Rico	30	3.44	73.2	Mauritius	82	2.72	65.3	Botswana	134	2.32	42.3
Israel	31	3.41	77.5	Serbia	83	2.69	64.1	Solomon Islands	135	2.31	42.0
Hong Kong	32	3.42	78.2	Venezuela, PDV	84	2.68	63.9	Micronesia	136	2.29	41.5
Labrador	33	3.34	70.1	Congo, Dem. Rep.	85	2.68	63.8	Sri Lanka	137	2.29	41.4
Portugal	34	3.34	75.0	El Salvador	86	2.67	63.7	Zambia	138	2.28	41.2
Trinidad	35	3.29	73.6	Honduras and Nicaragua	87	2.66	63.4	Mali	139	2.27	40.7
Kuwait	36	3.28	73.2	Madagascar	88	2.66	63.2	Burkina Faso	140	2.27	40.7
Lebanon	37	3.25	72.2	Armenia	89	2.64	62.8	Mongolia	141	2.25	40.2
Slovak Republic	38	3.24	71.9	Guatemala	90	2.63	62.4	Angola	142	2.25	40.1
Turkey	39	3.22	71.4	Kyrgyz Republic	91	2.62	62.0	Afghanistan	143	2.24	39.9
Saudi Arabia	40	3.20	71.3	Egypt, Arab Rep.	92	2.61	61.8	Yemen	144	2.24	39.7
Brazil	41	3.20	70.6	Gabon	93	2.61	61.8	Burkina Faso	145	2.23	39.4
Kuwait	42	3.20	70.5	Russian Federation	94	2.61	61.6	Sudan	146	2.21	38.7
Estonia	43	3.16	69.3	Tanzania	95	2.60	61.4	Nepal	147	2.20	38.6
Philippines	44	3.14	68.8	Togo	96	2.60	61.4	Yemen	148	2.11	35.5
Lithuania	45	3.13	68.3	Gambia	97	2.60	61.2	Guinea-Bissau	149	2.10	35.4
Dominican	46	3.13	68.4	Yemen	98	2.59	61.1	Ghana	150	2.07	34.3
India	47	3.12	67.9	Nigeria	99	2.58	61.0	Kenya	151	2.04	33.4
Argentina	48	3.10	67.4	Yemen, Rep.	100	2.58	60.8	Namibia	152	2.02	32.8
Chile	49	3.08	67.3	Ukraine	101	2.57	60.6	Sierra Leone	153	1.97	31.2
Mexico	50	3.05	65.7	Iran, Islamic Rep.	102	2.57	60.5	Eritrea	154	1.70	22.4
Panama	51	3.03	65.0	Mexico	103	2.57	60.5	Senegal	155	1.34	10.9
Hungary	52	2.99	63.6								



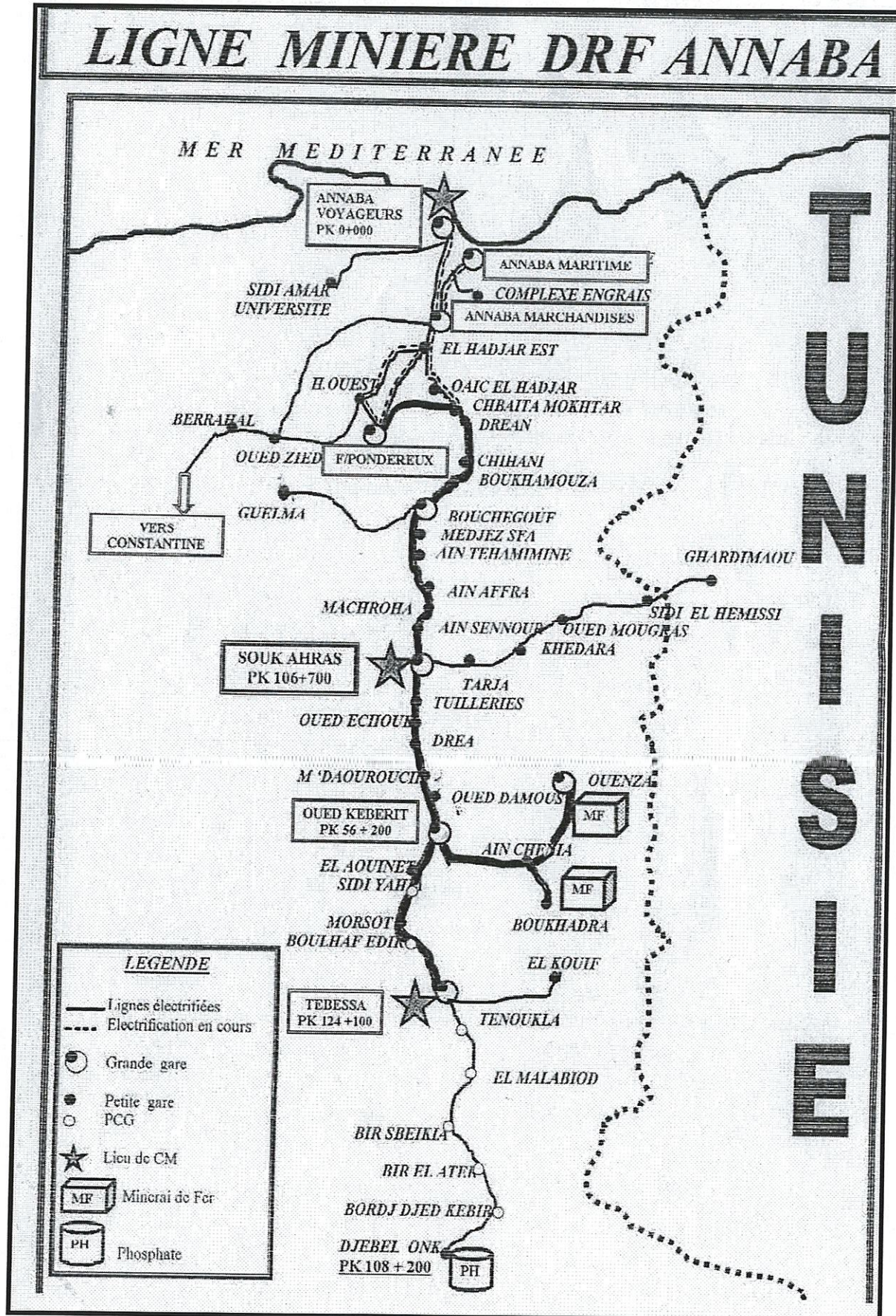
ملحق رقم 10: شبكة الطرقات في الجزائر



ملحق رقم 11: شبكة السلك الحديدية في الجزائر



LIGNE MINIERE DRF ANNABA





الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة 08 ماي 1945 - قالمته



مدرسة الدكتوراه: اقتصاد تطبيقي

وتسيير المنظمات

كلية العلوم الاقتصادية

وعلوم التسيير

تخصص: إدارة الأعمال

استبيان خاص بمشروع أرضية اللوجستيك بمدينة عنابة ومدى خلقها للقيمة

في إطار البحث عن تحسين أداء وجودة الخدمات اللوجستية بالمؤسسات الاقتصادية، يقوم الباحث بإجراء استبيان حول مشروع أرضية اللوجستيك بمدينة عنابة ودورها في خلق القيمة. لذا يسر الباحث أن يضع بين أيديكم هذا الاستبيان، بهدف الحصول على آرائكم ومقترحاتكم فيما يتضمنه من محاور لاستيفاء المعلومات المتعلقة بالجانب الميداني لمذكرة التخرج لنيل شهادة الماجستير تحت عنوان: أداء وجودة الخدمات اللوجستية ودورها في خلق القيمة.

ومما لاشك فيه أن توخي الدقة في اختيار الإجابة المناسبة سيكون له أثر كبير في إنجاز ونجاح هذه الدراسة، كذلك الوصول إلى نتائج مفيدة وواقعية. كما نؤكد لكم بأن جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها من قبلكم ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، وأنه من الممكن تزويدكم بنتائج الدراسة إذا رغبتكم في ذلك بعد الانتهاء منها.

وأخيرا يرحب الباحث بأي اقتراحات أو إضافات والتي من الممكن تدوينها على الصفحات الخلفية للاستبيان.

شكرا على المساعدة وتقبلوا فائق الاحترام والتقدير.

الباحث

عبد العزيز بن قيراط

إشراف

الأستاذ الدكتور فارس بوباكور

استبيان خاص بمشروع أرضية اللوجستيك بمدينة عنابة

المحور الأول: معلومات عامة المؤسسة

1/ اسم المؤسسة:	
2/ المقر الاجتماعي للمؤسسة:	
3/ تاريخ التأسيس:	
4/ ملكية المؤسسة:	
5/ هل مؤسستكم تنتمي إلى مجمع (Groupe):	☐ نعم ☐ لا
6/ إذا كانت الإجابة بنعم: ما اسم المجمع ومقره الاجتماعي:	
7/ لدى مؤسستكم موقع على الانترنت:	☐ نعم ☐ لا
8/ إذا كانت الإجابة بنعم: ما هو عنوان الموقع:	

9/ حجم المؤسسة: ☐ مؤسسة صغيرة ☐ مؤسسة متوسطة ☐ مؤسسة كبيرة.

10/ الاتجاه الجغرافي (Rayonnement géographique) لنشاطكم الرئيسي:

☐ علي ☐ الجزائر والمغرب العربي ☐ قاري ☐ دولي

11/ مؤسستكم هي:

☐ مؤسسة لوجستيك

☐ مؤسسة إنتاجية

☐ مؤسسة نقل

☐ خدمات العبور (الشحن والتفريغ)

☐ مؤسسة تجارية

☐ التعبئة والتغليف (الكرتون والمعادن والبلاستيك والزجاج)

..... أخرى حدد:

12/ زبائن مؤسستكم هم:

☐ مؤسسات اقتصادية B to B

☐ مستهلك نهائي B to C

☐ إدارات B to A

☐ مؤسسات حكومية B to G

☐ أكثر من اختيار.

المحور الثاني: الأنشطة اللوجستية:

- س1/ توجد إدارة اللوجستيك ضمن الهيكل التنظيمي لمؤسستكم: ☐ نعم ☐ لا
- س2/ ماذا تمثل الأنشطة اللوجستية على مستوى مؤسستكم:
- س3/ يعتبر اللوجستيك في مؤسستكم:
- ☐ نشاط رئيسي ☐ نشاط داعم ☐ أخرى:
- س4/ موقع المؤسسة مقارنة بالمتعاملين المحليين:
- ☐ بعيد ☐ مقبول ☐ قريب ☐ أكثر من اختيار
- س5/ ما هي وسيلة النقل التي تستعملونها
- ☐ الشاحنات. ☐ السكك الحديدية. ☐ النقل البحري. ☐ النقل الجوي. ☐ نقل متعدد الوسائط. ☐ أكثر من وسيلة.
- س6/ ما هي صعوبات النقل التي تواجهكم؟
- ☐ الهياكل القاعدية ☐ وسائل النقل المحدودة ☐ أخرى، حدد:
- س7/ هل تستعمل مؤسستكم برامج تكنولوجية في إدارة الأنشطة اللوجستية: نعم ☐ لا ☐
- س8/ إذا كانت الإجابة بـ: نعم، هل تستعمل مؤسستكم إحدى البرامج التالية:
- ☐ GPRS (General Packet Radio Service) ☐ GPS (Global Positioning System) ☐ ERP (Entreprise Resource Planning) ☐ GPAO (Gestion de Production Assistée par Ordinateur) ☐ EDI (Electronic Data Interchange) ☐ MES (Manufacturing Execution System) ☐
- أخرى:
- س9/ وسيلة الاتصال المستعملة رتب هذه الوسائل حسب درجة الاستعمال:
- ☐ Internet (البريد الإلكتروني). ☐ Extranet ☐ Intranet ☐ الفاكس ☐ الهاتف ☐ البريد العادي
- س10/ أي الطرق المستعملة لتتبع المنتجات والعمليات (Traçabilité des produits et des opérations)
- ☐ الترميز السلي والمسح (code barre ; scanning) ☐ إدخال البيانات يدويا من خلال لوحة المفاتيح. ☐ استخدام الأوراق والأرشفيف ☐ أكثر من اختيار
- س11/ هل تكيفون نوعية خدماتكم مع:

□ الزبون الأجنبي □ واقع مؤسستكم □ أخرى،.....
س12/ تقوم مؤسستكم بإخراج الأنشطة اللوجستية: □ نعم □ لا

س13/ إذا كانت الإجابة بنعم، ما هي الأنشطة التي تقوم المؤسسة بإخراجها:

□ التخزين □ المناولة □ النقل □ أكثر من نشاط

س14/ إذا كانت الإجابة بنعم، ما هي أسباب الإخراج:

□ ارتفاع التكاليف □ عدم التحكم في إدارة الأنشطة اللوجستية
□ نقص الوسائل والتكنولوجيا □ نقص اليد العاملة المؤهلة

س15/ تقدم المؤسسة التي أوكلت لها الأنشطة التي أخرجتها مؤسستكم بأداء وجودة:

□ عالية. □ متوسطة. □ ضعيفة.

س16/ إذا كانت الإجابة بـ: لا، ما هو السبب:

□ تحكم المؤسسة في الأنشطة اللوجستية □ عدم وجود مقدمي خدمات لوجستية

..... أخرى،

س17/ هل يتم الأخذ بالاعتبارات البيئية في خياراتكم اللوجستية (تحديد المواقع، وسائل النقل، طرق التشغيل،...):

□ كثيرا □ متوسط □ قليل

س18/ مؤسستكم تتبع معايير محددة للمحافظة على البيئة؟ □ نعم □ لا

س19/ تملك مؤسستكم شهادة إيزو أو أي شهادة معترف بها دوليا: □ نعم □ لا

س20/ إذا كانت الإجابة بنعم، ما هي الشهادات التي تملكها المؤسسة:

□ ISO 9001 □ ISO 14000

..... أخرى:

س21/ كيف تقيمون السوق المحلي فيما يخص الخدمات اللوجستية:

□ العرض > الطلب □ العرض = الطلب □ العرض < الطلب

س22/ ما هي الطرق المتبعة لتطوير وتحسين أنشطتكم اللوجستية (رتب)

□ الاهتمام بالوسائل المادية والبشرية □ التنسيق مع المتعاملين
□ الاهتمام بالتسيير والجودة □ أكثر من اختيار

س23/ ما هو الموقع الأحسن الذي يناسب مؤسستكم على هذه المصفوفة

منخفض	عالي	حجم النشاط اللوجستي
دولي	محلي	جغرافية النشاط

المحور الثالث: أرضية اللوجستيك (Plate-forme logistique)

الجزء الأول

- 1/ هناك مشروع أرضية اللوجستيك في بعض ولايات الجزائر، هل تعلمون بذلك ☐ لا ☐ نعم
- 2/ من بين هذه الأرضيات، مشروع أرضية اللوجستيك بمدينة عنابة، هل لأنتم مستعدون لها: نعم ☐ لا ☐
- 3/ كيف تقيمون الأداء الحالي لميناء عنابة (الأرضية الحالية للوجستيك):
- ☐ عالي ☐ متوسط ☐ ضعيف
- 4/ هل تجدون صعوبات في الإجراءات الإدارية بين مختلف الإدارات (الجمارك، البنوك، التأمينات،....)
- ☐ لا ☐ نعم
- 5/ هل هذه الصعوبات نتيجة:
- ☐ عدم وجود قوانين كافية لحماية نقل وتوزيع البضائع ☐ عدم وجود خدمات الدفع الإلكتروني
- ☐ البعد الجغرافي لهذه الإدارات عن بعضها (تباين المواقع) ☐ أكثر من اختيار
- 6/ ما هي القيمة الأهم في الخدمات اللوجستية:
- ☐ قيمة اقتصادية ☐ قيمة اجتماعية ☐ قيمة بيئية

الجزء الثاني

1/ ظهور الفكر اللوجستي

لا أوافق أبدا	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة

2/ خلق قيمة اقتصادية (تحسين أداء وجودة الخدمات اللوجستية)

لا أوافق أبدا	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة

3/ قيمة اجتماعية

أوافق بشدة	أوافق	غير متأكد	لا أوافق	لا أوافق أبدا	
					خلق فرص العمل
					زيادة رفاهية المجتمع
					احترام متطلبات المواطن
					خلق ثقافة التعاون بين الأفراد
					انتشار ثقافة العمل حسب المواصفات الدولية

4/ خلق قيمة بيئية

أوافق بشدة	أوافق	غير متأكد	لا أوافق	لا أوافق أبدا	
					استخدام النقل المتعدد الوسائط
					تصميم الهياكل اللوجستية وفقا للمعايير البيئية
					التقليل من استخدام الورق في عمليات التعبئة والتغليف
					سهولة تطبيق ومتابعة القوانين البيئية

بعض الاقتراحات فيما يخص مشروع أرضية اللوجستيك:

.....

.....

.....

.....

.....

شكرا على المساعدة

المخلص

تطرح السلطات العمومية الجزائرية لإنشاء أراضي لوجستية جديدة في العديد من ولايات الوطن، بغية عقلنة تدفقات البضائع. كما يضمن هذا المشروع تكامل السيورة العامة ويزيد من جاذبية وتنافسية المؤسسات، وكذلك الشروط اللازمة لتطوير الاقتصاد الوطني.

بالأخذ بعين الاعتبار أهمية الخدمات اللوجستية المتكاملة المعقدة والأرضيات اللوجستية، المشروع مدعو بأن يستجيب لضرورة تحسين أداء وجودة الخدمات اللوجستية، اللذان يتميزان بانخفاض في المستوى وسيطرة من قبل متعاملين محليين. وخلق القيمة من وجهة نظر العرض، نعى بذلك ظهور مقدمى خدمات لوجستية.

من المتوقع أن يكون للمشروع أثر إيجابي وعميق على الأبعاد الثلاثة للتنمية المستدامة والتهيئة الإقليمية، كذلك سيعول عليه للاستفادة من الفرص القادمة التي تمنحها العولة واتفاقيات التبادل الحر.

الكلمات المفتاحية

اللوجستيك، سلسلة الإمداد، الخدمات اللوجستية، خلق القيمة، جودة الخدمة، الأداء، أرضية اللوجستيك، مقدمى الخدمات اللوجستية، عنابة، الجزائر.

ABSTRACT

Afin de mieux rationaliser les flux de marchandises, les autorités publiques algériennes s'apprêtent à créer de nouvelles plates-formes logistiques dans plusieurs wilayas du pays. Ce projet assure l'intégration de processus global et accroître l'attractivité et la compétitivité des entreprises ; les conditions préalables pour développer l'économie local.

Compte tenu de l'importance celle des services logistiques intégraux complexes et des plates-formes, le projet est invité à répondre à la nécessité d'améliorer la performance et la qualité des services logistiques qui sont très peu développées et dominées par des opérateurs locaux, et à la création de valeur en mettant l'accent sur l'implantation des prestataires des services logistique.

Le projet aura un impact positif et profond sur les trois dimensions du développement durable ainsi que l'aménagement du territoire, et il sera en mesure de profiter au mieux à l'avenir des opportunités offertes par la mondialisation et par les accords de libre échange.

Les mots Clés:

La logistique, La chaine logistique, Les services logistiques, La création de valeur, Qualité de service, La performance, La plate-forme Logistique, Prestataires de service logistique, Annaba, Algérie.