



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة  
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



قسم العلوم المالية والمحاسبة

الميدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

الشعبة: علوم مالية ومحاسبة

التخصص: مالية المؤسسة

## مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر بعنوان:

دور إدارة المخاطر اللوجستية في تخفيض تكلفة المنتجات بالمؤسسات  
الاقتصادية

- دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية-

| الأستاذ المشرف | إعداد الطلبة |   |
|----------------|--------------|---|
| عزي فريال منال | عمري حسام    | 1 |
|                | بلوديني محمد | 2 |

لجنة المناقشة:

| الصفة       | اسم ولقب الأستاذ(ة) |
|-------------|---------------------|
| رئيسا       | بودياب مراد         |
| مشرفا ومقرا | عزي فريال منال      |
| ممتحنا      | مناع ريمة           |

السنة الجامعية 2024/2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# شُكْرٌ وَعِرْفَانٌ

الحمد لله تعالى حمدا كثيرا طيبا مباركا مليء السماوات والأرض على ما أكرمني به من خلال إتمام هذه الدراسة التي أرجو أن تنال رضاها. وامتنالا لقول الرسول صلى الله عليه وسلم: "من لم يشكر الناس، لم يشكر الله عز وجل" أود أن أتقدم بجزيل الشكر إلى الأستاذة الدكتورة 'فريال منال عزي' لتفضلها الكريم بالإشراف على هذه الدراسة وما قدمته من نصائح ودعم طول فترة الدراسة.

ثم أتوجه بالشكر وعظيم الامتنان إلى لجنة المناقشة الأستاذة مناع والأستاذ

بوديابة لتفضلهما الكريم بقبول مناقشة هذه الدراسة

أشكر جميع من كان له الفضل من قريب أو بعيد في إتمام هذا البحث العلمي.

# إهداء

قال تعالى: "قل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله و المؤمنين"  
إلهي لا يطيب الليل إلا بذكرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك... ولا تطيب  
الآخرة إلا بعفوك.. ولا تطيب الجنة إلا برويتك

إلى معلم البشرية جمعاء الصادق الأمين محمد صلى الله عليه و سلم  
إلى أعز الناس إلى قلبي، إلى من كانت الداعم الأول لتحقيق طموحي إلى  
من كانت ملجئي، إلى من أبصرت بها طريق نجاحي، مهما كتبت لك لن  
أجد لك أصدق من الدعاء فاللهم ارحمها واجعلها من أهل جنتك  
إلى أمي الغالية  
إلى صاحب السيرة العطرة و الفكر المستنير، إلى من جعل حياته فدائي  
إلى والدي.

حسام



# إهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى والدي الغالي أطال الله في عمره،

إلى أختي ما في الكون أُمِّي الغالية،

إلى زوجتي، إلى ملائكتي ميليسا و إليسيا، إلى ابني الحبيب هاسين، إلى خديجة

وعبد الله، إلى العائلة الكريمة، أختوتي وأصدقائي

إلى الباحثين و طلبة العلم....

محمد





# فهرس المحتويات



## فهرس المحتويات:

| العنوان  | الصفحة |
|--|--------|
| شكر وتقدير   |        |
| الإهداء  |        |
| فهرس المحتويات   |        |
| قائمة الجداول والأشكال                                       |        |
| مقدمة  | أ-د    |
| <b>الفصل الأول: الإطار النظري للعمليات اللوجستية</b>         |        |
| مقدمة الفصل  | 6      |
| المبحث الأول: مفاهيم حول العمليات اللوجستية                  | 7      |
| المطلب الأول: تعريف إدارة العمليات اللوجستية                 | 7      |
| المطلب الثاني: نطاق أو مدى إدارة العمليات اللوجستية          | 8      |
| المطلب الثالث: تدفق المواد والمعلومات                        | 10     |
| المطلب الرابع: اللوجستيك والميزة التنافسية                   | 12     |
| المبحث الثاني: إدارة سلاسل التوريد والشراكة                  | 14     |
| المطلب الأول: إدارة سلاسل التوريد و الاستجابة السريعة للزبون | 14     |
| المطلب الثاني: الشراكة الرئيسية مع الموردين                  | 15     |
| المطلب الثالث: إدارة العلاقات مع الزبائن                     | 16     |
| المطلب الرابع: القواعد الأساسية للمفاوضات الناجحة            | 17     |
| المبحث الثالث: إدارة سلسلة التوريد في ظل العولمة             | 20     |

|   |   |
|---|---|
| 20  | المطلب الأول: تطبيقات التوريد عالميا                                    |
| 23  | المطلب الثاني: التوجهات المستقبلية لسلاسل التوريد عالميا                |
| 25  | المطلب الثالث: العناصر التي لا يمكن السيطرة عليها                       |
| 27  | المطلب الرابع: تنظيم سلاسل التوريد عالميا                               |
| 29  | خاتمة الفصل   |
| <b>الفصل الثاني: إدارة المخاطر اللوجستية و تخفيض التكاليف</b> |   |
| 31  | مقدمة الفصل   |
| 32  | المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول إدارة المخاطر اللوجستية                 |
| 32  | المطلب الأول: مدخل إلى المخاطر وإدارة المخاطر                           |
| 35  | المطلب الثاني: إدارة المخاطر اللوجستية                                  |
| 36  | المطلب الثالث: أنواع المخاطر اللوجستية                                  |
| 37  | المطلب الرابع: اللوجستية والأنظمة الفعالة                               |
| 38  | المبحث الثاني: اقتصاد الشحن والتوريد في ظل التحولات في قطاع اللوجستية   |
| 38  | المطلب الأول: العوامل التي أسهمت في تطور قطاع اللوجستية                 |
| 39  | المطلب الثاني: تحديات يواجهها القطاع تؤثر على الاقتصاد العالمي          |
| 42  | المطلب الثالث: تداعيات كورونا على الخدمات اللوجستية                     |
| 44  | المطلب الرابع: تأثيرات أزمة البحر الأحمر على الشحن وسلاسل الإمداد       |
| 47  | المبحث الثالث: مساهمة إدارة المخاطر في التخطيط اللوجستي وتخفيض التكاليف |
| 47  | المطلب الأول: تحديد المخاطر المحتملة في التخطيط اللوجستي                |
| 49  | المطلب الثاني: أدوات تقييم المخاطر للتخطيط اللوجستي                     |
| 51  | المطلب الثالث: دور التكنولوجيا في إدارة المخاطر اللوجيستية              |



|   |   |
|---|---|
| 53  | المطلب الرابع: الاستعداد لما هو غير متوقع لإدارة المخاطر اللوجستية            |
| 55  | خاتمة الفصل   |
| <b>الفصل الثالث دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية بالجزائر</b> |   |
| 57  | مقدمة الفصل   |
| 58  | المبحث الأول: واقع اللوجستيك في المؤسسات الجزائرية وتأثيره على تنافسيتها      |
| 58  | المطلب الأول: النظام اللوجستي في الجزائر                                      |
| 59  | المطلب الثاني: تصنيف الجزائر في مؤشر أداء الخدمات اللوجستية                   |
| 61  | المبحث الثاني: دراسة حالة مؤسسة sonaric وواقع اللوجستيك فيها                  |
| 61  | المطلب الأول: تقديم المؤسسة   |
| 61  | المطلب الثاني: التعريف بمؤسسة SONARIC وحدة فرجية                              |
| 66  | المطلب الثالث: أهمية وحدة فرجية، أهدافها، و عوامل إنتاجها                     |
| 67  | المطلب الرابع: إدارة الخدمات اللوجستية وأثرها على أداء مؤسسة Sonaric          |
| 72  | المبحث الثالث: دراسة حالة ش.ذ.م.م الإخوة بن عياش -شغوم العيد                  |
| 72  | المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة  |
| 73  | المطلب الثاني: أهداف المؤسسة  |
| 73  | المطلب الثالث: دراسة الهيكل التنظيمي لمؤسسة " الإخوة بن عياش أف بي أوبي "     |
| 81  | المطلب الرابع: إدارة الخدمات اللوجستية وأثرها على أداء ش.ذ.م.م الإخوة بن عياش |
| 84  | المبحث الرابع: الشركة المتحدة للتبغ   |
| 84  | المطلب الأول: تعريف الشركة القابضة مدار                                       |
| 85  | المطلب الثاني: تقديم الشركة المتحدة للتبغ                                     |
| 86  | المطلب الثالث: إدارة الخدمات اللوجستية وأثرها على الشركة المتحدة للتبغ        |

|    |               |
|----|---------------|
| 91 | خاتمة الفصل   |
| 93 | خاتمة         |
| 97 | قائمة المراجع |



# قائمة الجداول والأشكال



قائمة الجداول:

| الصفحة | العنوان   | الرقم |
|--------|---|-------|
| 21     | يمثل أكبر 25 شركة في العالم/ عام 1995   | 1-1   |
| 66     | يبين رقم الاعمال من سنة 2015 إلى سنة 2022 لمؤسسة Sonaric  | 1-3   |
| 68     | يبين سعر الشحن من سنة 2017 إلى سنة 2020 لمؤسسة Sonaric  | 2-3   |
| 69     | يبين سعر بيع الوحدة من المنتج المكيف الهوائي 12 من سنة 2015 إلى سنة 2022 لمؤسسة Sonaric                 | 3-3   |
| 80     | يوضح سعر الإسمنت الأبيض /المادة الأولية المستوردة من سنة 2018 إلى سنة 2024 لشركة ش.ذ.م.م الإخوة بن عياش | 4-3   |
| 81     | يوضح التغييرات في رقم الأعمال خلال الفترة 2019-2024 لشركة ش.ذ.م.م الإخوة بن عياش                        | 5-3   |
| 85     | يوضح تكلفة المادة الأولية التبغ من سنة 2018 إلى سنة 2023 لشركة ش.ذ.م.م الإخوة بن عياش                   | 6-3   |
| 86     | يوضح تكلفة المنتج النهائي الريم   | 7-3   |
| 87     | يبين حجم الانتاج الخاص بالمنتج ريم من سنة 2018 إلى سنة 2023 بالمتوسط السنوي                             | 8-3   |

قائمة الأشكال:

| الصفحة | العنوان  | الرقم |
|--------|--|-------|
| 11     | إدارة سلاسل التوريد: تكامل إدارات الأعمال عبر إدارة سلاسل التوريد  | 1-1   |
| 13     | المثلث التنافسي  | 2-1   |
| 62     | مخطط الهيكل التنظيمي الجديد لوحدة فرجيو: 2024/2023   | 1-3   |
| 67     | رسم بياني يوضح رقم الأعمال من سنة 2015 إلى سنة 2022 لمؤسسة Sonaric   | 2-3   |
| 68     | رسم بياني لسعر الشحن من سنة 2017 إلى سنة 2020 لمؤسسة Sonaric   | 3-3   |
| 69     | رسم بياني لسعر الشحن من سنة 2017 إلى سنة 2020 لمؤسسة Sonaric   | 4-3   |
| 73     | الهيكل التنظيمي لمؤسسة " الإخوة بن عياش أف بي أوبي "   | 5-3   |
| 81     | رسم بياني يوضح سعر الاسمنت الأبيض المستورد وتكلفة شحنه من سنة 2018 إلى سنة 2024 لشركة ش.ذ.م.م الإخوة بن عياش | 6-3   |
| 84     | الهيكل التنظيمي لشركة ش.ذ.م.م الإخوة بن عياش   | 7-3   |
| 86     | رسم بياني لتكلفة المادة الأولية أوراق التبغ من سنة 2018 إلى سنة 2023 لشركة ش.ذ.م.م الإخوة بن عياش            | 8-3   |
| 85     | رسم بياني يوضح تكلفة المنتج ريم من سنة 2018 إلى سنة 2023   | 9-3   |
| 88     | رسم بياني يوضح الطاقة الانتاجية و حجم المبيعات لمنتج ريم من سنة 2019 إلى سنة 2023                            | 10-3  |



---

# ملخص

---



## ملخص:

هدفت هذه الدراسة لمعرفة مدى أهمية إدارة المخاطر اللوجستية في تخفيض تكلفة المنتجات و تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية في عينة من المؤسسات في عدة قطاعات في الجزائر، و تم الاعتماد على المنهج التحليلي كأداة لقياس مستوى الأداء و تحليل التكاليف و قد شملت الدراسة ثلاث مؤسسات إنتاجية (شركة التبغ، مؤسسة صوناريك و ش.ذ.م.م الاخوة بن عياش).

توصلت الدراسة الى نتيجة مفادها أن إدارة المخاطر اللوجستية لها دور كبير في تخفيض تكلفة المنتجات و بالتالي تحسين أداء المؤسسات خاصة من خلال بعد الشراكة الاستراتيجية مع الموردين، و تبادل المعلومات و إدارة العلاقات مع الزبائن.

كما وضحت نتائج الدراسة الميدانية مستوى متباين من حيث ادارة المخاطر اللوجستية في المؤسسات محل الدراسة.

## Summary:

This study aimed to determine the extent of the importance of logistical risk management in reducing the cost of products and improving the performance of the economic institution in a sample of institutions in several sectors in Algeria. The analytical approach was relied upon as a tool to measure the level of performance and analyze costs. The study included three production institutions (a company Tobacco, Sonarik Corporation and LLC, Brothers Bin Ayyash). The study reached the conclusion that logistics risk management has a major role in reducing the cost of products and thus improving the performance of institutions, especially through strategic partnerships with suppliers, exchanging information, and managing relationships with customers. The results of the field study also showed a varying level of logistical risk management in the institutions under study.



# مقدمة





**مقدمة:**

تتطلع جميع المؤسسات الاقتصادية إلى تعظيم ربحيتها وزيادة فاعليتها الإنتاجية حيث يتم استخدام العديد من الطرق لزيادة فاعلية تلك المؤسسات من أجل زيادة حصتها السوقية ولخلق منافع أكبر للمستهلكين والمستخدمين والمستعملين إلا أنها كانت كلها ذات جدوى محدودة.

وبذلك لجأت المؤسسات إلى خلق ميزة تنافسية كانت أهمها تخفيض التكاليف من أجل رفع القدرة الشرائية للزبائن عن طريق تخفيض الأسعار. ولتحقيق ذلك وجدت المؤسسات إنها من الضروري العودة للمزيج التسويقي وملاحظة العناصر التي يمكن التحكم بها والسيطرة عليها بهدف تخفيض التكاليف وزيادة الفاعلية.

وتعاني المؤسسات الاقتصادية كافة، وخاصة في البلدان النامية الكثير من المشاكل المتعلقة بتمديد حياة المخزون وقضايا الشراء والشحن والمعرفة الحديثة بإدارة الخدمات اللوجستية، وكيفية بناء استراتيجيات ناجحة لتقليل المخاطر المتعلقة بها.

ولذا فإن المؤسسات أو نقول المنظمات المختلفة سواء منظمات البيع بالتجزئة والمنظمات الصغيرة أو الكبيرة الصناعية بكل أنواعها بحاجة إلى الإدارة الجيدة لسلاسل الإمداد وإدارة المخاطر اللوجستية كونها تلعب الدور الرئيسي في ارتفاع أو انخفاض تكلفة المنتجات.

تعتبر الجزائر من أكبر الدول المصدرة للغاز والبتروول حيث تصل الطاقة الإنتاجية إلى مليون برميل في اليوم، إلا أنها كغيرها من البلدان النامية لا زالت تعاني من العديد من المشاكل في قطاع اللوجستية وهذا بالأساس ناجم عن غياب إدارة سلاسل التوريد تحول دون تطور ونمو المؤسسات الاقتصادية في البلاد سواء كانت صغيرة أو متوسطة. هذا وإضافة إلى ذلك الأزمات والحروب الاقتصادية التي أصبحت شبه دورية وهذا ما يستلزم على الجزائر خاصة والعالم بناء خطط استراتيجية لمواجهة هذه الأزمات والمخاطر التي تعرقل تدفق السلع والبضائع وبالتالي ارتفاع الأسعار وزيادة التضخم.

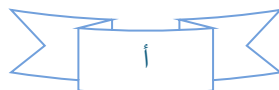
**الإشكالية:**

ومن هذا المنطلق يمكن طرح الإشكالية الرئيسية على الشكل التالي:

- ما مدى فعالية إدارة المخاطر اللوجستية وانعكاساتها على أسعار المنتجات بالمؤسسات الاقتصادية؟

**الأسئلة الفرعية:**

وتتفرع من هذه الإشكالية جملة الأسئلة الفرعية على النحو التالي:



- ما هو واقع الخدمات اللوجستية في الجزائر؟
  - ما مدى تأثير أزمة كورونا على المؤسسات الاقتصادية من جانب اللوجستية في الجزائر؟
  - هل تنتهج المؤسسات محل الدراسة آليات إدارة المخاطر اللوجستية وما مدى أهميتها في تحسين أداءها؟
- وللإجابة على هذه الإشكالية والأسئلة الفرعية المطروحة سابقا وضعنا الفرضيات التالية:

### الفرضية الرئيسية:

تساهم إدارة المخاطر اللوجستية في ضمان الحلول المناسبة لتخفيض التكاليف.

### الفرضيات الفرعية:

- تعتبر الخدمات اللوجستية وإدارة سلاسل الامداد في الجزائر شبه منعدمة.
- تأثرت الخدمات اللوجستية بالجزائر تأثرا سلبيا في ظل أزمة كورونا.
- تنتهج المؤسسات محل الدراسة آليات فعالة لإدارة المخاطر اللوجستية ما يساهم في رفع أداءها وتخفيض تكاليفها.

### أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى توضيح مساهمة إدارة الخدمات اللوجستية وسلاسل الإمداد في ارتفاع أو انخفاض تكاليف المنتجات وطرق التقليل من المخاطر اللوجستية التي تلعب الدور الرئيسي في التغير الواقع في أسعار السلع والخدمات.

### أهمية الدراسة:

إن الموضوع الذي وجد الأهمية القصوى في قناعة المستهلك والمنتج هو موضوع التوريد وإدارة سلاسل التوريد وقد (SCM) أعطت الدول الكبرى أهمية خاصة لهذا الموضوع لكونه يمثل البنى التحتية لاقتصادياتها وتطورها، وعلى سبيل المثال أن الو.م.أ وحدها أنفقت أكثر من 893 مليون دولار عام 1994 على سلاسل التوريد وهذا المبلغ يزيد على ميزانيات الدول العربية مجمعة لنفس العام نظرا لأهميته الكبرى.

## الدراسات السابقة:

- دراسة (منير عزوز، أثر فعالية إدارة سلسلة التوريد على أداء العمليات الإنتاجية في المؤسسات الصناعية، دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الجزائرية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص إدارة أعمال المؤسسات، قسم علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف- المسيلة-، 2018): هدفت هذه الدراسة لتحديد العلاقة بين إدارة سلسلة التوريد والعمليات الإنتاجية في المؤسسات نظريا وميدانيا بالتطبيق على المؤسسات الصناعية الجزائرية محل الدراسة، وتحديد قيمة واتجاه التأثير بين فعالية إدارة سلسلة التوريد وأداء العمليات الإنتاجية، وتم ضبط الدراسة الميدانية في مجموعة من المؤسسات الصناعية الناشطة في مختلف الفروع الانتاجية المتواجدة بولاية المسيلة وبرج بوعرييج، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي والاستعانة بدراسة حالة المؤسسات المختارة محل الدراسة الميدانية.

- دراسة (بن عمارة نعيم، دور إدارة سلسلة الإمداد في تحسين مستوى الأداء الاقتصادي بالمؤسسة، دراسة حالة مؤسسة عنتر تراد CONDOR ببرج بوعرييج، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص الإدارة الاستراتيجية، قسم علوم التسيير، جامعة فرحات عباس-سطيف-، الجزائر، 2015): تهدف الدراسة إلى تحديد دور إدارة سلسلة الإمداد في تحسين مستوى الأداء الاقتصادي في مؤسسة عنتر تراد CONDOR ببرج بوعرييج من خلال التعرف على دور كل من وظيفة الشراء، ووظيفة التخزين، ووظيفة الإنتاج، ووظيفة النقل والتوزيع، ووظيفة الشحن والإبداع ونظم المعلومات في تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة، وقد تم اعتماد المنهج الوصفي لاستعراض أهم الجوانب المتعلقة بتصميم مستويات سلسلة الإمداد وتحليل أنشطتها وأدوات التحكم فيها.

- دراسة (Rao Suhong Li, Bhanu Ragu-Nathan, T.S. Ragu-Nathan and S

Subba, 2006) (أثر ممارسات إدارة سلسلة التوريد على الميزة التنافسية والأداء التنظيمي): تناولت

الدراسة خمسة أبعاد الإدارة سلاسل التوريد الشراكة الاستراتيجية مع الموردين، علاقات العملاء مستوى تبادل المعلومات نوعية تبادل المعلومات والتأجيل واختبرت العلاقة بين هذه الأبعاد والميزة التنافسية والأداء التنظيمي من خلال استبيان موجه لعينة من المؤسسات شملت 196 مؤسسة وقد تم استخدام نمذجة المعادلة الهيكلية لاختبار الفرضيات واستخدام أساليب إحصائية لاختبار الصحة.

## مساهمة الدراسة:

و تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في متغيرات الدراسة أين تخصصت دراستنا في تحديد الدور الذي تساهم به إدارة اللوجيستيك في تخفيض تكاليف الإنتاج ، كما تم التركيز على إدارة المخاطر اللوجيستية عكس الدراسات السابقة التي تحدثت عن إدارة اللوجيستيك فقط وليس المخاطر المرتبطة به ، و يكمن الاختلاف الجوهرى في دراستنا التطبيقية أين ركزت على فترة جديدة بالمقارنة مع الدراسات السابقة حيث تضمنت بيانات إلى غاية سنة 2022 ومن تم فهي تتضمن أكثر الأزمات حدة على قطاع اللوجيستك و المتمثلة في أزمة كوفيد 19 و أثارها على عينة من المؤسسات الاقتصادية بالجزائر و مختلف الآليات المنتهجة في إدارة تكاليفها

## منهج الدراسة:

تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يركز على الوصف الدقيق وصفا كميا ونوعيا، كما اعتمدنا أيضا على المنهج التحليلي وهذا من أجل تحليل المعطيات المتوفرة حول الموضوع محل الدراسة بهدف استخلاص النتائج وبعض الحلول لمختلف العوامل التي تؤثر على متغيرات الدراسة.

## صعوبات الدراسة:

تمثلت الصعوبات بالدرجة الأولى في عدم توفر مؤسسات وشركات متعاملة في مجال الشحن والتصدير والاستيراد، كما واجهتنا مشكلة عدم توفير المؤسسات محل الدراسة المعلومات الكافية الخاصة بالموضوع من أجل المساعدة في فهم وتحليل النتائج المتحصل عليها.



# الفصل الأول الإطار النظري للعمليات اللوجستية



## مقدمة الفصل:

تعمل المؤسسات الاقتصادية بشكل مستمر على تلبية رغبات الزبائن من خلال توفير مختلف الموارد اللازمة ومزج مختلف عوامل الإنتاج وتسويقها في الوقت والمكان المناسبين، وتحقيق ذلك يستلزم توحيد الجهود بين مجموعة من المؤسسات التي تتفاعل معا باستمرار خدمة لأهداف بعضها البعض، من موردين ومصنعين وموزعين بما يشكل سلسلة توريد مترابطة تعمل هذه السلسلة دون انقطاع على تلبية احتياجات الزبائن خاصة في ظل تعدد الخيارات أمام الزبون وتعدد رغباته حيث لم يعد هذا الأخير يبحث فقط عن الجودة والسعر المناسبين ولكن يبحث أيضا عن السرعة في تقديم الخدمة بأقل تكلفة ممكنة، وفي هذا الإطار تشتد المنافسة بين سلاسل التوريد لتحقيق ذلك من خلال وضع الاستراتيجيات المناسبة لضمان التفاعل الإيجابي بين أعضاء السلسلة وتفعيل علاقات التعاون فيما بينهم مع ضرورة التنسيق المستمر والفعال بين الأطراف التي تربطها علاقات مباشرة.

## المبحث الأول: مفاهيم حول العمليات اللوجستية

لقد تطور مصطلح اللوجستيك كثيرا حيث كان في الأول يقصد به نقل الجنود والعتاد العسكري إلى ميادين القتال، واستخدم بعد ذلك في مجالات عديدة نظرا لأهميته البالغة خاصة مع تزايد تركيز الشركات في مناطق صناعية معينة بعيدة عن العملاء والموردين، حيث يساعد الإمداد في مواجهة مختلف التحديات، ويعتبر فن من فنون إدارة الأعمال، يهدف إلى توفير الأشياء المناسبة بالكميات المناسبة في الوقت والمكان المناسبين وكذلك بالتكلفة المناسبة.

### المطلب الأول: تعريف إدارة العمليات اللوجستية

إن مجلس إدارة العمليات اللوجستي الأمريكي (CLM) والذي يعد أحد المنظمات المهنية الرائدة في التأهيل للعمل في مجال اللوجستيك يستخدم مصطلح إدارة اللوجستيك بأنها:

- عمليات التخطيط.

- وسائل التنفيذ.

- الرقابة على أنشطة اللوجستيك.

- الانسياب الفعال للمواد.

تخزين المواد والمعلومات والبيانات ذات العلاقة من نقطة المنشأ والعلاقة من نقطة المنشأ حتى الاستهلاك (أو الاستعمال) لأغراض توليد قناعة لدى الزبائن أو كسب رضاء.

وفي إطار هذا التعريف فإن إدارة العمليات اللوجستية تشمل وبشكل إجمالي أنشطة متعددة تعتمد على عملية التخطيط والتنفيذ والرقابة، والسيطرة لرفع كفاءة انسيابية المواد.

إن تعريف الـ CLM سابقاً يتضمن ضمان انسياب المواد والخدمات في كلا القطاعين الصناعي والخدمي. ويشمل القطاع الخدمي المنظمات غير الربحية مثلا المستشفيات الحكومية. بالإضافة إلى تجار التجزئة وتجار الجملة وكذلك إعادة تصنيع أو استخدام المخلفات النهائية أو إعادة استخدام المنتج. وترتبط إدارة العمليات اللوجستية بجميع أنواع وأشكال المنظمات سواء أكانت تابعة للقطاع العام أو القطاع الخاص، إن جامعة مشيكان مثلاً: أوضحت بأن إدارة العمليات اللوجستية هي مسؤوليات وظيفية لخدمات المستهلك حاضرا ومستقبلاً والنقل والتخزين وتصميم المخازن، غير أن تعريف الـ 7RS قد يكون أكثر شمولية ووصفاً دقيقاً لإدارة العمليات اللوجستية.. هي:

- المنتج الصحيح.
- الكمية الصحيحة.
- الحالة الصحيحة.
- المكان الصحيح أو المناسب.
- الوقت الصحيح أو المناسب.
- الزبون الصحيح.
- التكلفة الصحيحة أو المناسبة.

### المطلب الثاني: نطاق أو مدى إدارة العمليات اللوجستية

يتمثل نطاق إدارة العمليات اللوجستية بالإطار العام الذي تتدرج ضمنه مجموعة واسعة من الأنشطة عالية التنوع إلى الدرجة التي دفعت بعض الدول المتقدمة إلى تشجيع إقامة منشآت متخصصة تماماً في ممارسة الأنشطة اللوجستية، مثل دول أوروبا الغربية والشمالية وكذلك الولايات المتحدة الأمريكية، ونحن هنا بصد الأنشطة اللوجستية التي لا تخلو منها أي منشأة أو منظمة أعمال سواء أكانت صناعية أم خدمية، حيث يمكن تصنيف هذه الأنشطة إلى مجموعتين رئيسيتين<sup>1</sup> هما:

**أولاً: أنشطة أساسية Key Activities:** وهي تلك الأنشطة التي تشمل:

#### 1. معايير خدمة المستهلك بالتعاون مع التسويق، وهذه تحتوي على:

- أ- تحديد احتياجات والرغبات الزبون لخدمات الزبون اللوجستية.
- ب- تحديد استجابة الزبون للخدمة.
- ج- وضع مستويات خدمة الزبون.

#### 2. النقل:

- أ- اختيار نمط وخدمة النقل.
- ب- تماسك أو اندماج رسوم الشحن.
- ج- خطوط النقل.
- د- جدولة الشاحنات.
- هـ- اختيار المعدات.
- و- عمليات المطالبات.

<sup>1</sup> - Ballou Ronald H, "Business Logistics Management, International Edition Prentice Hall USA ,1999, P.9



ز- تدقيق التسعير.

### 3. إدارة المخزون:

أ- السياسات المتعلقة بخزن المواد الأولية والتامة الصنع.

ب- التوقعات المستقبلية للمبيعات في المدى القصير.

ج- المزيج السلعي عند نقاط التخزين.

د- عدد وحجم وموقع نقاط التخزين.

هـ- إستراتيجيات الجدولة الآتية JIT والدفع والسحب.

### 4. تدفق البيانات أو المعلومات وعملية الأمر أو الطلب:

أ- إجراءات التداخل بين سياسات طلب المخزون والمبيعات.

ب- طرق نقل وبتث المعلومات المتعلقة بأوامر الطلب.

ج- قواعد أو الضوابط المتعلقة بالطلب.

### ثانياً: الأنشطة المساعدة **Support Activities**:

#### 1. المستودعات:

أ- تحديد المساحة.

ب- الترتيب الداخلي وتصميم أرضفة التفرغ والتحميل.

ج- شكل وترتيب المخزون.

د- ترتيب مواقع المخزون داخل المخزن.

#### 2. مناولة المواد:

أ- اختيار المعدات.

ب- سياسات إحلال التجهيزات.

ج- إجراءات تنفيذ الطلبات.

د- خزن وسحب المواد في المخازن.

#### 3. الشراء:

أ- اختيار مصادر الشراء.

ب- توقيت عمليات الشراء.

ج- كميات الشراء.

**4. تصميم التغليف الوقائي:**

- أ- التصميم لغرض المناولة.
- ب- التصميم لغرض الخزن.
- ج- التصميم لغرض الحماية من الضياع والتلف.

**5. التعاون مع الإنتاج/ العمليات لغرض:**

- أ- تعيين الكميات الإجمالية.
- ب- تعاقب ميعاد مخرجات الإنتاج.

**6. إدامة وتحديث المعلومات:**

- أ- جمع وتخزين ومعالجة المعلومات.
- ب- تحليل البيانات.
- ج- إجراء الرقابة.

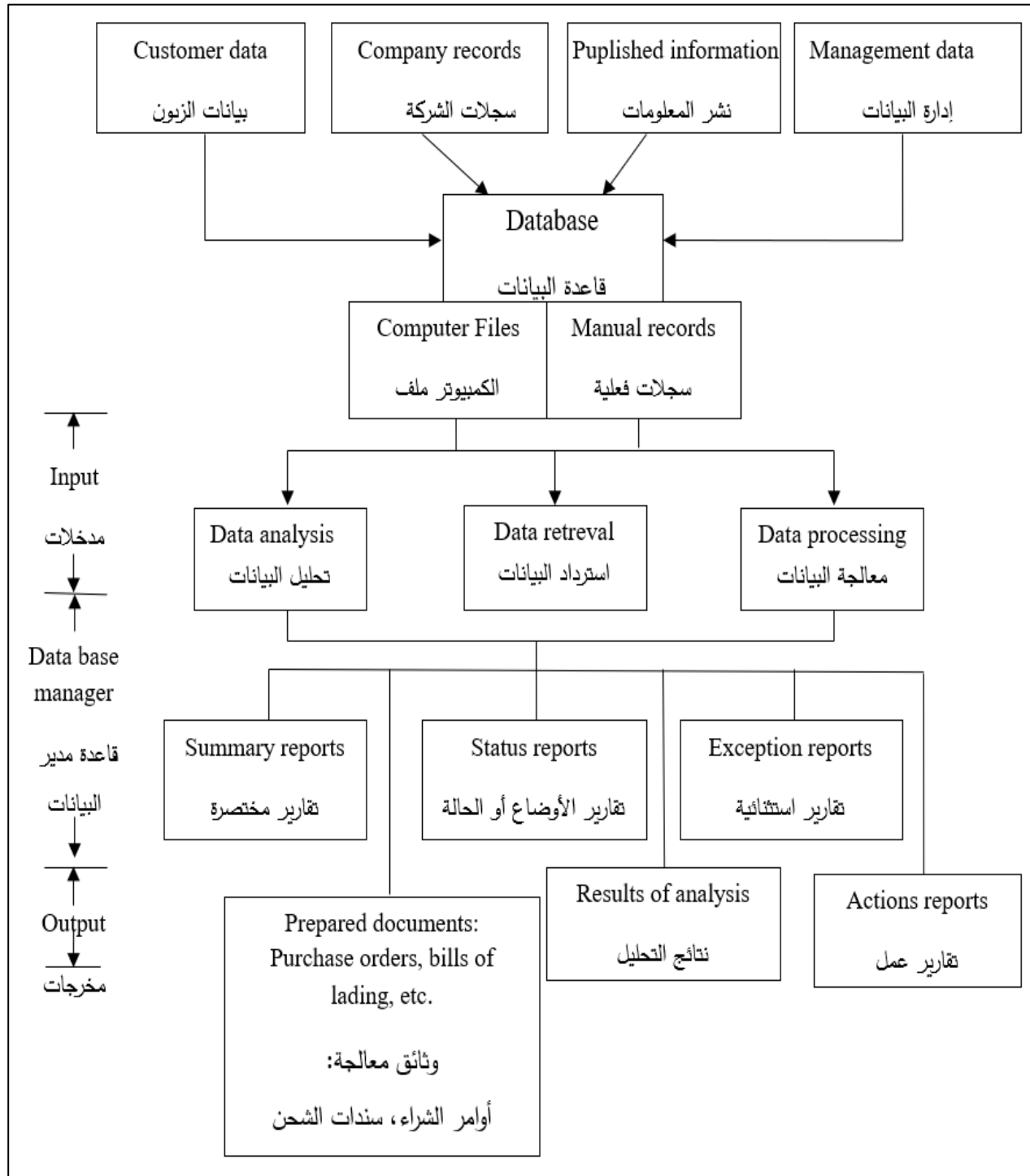
لقد تم فصل الأنشطة الأساسية عن الأنشطة المساندة، لأن أي قناة لوجستية تتضمن أنشطة أساسية في حين أن الأنشطة المساندة، تتوفر في قناة بالاعتماد على الظروف وحسب طبيعة عمل المنشأة، كما وأن الأنشطة الأساسية يمكن أن تكون مساهمة أساسية بالجزء الأكبر من تكاليف العمليات اللوجستية أو أنها حيوية وفاعلة للتنسيق بين الأنشطة اللوجستية المختلفة وإتمامها. وعند استعراض الأنشطة الأساسية لابد من الإشارة إلى كلفها العالية المرتبطة بمعايير خدمة الزبائن أولاً حيث أن الالتزام بمستويات خدمة الزبائن عالية لأن النظام اللوجستية سيتحمل كلف عالية وبذلك سيزداد عدد الزبائن، ومثال على ذلك خدمة التوصيل المجاني في مطاعم الوجبات السريعة.

أما النقل والمخزون فهما المسببان الرئيسان إلى زيادة كلف العمليات اللوجستية الكلية حيث قدرت بعض الدراسات أنها تصل إلى نصف أو ثلثي التكلفة الكلية للعمليات اللوجستية ولكن لا ننسى القيمة المضافة المتولدة، من كلا هذين النشاطين؛ فالنقل يولد القيمة المضافة المكانية للسلع والخدمات في حين أن المخزون يضيف القيمة الزمانية إليها.

**المطلب الثالث: تدفق المواد والمعلومات****أولاً: نظم المعلومات اللوجستية:**

من الضروري تأمين تدفق المعلومات المستمر لضمان تدفق الإنتاج واستمرار العملية الإنتاجية حيث يبين الشكل (1) العلاقة الاعتمادية بين الإدارات وأهمية المعلومات إليها خاصة بما هو متعلق بالمدخلات والمخرجات وأهمية قاعدة البيانات بينهما، وكذلك بما هو متعلق بالخدمات وتنفيذها.

الشكل رقم (1-1): إدارة سلاسل التوريد: تكامل إدارات الأعمال عبر إدارة سلاسل التوريد



المصدر: Ballou Ronald H. (1999) Op Cit. P.124

**ثانياً: تدفق المواد:**

ويمكن القول أن تدفق المعلومات أو البيانات يعتمد أساساً على مصادر طالب أو طالبي الخدمة ويكون الطلب محددًا ويجب أن يفي بمتطلبات النظام اللوجستي، كما يجب أن تتكامل المعلومات المعطاة بوصولها إلى ثلاث مواقع تشغيلية هي:

- الأهداف الأولية للتطوير.

- والمتطلبات المحددة لغرض تخطيط عمليات ابوضعية دقيقة في أماكن الأشخاص والعاملين في اللوجستيك.

- إضافة إلى المتطلبات المختلفة لحركة البضائع مع الأخذ بالاعتبار حجم الطلبية وما هو متوفر كمخزون، بالإضافة إلى التحرك السريع.

فالهدف الأولي للبيانات هو المساهمة في إلغاء بعض الأفضليات من الطلبيات. وفي مناقشة هذا التدفق للمعلومات أو البيانات والذي يعد مهم جداً. وقد يوازي في قيمته الأداء الكلي للعمل وخاصة التوزيع وكذلك التسهيلات الأخرى المتداخلة ابتداء من التخطيط والسيطرة اليومية للعمليات.

**المطلب الرابع: اللوجستيك والميزة التنافسية:**

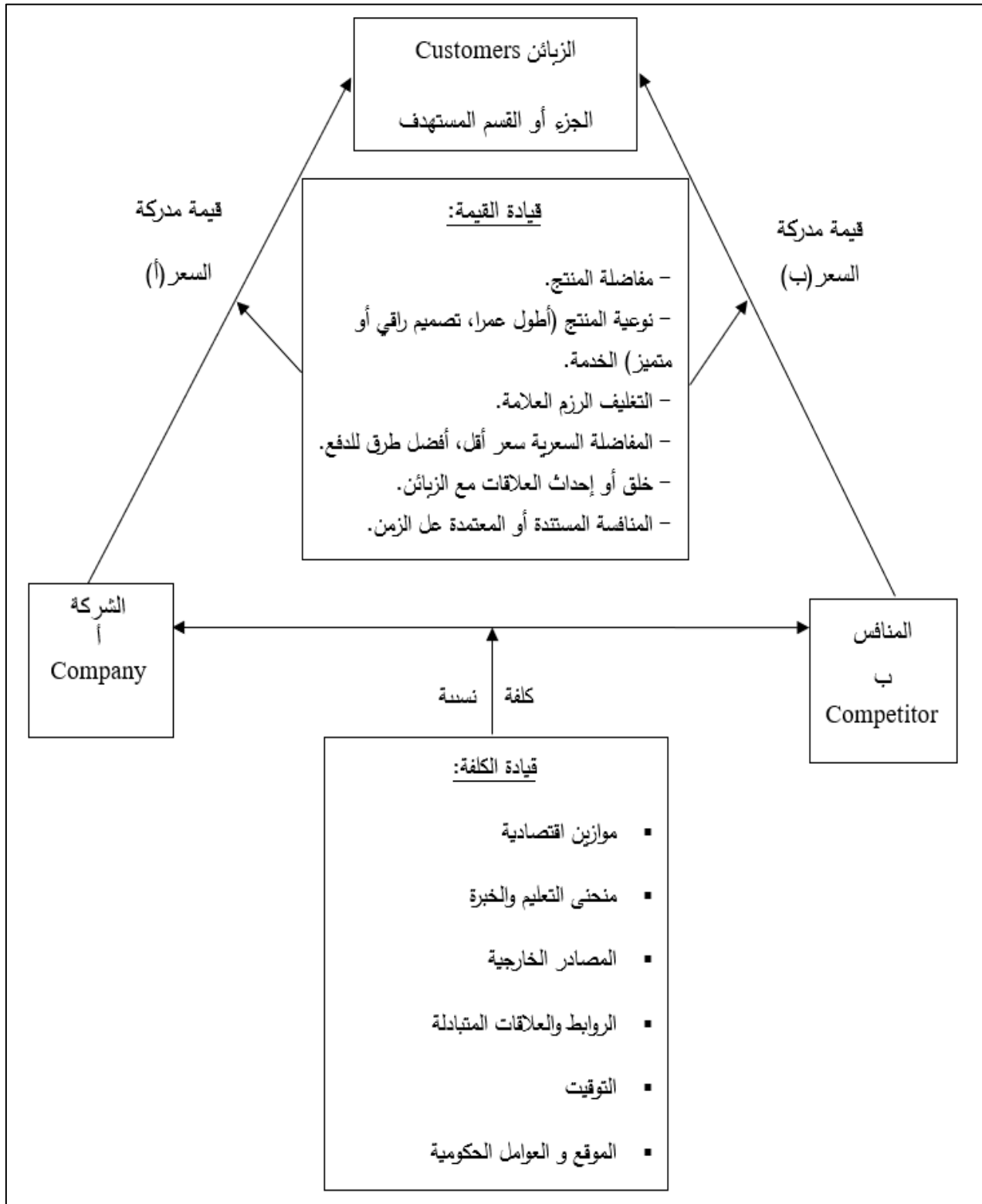
إن الإدارة اللوجستية الفعالة يمكن أن توفر مصادر رئيسية لميزة تنافسية وبعبارة أخرى فإن موقع تفوقي ثابت أو مستمر يفوق المنافسين في فترة تفضيل المستهلك. قد يتم إنجازها أو إحرازها من خلال اللوجستيك.

إن قواعد وأسس هذا النجاح في الأسواق عديدة غير أن نموذجاً بسيطاً يستند إلى الروابط بين ثلاث نقاط من زاوية مثلث هي: الشركة، الزبائن، المنافسين.

وهي تعرف ب(3Cs) أيضاً وكما موضحة في الشكل رقم (2) حيث العلاقة الثلاثية التي تربط بين ثلاثة من العناصر المهمة والتي تشكل المثلث التنافسي والعوامل التي تؤثر على العلاقات بينهما حيث يوضح الشكل أن قيادة القيمة يمكن أن تؤثر على العلاقة بين المنافسين والزبائن وكذلك بين الشركة والزبائن أما قيادة الكلفة يمكن أن تؤثر على العلاقة بين المنافسين والشركة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - Christopher Martin, (Logistics and supply chain management) prentice hall UK, 1998, P.5.

الشكل رقم (1-2) : المثلث التنافسي



Hollensen Svend , " Marketing Planning " A Global Perspective, McGraw-Hill Education , University of Southern Denmark, 2006, P.32. المصدر:

## المبحث الثاني: إدارة سلاسل التوريد والشراكة

تمارس المنظمات المعاصرة أعمالها وأنشطتها في بيئة تتميز بالمنافسة والإضراب الشديدين. حيث تعبر إدارة سلسلة التوريد عن تزامن التدفق الانسيابي للمواد الخام والخدمات والمصادر المختلفة لتشكيل المخرجات النهائية من المنتجات أو الخدمات وتوصيلها إلى الزبائن لنيل رضاهم في الوقت المناسب وبالكيفية المناسبة والتكلفة الأقل.

### المطلب الأول: إدارة سلاسل التوريد و الاستجابة السريعة للزبون

إن إدارة سلاسل التوريد Supply Chain Management هي مزيج من الأنشطة الأساسية والمساندة حيث تمثلت الأولى (الأنشطة) بمعايير خدمة الزبون والنقل وإدارة المخزون ومعالجة الطلبات وتدقيق المعلومات بينما الأنشطة المساندة الأخرى هي المخازن، ومناولة المواد والمشتريات والتغليف الوقائي والتعاون مع الإنتاج والعمليات وإدامة المعلومات وإن جميع هذه الأنشطة تمتاز بالتناسق والتداخل مع بعضها، غير أنه وفي حالات كثيرة نلاحظ أن بعض الشركات لا تزال أنشطتها مجزأة وقد لا يوجد موظف خاص لنشاط محدد<sup>1</sup>.

#### أولاً: الاستجابة للطلب:

عند الحديث عن الاستجابة للطلب Demand response فإن الخطوة الأولى لأنظمة التوزيع المادي هي تلبية الطلبات، حيث تتخذ العديد من الإجراءات والخطوات لاستلام الطلبات ومعالجتها. فإذا لم تتم المعالجة وتلبية الطلبات يعني ذلك مزيداً من المخزون وتجميداً أطول للجزء من الرأس المال. لذا فإن الإجراءات في التنفيذ قد تتطلب السرعة والدقة في إيصال الطلب وتسديد السعر أو المبلغ المترتب عليها. فلقد شهدت السنين السابقة تباطؤ في التنفيذ الناجم من التأخير في إجراءات التحويل النقدي بين بنوك المستفيدين من كلا الطرفين إلا أن السنوات الأخيرة قد شهدت تطوراً واسعاً في مجال الاتصالات وبكل تأكيد أثر ذلك على جميع القطاعات مما دفع ببعض الموردين بتزويد عملائهم بالتكنولوجيا الحديثة والمتمثلة بالكمبيوتر لتسهيل عملية الطلب.

#### ثانياً: الاستجابة الفعالة أو السريعة للزبون

تعد الاستجابة السريعة للزبون إحدى الأهداف الرئيسية لفلسفة JIT. ويعتبر JIT فلسفة إدارة المخزون (83) التي تهدف إلى تخفيض التالف أو ضياعه والمخزون الفائض عن طريق توزيع المنتجات (84) والمكونات أو طلب المواد عندما تحتاجها الشركة أو المؤسسة. وتدخل JIT ضمناً وبشكل عميق في نظام سلاسل التوريد

<sup>1</sup> - Lember et al, "Fundamental of Logistics Management", Irwin.McGraw-Hill, USA, 1999, p399.

واللوجستيك التي تتطلب التنسيق التام مع احتياجات الطلب واللوجستيك والناقلين والمجهزين والمصنعين على حدٍ سواء .

وكذلك تمثل فلسفة الجدولة الآنية أو الفورية الأداء الرائع لوظيفة اللوجستيك لنجاح المنظمة ومساهمتها في تخفيض المخزون بالإضافة إلى تحقيق وتحسين مستوى خدمة الزبون وبشكل سريع وفعال. أما الاستجابة السريعة لطلب الزبون (QR) فهي إستراتيجية قطاع التجزئة والتي تضم عدداً من التكتيكات لتحسين إدارة المخزون ورفع كفاءته. في الوقت الذي تتسارع فيه تدفق المخزون، إن أغلب حالات الاستجابة السريعة لطلب الزبون يكون بين المصنعين وتجار التجزئة فقط (85). وعندما يراد الإنجاز بالكامل لمهام الطلب فإن (QR) تستخدم مبدأ الجدولة الفورية من بقية عناصر سلاسل التوريد لخدمة مجهزي المواد الأولية خلال الطلب النهائي للزبائن. وتعمل الفكرة من خلال الجمع بين تبادل المعلومات الكترونياً (EDI)؛ وتكنولوجيا الرمز السلي (Bar Code).

### المطلب الثاني: الشراكة الرئيسية مع الموردين:

تعمل المؤسسات بشكل متزايد على التركيز على الكفاءات الأساسية من أجل مواجهة السوق العالمية وحدة المنافسة، حيث أصبحت تعتمد على العلاقات بشكل أكثر فعالية وتحاول من خلال إدارة أنشطة الشراء تكوين علاقات جيدة مع الموردين، كما سعت العديد من المؤسسات لتخفيض قاعدة إمداداتها حتى يتمكنوا من الحصول على فوائد أكبر تتيحها العلاقة مع الموردين الإستراتيجيين، فالمؤسسات تقوم بتطوير علاقات تعاون لتبادل المنفعة مع الموردين، حيث قبل ذلك ونتيجة لزيادة الاعتماد على عدد أكبر من الموردين فقد كان هناك قصور في أدائهم ووجود بعض المشاكل مثل مواعيد الشحن المفقودة ومستويات الجودة الأدنى، في المقابل فإن الاعتماد على موردين إستراتيجيين يحقق جودة عالية وتكامل سريع والحصول على امتيازات وأسبقيات تنافسية يوفرها الموردون الشركاء حصرياً لهذه المؤسسات ويصبح للموردين القدرة على تقديم المزيد من خيارات التصميم الفعالة من حيث التكلفة وتطوير حلول بديلة واختيار أفضل المكونات والتقنيات<sup>1</sup>.

وقد أصبحت الشراكة مع الموردين أحد أكثر الموضوعات سخونة في العلاقات بين المؤسسات، حيث أن ضغوط الأعمال مثل انخفاض دورات حياة المنتج والمنافسة العالمية للأعمال في غاية التعقيد وباهظة التكاليف للمؤسسة التي تعمل بمفردها، وتعرف الشراكة بصفة عامة على أنها علاقة أعمال يتم تفصيلها بناءً على الثقة المتبادلة والانفتاح والمشاركة في المخاطر و المكافآت التي تنتج في تأدية أعمال أكبر مما يمكن تحقيقه إذا عملت المؤسسة لوحدها ودون مشاركة أما الشراكة الإستراتيجية مع الموردين فتعرف بأنها العلاقة طويلة الأجل

<sup>1</sup> - جعفر سعدي، إدارة سلاسل التوريد وأهميتها في تحسين أداء المؤسسة، أطروحة دكتوراه، قاصدي مرياح، ورقلة، الجزائر، 2020، ص 42.

بين المؤسسة ومورديها ويركز هذا التعريف على الارتباط المباشر وطويل الأمد والتخطيط المتبادل وجهود حل المشكلات بين المورد والمؤسسة وتعرف كذلك على أنها علاقة طويلة الأمد مصممة لامتناس القدرات الإستراتيجية والتشغيلية لكل مؤسسة تدخل ضمن الشراكة لتحقيق فوائد كبيرة لكل طرف، حيث ينظر للشراكة في سلسلة التوريد على أنها أمر حاسم فمثل هذا التعامل الإستراتيجي سوف يعزز بالتأكد الأداء بين شركاء سلسلة التوريد التعاونية، ومن منظور آخر فإن الشراكة الإستراتيجية مع الموردين هي قدرة المؤسسة على تنسيق ودمج الموارد مع شركاتها.

### المطلب الثالث: إدارة العلاقات مع الزبائن

ترجع بدايات مفهوم إدارة علاقات الزبائن إلى مصطلح التسويق بالعلاقات، حيث يركز على أهمية تطوير علاقات معينة مع الزبائن وذلك بهدف إكمال عمليات البيع وزيادتها وإكمال عقد الصفقات على مختلف أنواعها، ولا تهدف إدارة علاقات الزبون لإيجاد علاقة مع الزبون فقط ولكنها تهدف لبناء شبكة من العلاقات للحصول على الزبون وتعظيم تفاعله مع المؤسسة، وقد ساهم تطور التقنيات المختلفة في عملية الاتصال وتوظيفها في التعامل مع الزبون في تطوير إدارة علاقات الزبائن، حيث قامت المؤسسات بإنشاء مراكز اتصال خاصة مع الزبائن بهدف توفير المعلومات المختلفة عنهم، وقد ظهرت اتجاهات مختلفة في تحديد مفهوم إدارة علاقات الزبائن منها ما يؤكد على ضرورة التفاعل الإنساني في تحقيق متطلباتهم ومنها ما يركز على الجانب الآلي باعتبار أن هذا المفهوم هو بالأساس وليد التطور التكنولوجي الكبير.

وتشير إدارة علاقات الزبائن إلى كل الأنشطة الإدارية الموجهة مباشرة البداية العلاقة مع الزبون والحفاظ عليه وتطوير العلاقة معه لتحقيق علاقات ناجحة طويلة الأجل. كما أنها تعتبر فلسفة أعمال تسمح للمؤسسة فهم تفكير وتصرفات الزبائن وتحليل احتياجاتهم ومعرفة تطلعهم من خلال المعلومات المحزنة في قواعد البيانات، حتى تتمكن المؤسسات من التوصل لما يرغبون به وأيضا التنبؤ بسلوكهم مستقبلا واتخاذ قرارات تسويقية صائبة من حيث التوقيت والنوعية للمحافظة على مستوى ربحية أعمالها وتنميتها.

ويمكن اعتبار إدارة علاقات الزبائن إستراتيجية واسعة في أداء المؤسسة المصممة على بلوغ أفضل الأرباح والإيرادات وتحقيق أعلى قناعة للمستهلك عن طريق التركيز على مفاهيم محددة وتحليل دقيق لجميع الزبائن، وهذا يتم من خلال تقسيم الزبائن والتركيز على الزبون الذي يتفاعل مع المؤسسة، وقد تظهر إدارة علاقات الزبائن بشكلها المبسط كإستراتيجية خدمة الزبائن في حين خدمة الزبون هي جزء بسيط من عمليات أكثر عمقا وشمولية في إدارة علاقات الزبائن. كما أنها إستراتيجية شاملة وعملية للحصول على زبائن جدد والاحتفاظ بالزبائن الحاليين لإنشاء قيمة أكبر للمؤسسة والزبون وهي إستراتيجية موجهة نحو الزبائن تهدف لزيادة رضاهم وولائهم من خلال تقديم أكثر استجابة وخدمة مخصصة لكل زبون. ويعد جذب الزبائن والاحتفاظ بهم الهدف الأساسي لإدارة



علاقات الزبائن التي تعمل على الحصول على المعلومات المختلفة حول الزبائن وفهم تطلعاتهم وإذا كان هناك زبائن تخلوا عن المؤسسة فإن إدارة علاقات الزبائن تبحث عن الأسباب وراء ذلك.

كما تعتبر إدارة علاقات الزبائن من أهم الأدوات المعتمدة في الاحتفاظ بالزبائن الحاليين وجذب زبائن محتملين حيث تعرف على أنها "علم وفن جذب زبائن محتملين والاحتفاظ بالزبائن الحاليين وتحقيق النمو اللازم للمعاملات التي تتم مع الزبائن المربحين".

وتعد إدارة علاقات الزبائن واحدة من أهم أدوات التسويق وهي نهج شامل لإنشاء والحفاظ على العلاقة مع الزبائن، وقد برزت كواحدة من أفضل الحلول لمعالجة مشكل انخفاض الحصة السوقية ونمو المؤسسات، وهي فلسفة تضع الزبائن في قلب عمليات الأعمال لتحسين رضاهم وزيادة الأرباح.

### المطلب الرابع: القواعد الأساسية للمفاوضات الناجحة

#### Ground Rules for Successful Negotiation<sup>1</sup>

إن مهارة التفاوض تعد من أكثر كونها علم، مع أن تقنيات تكاليف التحليل ستترود المشتري قاعدة تكنولوجية ثابتة أو رصينة لموقف المنظمة المشتري لحل المشاكل والتخطيط وإنجاز وتنفيذ الإستراتيجية، فالخبرة عند العديد من المنظمات وعند مدراء المشتريات أعطت نتائج إيجابية لبعض القواعد العامة الأساسية للتفاوض. فإذا لم يراعي المشتري أو يتبع جميع هذه القواعد فإنه من المحتمل أن يتطلب إدخال بعض التحسينات عليها حيث أرضية هذه القواعد يمكن أن تقسيمها إلى ثلاث أشكال أو حالات هي: قبل وخلال، وبعد جلسات التفاوض.

#### أولاً: قبل الجلسات Before the Session:

##### 1. التحضير Preparation

- تعيين أو تثبيت المصادر الممكنة.
- تحليل موقف المجهز.
- عمل مسح للتسهيلات.
- عمل التحليل المالي للمجهز.
- تحليل المقترحات أو العرض المقدم من قبل المجهز.

<sup>1</sup> - Leenders michiel R. & Harold E. Fearon "purchasing and materials management ; Edition, Publisher Irwin Original, University of Michigan.USA, 1993 ,p 323.

- تنظيم أو إنشاء الفريق المفاوض.
- الفهم الجيد لحالة العمل.
- تحديد أهداف التفاوض.
- تهيئة خيارات وعمل وسائل فاعلة أو مؤثرة.
- تهيئة مستلزمات اللقاء بشكل ملائم وواف.
- ترتيب غرفة الاجتماع مقدماً.

## 2. أفكار أساسية Basic Ideas:

- تهيئ لحل وسط أو التسوية.
- يمكن أن تتبع موقفك.
- احتفظ بالدور الأساسي.
- عدم الاستخفاف بالبائع على الإطلاق.
- الالتزام دوماً بالدفاع القوي.
- لا يمكن المزج بين شرب الكحول والمفاوضات.
- خذ وقتك واعمل عملك بشكل جيد.
- كن منطقياً و رذك معقولاً و لا تذهب بعيداً أو تضغط كثيراً.
- بصرف النظر لما أبدوته من الاستعداد أو العرض فإن البائع يريد المزيد.
- الانفعال والعصبية من جانبك تفسر علامة ضعف عليك.

## ثانياً: أثناء الجلسات During the Session:

### 1. أوزن قدرة البائع Size up the seller:

- راقب حركة عيني (البائع) فإن الخصم قادر على القراءة المعاكسة.
- حدد قيادتهم ومن هو الذي يمكن أن يعمل تنازلاً أو اتفاقاً.

- عندما يكونوا قلقين أو مترددين في مناقشة القضية أو المسألة فإن ذلك مؤشراً على الضعف.
- عندما لا يملك البائع بيانات عن المسألة، فإن ذلك يوضح القدرة على السقوط أو الاستسلام.
- كن قوياً ومركزاً وانظر إلى عيون الجانب الآخر بشكل جيد واستمع ماذا يقول وماذا تريد قوله.

## 2. الإستراتيجية Strategy:

- خذ القيادة وكن مسيطراً واجلس عند رأس الطاولة (طاولة الاجتماع).
- تعرف على الأسماء وطريقة الطرح الجماعة البائع.
- أوجد امتداد لسلطات ممثلي البائع.
- قيم الموقف الأدنى للمجهز.
- تكلم بإيجابية.
- أسأل بإيجاز أسئلة تشجع المقابل على الإجابة الإيجابية.
- الحل الوسط أو تسوية النقاط القليلة عندما تكون تلك النقاط مساعدة.
- إذا أبدت حلاً وسطاً في اللقاء مبكراً فإن مرحلة من المجهز ستكون متردداً.
- ابدأ بالأمور البسيطة أولاً.
- تجنب المواقف المترددة (أما- أو) عندها سيغادر المجهز.
- لا تترك أي شيء جانباً.
- لا تذهب أبعد من فكري وعقليتك فإن ذلك قد يدخلك بمحنة فعلية.

## 3. التكتيك Tactics:

- لا تظهر الحد الأعلى للمواقف.
- لا تجادل دون سبب.
- لا تقعد أعصابك أبداً.
- لا تتورط وتعطي أموراً أكثر من حدودك وصلاحتك.

- تذكر أن المجهز يريد أن يكسب الجولة هو الآخر أيضاً.
- لا تقاطع ولا تحقر الآخرين، فإن ذلك قد يؤدي إلى توقف الجانب الآخر عن التفاوض.
- أفضل إجابة عن عدم قبول العرض إجمالاً هو السكوت التام.
- لا تذهب خارج الموضوع واحتفظ بالمناقشة ضمن الموضوع المحدد والوقت المتوفر.

#### 4. حل أو توقف تام للمفاوضات **Resolving Negotiation Deadlocks**:

- اذهب إلى نقطة أخرى.
- أنا فهمت موقفك الآن حاول أن تفهم موقفي.
- اقترح حلاً.
- نحن جنناك إلى حد بعيد ولا مجال إلى أبعد من ذلك.

#### **ثالثاً: بعد الجلسات After the Session**

- تأكد من أن جميع الفقرات قد تم تغطيتها بالاتفاق النهائي.
- تعرف متى وكيف تنهي الجلسة.
- احتفظ بملاحظات كاملة عن جميع نقاط الاتفاق - كلا الطرفين يجب أن يوقعا.
- حلل ماذا حدث ولماذا.

### المبحث الثالث: إدارة سلسلة التوريد في ظل العولمة

#### المطلب الأول: تطبيقات التوريد عالمياً

لم يكن مصطلح سلاسل التوريد مصطلحاً طارئاً أو عفويًا، فالاعتماد المتبادل Mutual dependency في الاقتصاد العالمي صار يؤكد أن كل سلسلة توريد تمتلك قنوات عالمية، وأبعاد دولية عديدة ترتبط بقرارات سلاسل المواد الأولية Raw materiels ومركبات الإنتاج Productions components أو التسويق العالمي International Marketing<sup>1</sup>. وأن أغلب منافذ تشغيلها تشكل بمجملها العلاقات التجارية للأفراد والدول على حد سواء وبعبارة أخرى إن واحداً من أهم وأكثر الأعمال تنمية في السنوات الأخيرة هو

<sup>1</sup> - Schary Philip B. & Larsen Tages, ("Management the Global Sypply Copenhagen Business School Press DK), Presse de l'école de commerce de Copenhagen, 2001, P.37.

التوزيع الصناعي العالمي، وأبعد من ذلك هو نمو عدداً من الشركات بشكل كبير حيث تعرف الإدارة ذلك التوسع بأنه توسع عالمي ويبين الجدول (1) الشركات العملاقة في العالم وتقع مراكزها في آسيا، أوروبا وأمريكا الشمالية، والتي تمتاز أسواقها بالعالمية. وعلى سبيل المثال أن أكثر من 50% من الإيرادات السنوية لشركة بروكتر وكامبل Procter & Gamble ( P & G ) البالغة 330 بليون دولار عام 1950 جاءت عن طريق العمليات العالمية. وأن مبيعات منتجات ( P & G ) بيعت في 140 دولة، وأكثر من نصف إيرادات شركة ( Hewlett Puckard ) جاءت من خارج الولايات المتحدة، وكذلك شركات أخرى أكثر من 50% من إيراداتها تأتي من مبيعات خارجية مثل شركة Exxon و IBM و Citicorps و Boeing و شركة كوكاكولا إن التغييرات في الأسواق العالمية قد تغيرت خلال الأعوام العشرين الماضية وصار لا بد للشركات أن تعمل ضمن نطاق ما يسمى بالعولمة وتوجد هناك ثلاث أنواع من الشركات وهي:

- الشركات التي تجعل الأشياء تحدث.

- الشركات التي تشاهد الأشياء تحدث.

- الشركات التي تتدهش لما حدث.

ومن خلال هذه الأنواع الثلاث للشركات جاء التغيير لزاماً للشركات التي تريد أن تواكب التطورات العصرية الحديثة كي تتمكن من الاستمرار والبقاء حيث بقاء بعض الشركات مرهون بتغيرها وبخلافه فإن بعض الشركات تضمحل وتختفي حيث هناك قوتان هائلتان تحددان خارطة الاقتصاد العالمي اليوم هما:

◆ التقنية.

◆ العولمة.

فإذا ما أمعنا النظر بالمنتجات الحديثة مقارنة بالماضي فإن المرء سيذهل لذلك التطور الذي حصل في مجال الإلكترونيات عموماً سواء أجهزة هاتف نقال و ماكنات الاستنساخ وأجهزة الكمبيوتر. وبعبارة أخرى، أجهزة الإرسال وأجهزة الاستلام هي الأخرى صارت مذهلة في الأداء والشرائح البسيطة الشكل التي تحمل العديد بل المئات من الصور وأجهزة تصوير الفيديو فالثورة الرقمية هذه الثورة التقنية صارت تقود النقطة الثانية أي العولمة، فلقد صار العالم عبارة عن قرية صغيرة سهلة الاتصال بين أطرافها وأرجائها، وأنت جالس مقابل التلفاز وبيدك تقدر أن تتحول بين محطات العالم المختلفة.

## الجدول رقم (1-1): يمثل أكبر 25 شركة في العالم/ عام 1995

| الترتيب | الشركة   | البلد           | الصناعة      | المبيعات مليون |
|---------|--|-----------------|--------------|----------------|
| 1       | ميتسوبيشي Mitsubshi                                      | اليابان         | تجارة        | 184.365        |
| 2       | ميتسوي Mitsui  | اليابان         | تجارة        | 181.519        |
| 3       | اتشو Itochu  | اليابان         | تجارة        | 169.164        |
| 4       | جنرال موتورز Genaral Motor                               | أمريكا          | سيارات       | 168.829        |
| 5       | سومي تومو Sumitomo                                       | اليابان         | تجارة        | 167.531        |
| 6       | ماريوبيني Marubeni                                       | اليابان         | تجارة        | 161.057        |
| 7       | فورد Ford  | أمريكا          | سيارات       | 137.137        |
| 8       | تويوتا Toyota  | اليابان         | سيارات       | 111.052        |
| 9       | أكسون Exxon  | أمريكا          | مصافي نفط    | 110.009        |
| 10      | الملكية الهولندية/ مجموعة شل/<br>Royal Dutch Shell Group | انجلترا/ هولندا | مصافي نفط    | 109.834        |
| 11      | نيشو أيوا Nissho Iwai                                    | اليابان         | تجارة        | 97.886         |
| 12      | مخازن وال- مارت<br>Wal-Mart Stors                        | أمريكا          | تجارة عامة   | 93.627         |
| 13      | هيتاشي Hitachi   | اليابان         | الالكترونيات | 84.167         |
| 14      | نبيون للتأمين على الحياة<br>Nippon life Insurance        | اليابان         | تأمين        | 83.207         |
| 15      | برقيات نبيون Nippon Telegram                             | اليابان         | اتصالات      | 81.937         |
| 16      | أي تي وتي AT & T   | أمريكا          | اتصالات      | 79.609         |
| 17      | داملر- بنز Daimler-Benz                                  | ألمانيا         | سيارات       | 72.256         |
| 18      | اي بي ام IBM   | أمريكا          | كمبيوترات    | 71.940         |
| 19      | ماستر شيب الكترك<br>Mastership Electric                  | اليابان         | الالكترونيات | 70.398         |
| 20      | جنرال الكترك General Electric                            | أمريكا          | الالكترونيات | 70.028         |
| 21      | تومن Tomen   | اليابان         | تجارة        | 67.756         |

|    |                        |         |              |        |
|----|------------------------|---------|--------------|--------|
| 22 | موبل Mobil             | أمريكا  | مصافي نפט    | 66.724 |
| 23 | نيسان Nissan           | اليابان | سيارات       | 62.563 |
| 24 | فولكس واجن Volks Wagen | ألمانيا | سيارات       | 61.489 |
| 25 | سيمنس Simens           | ألمانيا | الالكترونيات | 60.679 |

المصدر: Lember et al, "Fundamental of Logistics Management", Irwin.McGraw-Hill, USA, 1999, Table No 11-1

### المطلب الثاني: التوجهات المستقبلية لسلاسل التوريد عالمياً

#### International Future Trends for Supply Chain

ترتبط التوجهات المستقبلية لسلاسل التوريد للتطورات الواسعة والسريعة لأنشطة التسويق، وكما عرفنا أن سلاسل التوريد هي إدارة مزيج الأنشطة (Activities Mix) والتي تشكل بشكل عام أعمال اللوجستك (إدارة سلاسل التوريد). وهناك أنشطة رئيسية تمثلت لخدمة الزبون المعيارية مثل النقل وإدارة المخزون وعمليات الطلبات وتدفق المعلومات إضافة إلى ذلك هناك الأنشطة المساندة الأخرى، كالمخازن ومناولة المواد والمستريات التغليف الوقائي والأنشطة المندمجة بالإنتاج والعمليات وأخيراً لما هو متعلق بصيانة المعلومات. غير أن هذه الأنشطة لا تعمل بصورة منعزلة عن التسويق، لذا فإن التوجهات الجديدة للتسويق لها تأثيرها على مجمل أداء سلاسل التوريد فليس من الغريب أن نرى الرؤساء التنفيذيين لبعض الشركات يشكون من تسويقهم غير الفعال.<sup>1</sup>

حيث أن العديد من الأمور المحيطة بالشركة قد تغيرت. وكانت معظم الشركات الصناعية تقوم بإنتاج سلعها ومن ثم تخزينها ومن ثم تحاول الوصول إلى المستهلك لتصريف ذلك الإنتاج. وهنا ظهرت منظمات التوريد التي أغنت تلك الشركات عن التعبئة والتغليف والنقل والتخزين لتتفرغ الشركات إلى مهمة الإنتاج بمقدار الطلب. وبالتالي صار فهم أفضل لحاجات الزبون بدل إجباره على شراء منتج محدد قد لا يلي حاجاته ومتطلباته.

ولقد أجبرت الشركات التقليدية أن تتماشى والخطوات الذكية لسلاسل التوريد الحديثة على تطوير إنتاجها وفق المفاهيم الحديثة وتقنية الارتباط واقتصادات الزبون واستفادات من التغذية الراجعة بشكل كبير لتقوم بتصميم متطلبات وحاجات الزبون وخاصة في مرحلة مكننة التوزيع والمبيعات إلكترونياً. وقد فتحت صفحات الكترونية ليطلع عليها الزبائن أينما كانوا وازداد الاتصال الإلكتروني سواء بين أجزاء الشركة الواحدة (Intranet & Enter) وبين الشركات الأخرى (Extranet). وقد عمدت بعض الشركات إلى تقسيم أسواقها وفقاً لولائها (loyalty) أو ربحيتها (Profitability) أو حسب نموها (Growth) أي صاروا يتجهون إلى القسم الذي يوفر أو يعطي أكثر

<sup>1</sup> - Kotler Philip, marketing management, Pearson, France, 1999, P.12.

ربحية مادية أو أن قنوات التوزيع تعد الشريك المهم للعمليات التسويقية وبالتالي فإن الاهتمام بتلك القنوات ومواجهة التحديات المستقبلية أمر مهم جداً. لقد دخلت التجارة الإلكترونية وأخذت موقعها بين الطرق التقليدية لتلك العلاقة التجارية التي تربط تجار التجزئة بتجارة الجملة. وبعبارة أخرى، نجد الكثير من السلع قد وجدت طريقها إلى المستهلك بسهولة دون أن يراها المستهلك معروضة لدى تجار الجملة. ويمكن أن نجد المزيد من تلك السلع على الصفحات الإلكترونية والأنترنت حيث مكن الأخير (الأنترنت) المستهلك من تفحص وقراءة المواصفات والأسعار والقيام بعملية الشراء بمفرده دون الحاجة إلى وسيط. ويكتفي برقم بطاقة الائتمان أو الفيزا كارد Visa Card ليسدد السعر ليتم شحن البضاعة إلى طالبها. لقد اختفت الكتلوجات الورقية وأضيفت تكاليفها إلى الأرباح بعد طرح قيمة تكاليف الإعلان الإلكتروني، وكذلك تلك الإعلانات التي تدعم منتجاتهم، فقد تغيرت إلى تلك التي تعرض الكترونياً ومرات كثيرة هي تلك الحالة التي يلزم بها مستخدم الكمبيوتر على قراءة الإعلان ليختفي بعدها دون تلاعب المستخدم وصار التصفح عبر الشبكة العنكبوتية (Web) ميسوراً للجميع وبكل بقاع الأرض وأينما وجد إنتاجاً واستهلاكاً. وصار معظم المستعملين أو المستهلكين على دراية في تصفح تلك الصفحات الإلكترونية ليتموا نسوقهم وليحصلوا على ما يريدون في أي مكان. وقامت بعض الشركات بالتعرف على مواقع زبائنهم من خلال سؤال محاسب المتجر عن الرمز البريدي مثلاً لأماكن سكنهم ليقوموا بتقسيم الزبائن على أساسها وليكونوا قاعدة بيانات خاصة بالعملاء، حيث استطاعوا التعرف على تفضيلاتهم السلعية والسعرية. بعد ذلك تصمم وسائل إبداعية للحفاظ عليهم عن طريق التوقعات المستقبلية لرغبات العميل وصارت هذه النقطة تشكل إحدى العوائق (Barriers) أما المنافسين يجذب عملاء جدد حيث يكلف الشركات جهداً ومالاً في بيع خدمات ومنتجات أكثر لعملائها الحاليين.

ثم اتجهت بعض الشركات بمنح الزبون خصماً إضافياً عن طريق اشتراك الزبائن ببطاقات يحصلون على نسبة من الأرباح تتناسب ومشترياتهم السنوية وتلك كانت واحدة من الوسائل الجديدة في استخلاص بعض المعلومات عن الزبون، حيث صار بإمكان المنظمة أن تتوقع مبيعاتها وربحيتها وصارت أرقامها المتوقعة قريبة من تلك الأرقام الفعلية للمبيعات والمنتجات. ومن هنا نلاحظ أن تلك الشركات بدأت تسلك تلك الطريق التي تضمن لها الربحية العالية. وعلى أية حال أن التسوق الحالي والمستقبلي قد يكون تحدياً للماضي ووسائله التي اعتبرت قديمة وكذلك وسائل التفكير والتحفيز وصارت إدارات اللوجستك تعطي اهتماماً كبيراً في إيصال الخدمة بما يحقق قناعة الزبون، ويتم التعامل مع شكاوهم ومقترحاتهم بمسؤولية عالية وحل مشاكل الزبون بطريقة مرضية وقناعة عالية. وهنا تبرز إستراتيجية إبداعية عالمية إلى اللوجستك<sup>1</sup> وسلاسل التوريد تعتمد على النقاط التالية:

### **أولاً: السرعة في تقديم المنتج Rapid product introduction:**

<sup>1</sup> - Lambert D M & et al, strategic logistics management, USA, 1999, P399.



جلب منتجات جديدة إلى السوق في وقت قياسي وعبر الأقاليم أو الأقطار المختلفة.

### ثانياً: التركيز على السوق Market Focus:

وضع التصاميم بما يتناسب وذوق الزبائن، التغليف، وتوفير الخدمات استجابة لمتطلبات العديد من الزبائن.

### ثالثاً: الاستجابة السريعة في التوزيع Quick-response delivery:

التوزيع الكفء لكميات المنتج المباع لتلبي طلبات الزبون كما تظهر ...

### رابعاً: حكومات منتشرة Expanded Services:

ابتكار الارتباط، خدمات القيمة المضافة كعبئة المنتج و إرساله أو خدمة خلال الـ 24 ساعة للمنتج المقدم، فمثلاً يمكن تأجير سيارة من وسط البلد لتسليمها لمكتب المطار أو تأجير حافلة من مكان ما كسيارة نقل الأثاث وتسليمها إلى مكتب الشركة في المدينة المنتقل إليها الزبون.

### خامساً: قنوات إبداعية Innovative Channels:

استخدام أدنى الحلقات أو الأقفال ويمكن الاستلام المباشر من المخزن مع توفير أنظمة توزيع للوصول إلى الزبائن بأسرع وقت ممكن وبتكاليف متواضعة<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث: العناصر التي لا يمكن السيطرة عليها

#### Uncontrollable Element

إن أي شيء يمكن أن يؤثر على إستراتيجية سلاسل التوريد أو اللوجستك للمنظمات العالمية ولا يمكن أن يكون تحت السيطرة المباشرة أو تحت سلطة مدير اللوجستك أو سلاسل التوريد يعرف بعنصر غير مسيطر عليه. أما العناصر الرئيسية غير المسيطر عليها تتضمن التالي:

1. الأنظمة القانونية والسياسية للأسواق الأجنبية.
2. الأنظمة الاقتصادية.
3. درجة المنافسة في السوق.
4. مستوى تكنولوجيا التوزيع المتوفرة أو التي يمكن توفيره.

<sup>1</sup> - Lambert D M & et al (1999) Op.Cit. P 398-399.

5. التركيب الجغرافي للسوق الأجنبي.

6. المعايير والقواعد الثقافية والاجتماعية لأسواق مستهدفة متعددة.

فإذا أخذنا العناصر السابقة كونها تحديات تواجه أنظمة التوزيع في سلاسل التوريد فإن ذلك سيشكل مشكلة حقيقية سنتناول بعضها باختصار.

حيث يلعب العامل الاقتصادي دوراً مهماً ليس على أنظمة التوزيع فحسب بل على وضع التسويق بشكل عام كما وتلعب الأنظمة والقوانين الدور المهم في الولوج في الأسواق الأجنبية في حالة الرغبة في الانتشار الإقليمي والعالمي. أما الجانب الثقافي والاجتماعي فقد قبل المجتمع بعض المنتجات وليس لديه الاستعداد بقبول منتج يتعارض مع ثقافته وما متعلق بأموره الاجتماعية، فبعض المنتجات قد تكون مرفوضة اجتماعياً في مجتمع (أ) ومقبولة عند المجتمع (ب) حيث تتشكل الأمور الثقافية والاجتماعية عائقاً في قبول البلد (ب) بل تعتبر ضمن محددات تصديره حيث لا ينسجم وعاداته وتقاليده. أما عنصر التكنولوجيا يشكل عاملاً مهماً وحيوياً. لقد كانت السفن الناقلة للبضائع وبالحاويات من الجيل الأول لا تتجاوز حمولتها 1000 حاوية نمطية وكانت أطوالها لا تتجاوز الـ 137 متر وسرعتها لا تزيد عن 16 عقدة بحرية. تطورت صناعة السفن بشكل مذهل وسريع وبلغت جيلها السادس ووصلت حمولتها إلى 12500 حاوية نمطية TEU. ووفقاً للصناعات السابقة أو أجيال السفن القديمة قامت معظم الدول النامية في بناء موانئها حسب ما كان سائداً من أطوال السفن وجهزت أرصفتها برافعات تتناسب وعرض السفن الزائرة آنذاك. إلا أن مفكري اللوجستك البحري Shipping logistics أفادوا أن بالسفن الصغيرة لا يمكن من خلالها تحقيق تكاليف منخفضة حيث التكاليف والسعر يلعبان دوراً مهماً في الميزة التنافسية وتلعب دوراً مهماً في المؤثر التنافسية لإنتاج واستخدام سفن حاويات ضخمة ULCS فطولها يتجاوز الـ 400 متر وعرضها يتجاوز الـ 60 متر وغاطسها يزيد على الـ 24 متر معنى ذلك أن جميع موانئ الدول النامية غير قادرة على استقبال مثل هذه السفينة، إضافة إلى ذلك فالمعدات الأرضية المتمثلة بالرافعة القنطرية أو الجسرية Gantry Crain بأقصى بعد لها لا يمكن الوصول (Out Reach) إلى جميع الحاويات أو تغطي عرض السفن الحديثة العملاقة كما وأن القنوات الملاحية المؤدية إلى الميناء غير قادرة هي الأخرى على استقبال أعماق مثل تلك السفن.

لقد تأخر استخدام ULCS كثيراً بسبب الممرات العالمية كقناة السويس وقناة بنما حيث لا يمكن مرور مثل هذه الأحجام من السفن فيها. أما إذا تناولنا أكبر ناقلة نقط في العالم وهي Jahre Viking فإن طولها يصل إلى نصف كيلو متر تقريباً (485.46 متر) وعمق غاطسها 34 متر تقريباً وعرضها 69 متر حمولتها 564.763 طن أو 4.1 مليون برميل بينما كانت السفن الناقلة سابقاً لا تتجاوز حمولتها المئات من الأطنان فقط أما النقل الجوي. فقد أنتجت طائرة A380 وهي عبارة عن طائرات ذات طابقين قد يتجاوز ركابها الـ 600

راكب إن مثل هذه الطائرات يحتاج إليها بنأً تحتية وتحديث معدات أرضية وأخرى إدارية وفنية كل ذلك يشكل تحدياً كبيراً لدول العالم الثالث. وإذا أرادت تلك البلدان أن تحدث بناها التحديث فإن ذلك سيكلفها الكثير وأن الميزانيات في الدول النامية غير قادرة على تلبية مثل ذلك التغير ناهيك عن الوقت أيضاً حيث ستستغرق فترة طويلة غرض التحديث الكلي كما وكانت السفن التي تنقل ركاباً لا يتعدى ركابها المئات بينما سفينة الملكة ميري الثانية Queen Mary 2 تحمل 3 آلاف راكب ومع هذا فقد بنيت الأحداث وهي حربة البحر Freedom of the Sea بحمولة 4.000 آلاف راكب وبطول 400 متر تقريباً كل تلك الأمور تشكل مشكلة وتحدياً كبيراً للبلدان النامية.

لقد أوجز فليب كوتلر Philip Kotler التحديات التي تواجه التسويق في القرن الحالي حيث ذكرها في كتابه مبادئ التسويق الصادر عام 1999 يمكن إيجازها بالتالي:

- نمو التسويق الغير أو الا ربحي.
- العولمة السريعة.
- الاتساع أو التعاضم السريع لتكنولوجيا المعلومات (IT) وخاصة الانترنت.
- التغيرات الاقتصادية العالمية.
- الدعوات إلى أخلاقيات ومسؤولية اجتماعية أكبر.
- المنظور الجديد للتسويق.

### المطلب الرابع: تنظيم سلاسل التوريد عالمياً

#### Organising Supply Chain Globaly

سلاسل التوريد العالمية هي أكثر من إدارة أو علاقة مباشر للإنتاج أو التوزيع، وهي شبكة من العلاقات لشركاء من الداخل والخارج، ويتطلب لإيجاد علاقة تشغيل المنظمات تحت اختلاف تام في السياسة والاقتصاد والبيئة المادية. هذه العلاقات تتطلب تنسيق تام، رغم الاختلاف تام في شبكة الأعمال ذاتها حيث يمكن أن تمتد وتتسع ولا يوجد مدير يتمنى الإشراف أو التنفيذ مباشرة على أكثر من جزء محدود من إجمالي الأعمال الكلية. وهنا تبرز الشركات المتخطية للحدود القومية Transnational Companies كأساس أو حجر زاوية في سلاسل التوريد، حيث تعتبر ظاهرة نمو مثل هذه الشركات واحدة من التطورات في سلاسل التوريد العالمية وهي التي يمكن أن تعمل في أكثر من دولة. كما وهو تركيب مؤسسي تدخل السوق من خلال ميكانيكية تحويل الأسعار، وقد لا تملك أغلب وسائل الإنتاج مثل شركة DELL وشركة NIKE وشركة Cisco وبرغم ذلك مقيدة بالبيئة فهي أكثر من كونها آلة وجود اقتصادية في أنشطة القيمة المضافة الأجنبية. وهي أيضاً مجموعة من

المصادر للميزة التنافسية ولا يقف الأمر عند حدود منطقة معينة بل تعمل مجموعة من العناصر مستمدة قوتها من مصادر مختلفة<sup>1</sup> ( كل ما هو الأفضل في جميع الأنظمة) ويمكن أن تتضمن مصادر مادية وعوامل السوق) العمل، ورأس المال) ، فالبحوث والتنمية الإدارية والتكنولوجيا مجموعة صيغ انتقائية يمكن اختصارها كالملكية ownership، والذاتية Internalizing والموقع Location:

أما المؤسسة أو المنظمة فإنها تقدم إنتاجاً عالمياً إذا ملكت:

- ✓ ميزة الملكية المحدودة Ownership-specific advantage.
- ✓ ميزة الموقع المحدد الأجنبي Location-specific advantage to an overseas site.
- ✓ الذاتية وهذه المنفعة أكثر ربحية من بيع المنتجات في الأسواق المفتوحة أو إعطاء الامتياز للآخرين.

<sup>1</sup>- Shary Philip & Larsen Tage, Op.Cit. P 369.

**خاتمة الفصل:**

من خلال ما تم التطرق إليه بالدراسة تبين أن اللوجستية أصبحت من الإدارات ذات الأهمية البالغة في المؤسسة والاقتصاد الوطني ككل باعتبارها تضمن انسياب المواد والخدمات سواء في القطاع الصناعي وقطاع الخدمات، وتميز المؤسسة واكتسابها ميزة تنافسية يتم إحرازها من خلال ميزة اللوجستية والإدارة الفعالة السلسلة التوريد وتماشيها مع التطورات الواسعة والسريعة داخليا وخارجيا.



# الفصل الثاني إدارة المخاطر اللوجستية و تخفيض التكاليف



## مقدمة الفصل:

الشركات المصنعة اليوم وفي معظم الصناعات تحولت من اعتمادها على مورد واحد في مجالها إلى اعتمادها على عدة موردين وهذا ما يوفر للشركات المصنعة مرونة التغيرات التي يتعين إجراؤها في منتج ويساعدها أيضا على دمج أحدث التقنيات مع ميول العملاء لمنتجات بأسعار منخفضة وستواصل الرغبة خاصة في حالة الركود ومن ناحية أخرى الشركات لن تكون قادرة على الشحن الذي يسبب زيادة في تكلفة التصنيع، وبهذا التحدي الجديد للشركات اليوم هو تحسين سلاسل التوريد الخاصة بهم دون تلاشي القدرة الشرائية.

## المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول إدارة المخاطر اللوجستية

### المطلب الأول: مدخل إلى المخاطر وإدارة المخاطر

#### أولاً: مفهوم الخطر:

لقد ناقش الاقتصاديون والإحصائيون وأصحاب نظريات القرار ومنظرو التأمين طويلاً مفهوم الخطر وعدم التأكد وحتى وقتنا الحاضر لم يستطيعوا الاتفاق على تعريف واحد يمكن استخدامه في كل مجال فتعريف الخطر الذي يناسب الاقتصادي أو الإحصائي قد يكون عديم القيمة كأداة تحليل بالنسبة لمنظر التأمين ورغم أن جميعهم يستخدمون مصطلح الخطر إلا إنه قد يعني شيئاً مختلفاً تماماً بالنسبة لكل منهم ولتقادي هذا اللبس والغموض في تحديد مفهوم دقيق لمصطلح الخطر وسوف نتحاشى استخدامه بالطرق المذكورة سابقاً وسوف نستخدمه بدلاً من ذلك من منظور مجرد يعني وفقاً له "موقف أو وضع يوجد فيه تعرض لخسارة"<sup>1</sup>.

#### 1. المفهوم اللغوي للخطر:

قبل التعرض لمختلف التعاريف لمصطلح الخطر يجدر بنا الإشارة لأن الخطر يدعى أحيانا المخاطرة رغم الاختلاف الموجود بينهما في اللغة الفرنسية danger, risque.

المخاطرة: يمكن كخطوة أولى أن تقدم توضيحاً لكلمة الخطر من مختلف وجهات النظر.

لغة: إن كلمة خطر هي مستوحاة من المصطلح اللاتيني "Rescass" أي Risque والذي يدل على الارتفاع

في التوازن وحدوث تغيير ما مقارنة مع ما كان منتظراً والانحراف المتوقع.<sup>2</sup>

اصطلاحاً: هو ذلك الالتزام الذي يحمل في جوانبه الربية وعدم التأكد المرفقين باحتمال وقوع النفع أو الضرر

حيث يكون هذا الأخير إما تدهور أو خسارة.<sup>3</sup>

ومن التعاريف السابقة يمكن أن نستخلص ما يلي:

إدارة المخاطر لا تعني تجنب المخاطر فقط فنشاطاتها ينبغي أن تتضمن أصول المساهمين وحماية

عوائدهم.

<sup>1</sup> - طارق عبد العال حماد، إدارة المخاطر (أفراد، إدارات، شركات، بنوك)، كلية التجارة عين شمس الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007، ص15.

<sup>2</sup> - صوار يوسف، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير تحت عنوان "محاولة تقدير خطر عدم

تسديد القرض التقني و التقنية العصبية الإصطناعية بالبنوك الجزائرية دراسة حالة بنك "BADR"، جامعة تلمسان، الجزائر، 2008، ص23.

<sup>3</sup> - Aain gauvin, la nouvelle gestion du risque financier, édition intégrale, paris France ,fevrier 2000,p 10-11.



- المفهوم الحقيقي لإدارة المخاطر هو تنفيذ معايير الأمان في المؤسسات أو الشركات في حالة الطوارئ أو في حالة خسارة مواردها.
- إدارة المخاطر عملية مستمرة ومتواصلة يتم فيها تحليل المخاطر التي تواجه المؤسسة بصفة منتظمة.
- يمكن تحليل ومتابعة المخاطر في مجال مسؤوليات مدراء المصالح والفروع باستخدام أدوات وطرق مناسبة على مستوى الشركة.
- إدارة المخاطر هي عملية قياس أو تحديد أو تقييم الخطر الذي تتعرض له المؤسسة أو يمكن أن تتعرض له المؤسسة في المستقبل ومن ثم تطوير الاستراتيجيات اللازمة للتعامل معه.

## 2. المفهوم الاقتصادي للخطر:

يعرف الخطر على أنه "توقع اختلافات في العائد بين المخطط والمطلوب والمتوقع حدوثه"<sup>1</sup> يعرف كذلك على انه "احتمال الفشل في تحقيق العائد المتوقع"<sup>2</sup> ويعرف أيضا على انه "احتمالية أن تكون نتائج التوقعات خاطئة فإذا كانت هناك احتمالية عالية في أن تكون التنبؤات خاطئة فعند ذلك ستكون درجة المخاطرة عالية أيضا أما إذا كانت الاحتمالية منخفضة فان درجة المخاطرة ستكون منخفضة"<sup>3</sup>.

وعلى العموم فان الخطر يمثل موضوع عمل مؤسسات التأمين وهو موضوع حديث بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية الأخرى كما تختلف وضعية المخاطرة عن وضعية عدم التأكد (incertitude) كما انه في الاقتصاد قد يرتبط مفهوم الخطر بنقص النظر حول النتائج المستقبلية.

## ثانيا: مفهوم إدارة المخاطر:

باعتبارها علما جديدا نسبيا فقد تم تعريف إدارة المخاطر بطرق متنوعة إلا أن هناك فكرة واحدة تظهر في كل التعريفات المطروحة تقريبا أن إدارة المخاطر تتعلق بدرجة أساسية بالمخاطر البحتة وتتضمن إدارة تلك المخاطر. ورغم أن من شأن هاتين النقطتين أن تساعد على فهم ماهية إدارة المخاطر إلا أنها لا تصف بدرجة كافية جوهر المفهوم.

<sup>1</sup> - سيد الهواري، الإدارة المالية الاستثمار والتمويل طويل الأجل، دار الجبل للطباعة، عمان، الأردن، 1985، ص 109.

<sup>2</sup> - سمير عبد الحميد رضوان، المشتقات المالية ودورها في إدارة المخاطر ودور الهندسة المالية في صناعة أدواتها، دراسة مقارنة بين النظم الوضعية وأحكام الشريعة الإسلامية، دار النشر للجامعات، مصر، ط1، 2005، ص314.

<sup>3</sup> - فلاح حسين الحسيني، مؤيد عبد الرحمان الدوري، إدارة البنوك مدخل كمي معاصر، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط1، 2000، ص166.

## 1. تعريف إدارة المخاطر:

"إدارة المخاطر عبارة عن منهج أو مدخل علمي للتعامل مع المخاطر البحتة عن طريق توقع الخسائر العارضة المحتملة وتصميم و تنفيذ إجراءات من شأنها أن تقلل إمكانية حدوث الخسارة أو الأثر المالي للخسائر التي تقع إلى حد أدنى"<sup>1</sup>.

## 2.1 أهداف إدارة المخاطر:

لا تقل أهداف وظيفة إدارة المخاطر أهمية عن أهداف القطاعات والأقسام الأخرى في المؤسسة، حيث تعني إدارة المنظمة جوهرها بان يؤدي جميع الأفراد واجباتهم الوظيفية بكل حكمة وبما يحقق مصلحة المنظمة وبالتالي تقدم معظم المؤسسات التوجيه والإرشاد لصناع القرار فيها في صورة أهداف، ومن منظور المؤسسة يقصد بمصطلح هدف النتائج الطويلة المدى المراد تحقيقها ، وينبغي أن يحدد برنامج إدارة المخاطر الأهداف المراد بلوغها من خلال إدارة المخاطر البحتة ، ويمكن أن توفر هذه الأهداف عندئذ إطار قرارات إدارة المخاطر المتصلة بجميع المخاطر.

لا يكفي الحديث عن هدف واحد لإدارة المخاطر مثلما لا يكفي أيضا الحديث عن هدف واحد المؤسسة، ويكون لمعظم المنظمات بالطبع أهداف متعددة ويكون لمعظم الوظائف داخل المؤسسة الواحدة أهداف متعددة أيضا كذلك إدارة المخاطر لا تختلف عن ذلك ولها أهداف متعددة، وعندما يكون للمنظمة أهداف متعددة أحيانا تتناقص وتتعارض الأهداف فيما بينها وفي ظل هذه الظروف يجب اتخاذ القرار لتحديد من تكون له الأولوية والأسبقية.

ولذلك لا يكفي التعرف فقط على أهداف إدارة المخاطر، بل يجب أيضا التعرف على الهدف الذي يسمو على الأهداف الأخرى، وللتعرف على الهدف الذي يبرر وجود وظيفة إدارة المخاطر يجب أن نطرح السؤال التالي: ما الذي تأمل المنظمة في تحقيقه من خلال جهود مدير المخاطر ولماذا تسعى المنظمات لتبني نشاطات إدارة المخاطر؟

## اختيار الهدف الرئيسي

يطرح معظم الباحثين أهدافا متعددة لإدارة المخاطر والهدفان الرئيسان يتمثلان في التخفيف من تأثيرات المخاطرة وتقليل التكلفة إلى الحد الأدنى، حيث يعرف williams&heing إدارة المخاطر "تقليل الآثار السلبية للمخاطرة إلى الحد الأدنى بأقل تكلفة ممكنة من خلال التعرف عليها وقياسها والسيطرة عليها"

<sup>1</sup> - طارق عبد العال حماد، إدارة المخاطر، مرجع سبق ذكره ص50.

أما hedges&Mehr فيقولان في كتابهما الكلاسيكي إدارة المخاطر: مفاهيم وتطبيقات "إن إدارة المخاطر لها مجموعة متنوعة من الأهداف يصنفها إلى فئتين:

• أهداف ما قبل الخسارة:

- الاقتصاد (التوفير).
- تقليل التوتر.
- أداء التزامات المفروضة خارجيا.
- المسؤولية الاجتماعية.

• أهداف ما بعد الخسارة:

- البقاء.
- مواصلة النشاط.
- استقرار الأرباح.
- استمرارية النمو.
- المسؤولية الاجتماعية.

ووفقا ل Hedges & mehr في الغالبية العظمى ترتبط أهداف ما قبل الخسارة بالتوفير وتحاشي التوتر والقلق، في حين تتصل أهداف ما بعد الخسارة باكتمال وسرعة التعافي، وتنتج هذه الأهداف معا هدف إدارة المخاطر المسيطر والسائد وهو التأكد قبل الخسارة من التعافي اللاحق للخسارة سيكون مرضيا اقتصاديا وعليه مما سبق فإن الهدفين المذكورين سابقا تكون له الأسبقية والأولوية عندما يتعارض الاثنان.

### المطلب الثاني: إدارة المخاطر اللوجستية<sup>1</sup>

#### أولا: تعريف إدارة المخاطر اللوجستية:

يقصد بإدارة المخاطر اللوجستية إدارة سلسلة التوريد واللوجسيات وهي تعتمد على إدارة المخاطر وحتى تتم بشكل جيد ومتحكم فيه يلتزم التحديد والتقسيم والتقليل من المخاطر والتي من الممكن أن تعيق من تدفق المنتجات والخدمات، أما على المستوى العالمي فإدارة المخاطر تكون قادرة على المنافسة أمام الشركات العالمية الأخرى، وهذا عن طريق إدارة فعالة للمخاطر، حيث تواجهها مشاكل عديدة من بينها تأثيرات، وتكاليف أعلى أو زائدة وقد يصل الأمر إلى فشل العملية بأكمل.

<sup>1</sup> - عبد الرحمن الفوزان، إدارة سلاسل الإمداد: النظرية والتطبيق، دار النشر العالمية، الاسكندرية، مصر، 2018، ص73.

ويمكن أن نعرف إدارة المخاطر بأنها عملية تضمن تسليم المنتجات والخدمات في الموعد المحدد في حدود الميزانية، كما تساعد إدارة المخاطر تقليل من احتمالية حدوث خسائر ناجمة عن أحداث أو اضطرابات غير متوقعة.

### ثانياً: إدارة سلسلة التوريد واللوجستيات:

لإدارة المخاطر اللوجستية يجب التحكم في إدارة سلسلة التوريد واللوجستيات وهذا من خلال التنسيق بين جميع الأطراف المتداخلة في العملية من موردين، مصنعين، عملاء، تجار تجزئة، موزعين وعليه فإدارة المخاطر تكون مهمة جدا في هذه الحالات وأي خلل يحصل في توريد السلع والخدمات يكون له تأثير كبير على سلسلة التوريد واللوجستيات وبالتالي على العملية بأكملها.

ومن جهة أخرى فإدارة المخاطر تساعدنا على تحديد ومعرفة التنبؤ بالمخاطر المحتملة قصد إنشاء إستراتيجيات للتخفيض. كما تحتاج إدارة المخاطر إلى التقييم الشامل للمخاطر وإعداد خطط احتياطية للتعامل مع هذه الأحداث أو المخاطر الغير متوقعة، لهذا يجب على الشركات أو المؤسسات أن تكون جاهزة للتعامل مع أي أحداث ممكن أن تحصل من خلال استراتيجيات موضع التنفيذ ويدير أخرى خلال تشكيل تحالفات مع شركات أخرى والقادرة على تقديم دعم في أوقات الأزمات.

### المطلب الثالث: أنواع المخاطر اللوجستية:<sup>1</sup>

#### أولاً: المخاطر التشغيلية:

تضمن هذه المخاطر في التأخير في التحكم الناتج عن مشاكل في النقل ومشاكل الجودة الناتجة تقنيات التصنيع دون المستوى بالإضافة إلى التكاليف الغير متوقعة الناتجة عن أحداث غير متوقعة.

#### ثانياً: المخاطر المالية:

حدوثها بسبب التقلبات في أسعار الصرف أو التغير في أسعار الفائدة وهي تؤثر على أسعار السلع والخدمات ومن جهة أخرى التغيرات في القواعد والسياسات الحكومية له تأثير على إمكانية الوصول للسلع والخدمات.

#### ثالثاً: المخاطر القانونية:

<sup>1</sup> - محمد عبد العليم، "إدارة اللوجستيات: الشراء، التخزين، التوزيع، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2007، ص 56.

بالنسبة للشركات العاملة في الخدمات اللوجستية تتمثل في إتباع القانون والالتزام به وبقوانين التجارة الدولية والالتزام بالقوانين المحلية الدولية كما أنه عدم استقرار المنظومة التشريعية التي تحكم هذه الخدمات له تأثير كبير على التذبذب في تقديم الخدمات اللوجستية وتؤدي إلى ارتفاع الأسعار.

#### رابعاً: المخاطر البيئية:

تتمثل في تغير المناخ والكوارث الطبيعية مثل الزلازل والفيضانات وهي تؤثر على توفر السلع والخدمات وحركتها وبالتالي تكلفتها.

#### المطلب الرابع: اللوجستية والأنظمة الفعالة

النظام اللوجستي عمليات تخزين وتصدير البضائع وتوصيلها إلى المنازل فالمراحل التي تمر بها البضاعة من المصنع إلى المستهلك هذه العملية كلها تسمى النظام اللوجستي. ومن جهة أخرى تسعى اللوجستية إلى التقليل من التكاليف من خلال تعزيز خدمة العملاء وهذا قصد زيادة كفاءة المؤسسة باستعمال عدة أنظمة نوجزها في ما يلي:

##### أولاً: أنظمة إدارة المخزون:<sup>1</sup>

يهدف هذا النظام إلى إدارة المخزون بكفاءة وفعالية عالية من خلال برامج تسمح للمؤسسة بمتابعة مخزونها في الوقت الفعلي وتساعد المؤسسة كذلك على مراقبة المخزون ومستوياته والمتوفر من في أي وقت، وهكذا يكون للشركة معلومات من مخزنها في أي وقت، ويكن تحليل ما هي المنتجات التي تم بيعها بسرعة من تلك التي تم بيعها أو تشهد بطئ في بيعها وكل هذه المعلومات تساعد المؤسسات في اتخاذ القرار المناسب سواء بزيادة المخزون أو تخفيضه، وهذا النظام يساعد للتنبؤ بالطلب حيث يسمح للمؤسسة بتنفيذ طلب المستهلك في المستقبل على السلع والخدمات.

##### ثانياً: استخدام التقنيات الرقمية:

تساعد وتساهم التقنيات المتطورة أو التقدم التكنولوجي المؤسسات تتبع شحنات بكل بدقة وفعالية بعد تطور أجهزة التكنولوجيات خلال إعداد برامج جديدة لتمكين المؤسسة تحسين سلسلة التوريد وإدارة المخزون قصد تخفيض تكاليف الإنتاج وتعزيز الإنتاجية.

<sup>1</sup> - محمد عبد العليم، "إدارة اللوجستيات: الشراء، التخزين، التوزيع، مرجع سبق ذكره، ص 56.

## المبحث الثاني: اقتصاد الشحن والتوريد في ظل التحولات في قطاع اللوجستية<sup>1</sup>

شهد قطاع اللوجستيات والشحن تحولات ملحوظة في السنوات الأخيرة، فتأثرت تلك الصناعة الحيوية التي تختص بجميع عناصر التوريد من بلد المنشأ للمورد حتى المستهلك اقتصادياً بعد تلك التحولات التي كان جزء منها لعوامل اقتصادية مباشرة، وجزء آخر جيوسياسياً، علاوة على المتغيرات المرتبطة بالتطورات التكنولوجية وأثر التقنيات الحديثة وتطبيقات الذكاء الاصطناعي.

### المطلب الأول: العوامل التي أسهمت في تطور قطاع اللوجستية

والتغيرات ويمكن إيجاز مجموعة العوامل الرئيسية التي أسهمت في تعزيز التطورات التي يشهدها القطاع، بما في ذلك التطورات التكنولوجية في العادات والتوجهات الاستهلاكية، على النحو التالي:

#### أولاً: تكنولوجيا الذكاء الصناعي وتحليلات البيانات:

استخدام تقنيات الذكاء الصناعي مثل تعلم الآلة وتحليلات البيانات أصبح أكثر انتشاراً في قطاع اللوجيستيات. تستخدم هذه التقنيات لتحسين تخطيط الطرق، وتحسين إدارة المخزون، وتوقعات الطلب، وتحسين كفاءة سلاسل الإمداد.

#### 1. التحول نحو الأتمتة:

استخدام الروبوتات والأتمتة في عمليات التخزين والتعامل مع الشحنات يزيد من كفاءة العمليات ويقلل من الأخطاء.

#### 2. التوجه نحو التوصيل السريع:

زيادة توقعات المستهلكين للحصول على منتجاتهم بسرعة أدت إلى زيادة الطلب على خدمات التوصيل السريع، الأمر الذي دفع الشركات إلى تطوير حلول تسليم أسرع، بما في ذلك استخدام الطائرات بدون طيار ووسائل تسليم أخرى مبتكرة.

#### 3. الابتكار في تكنولوجيا التسليم:

تطور وسائل التسليم بشكل مستمر، مثل توسيع استخدام الروبوتات والدرونز لتسليم الطرود، والتجارب مع مفاهيم مثل التسليم عبر الأنفاق والشبكات الجوية.

<sup>1</sup> - موقع سكاى نيوز العربية، <https://www.snabusiness.com/>، 25 أبريل 2024، على الساعة 10:15.

## 4. زيادة التجارة الإلكترونية:

ارتفاع الشراء عبر الإنترنت أدى إلى زيادة حجم الشحنات وتنوعها. هذا يتطلب تكييف وسائل النقل والتسليم لتلبية احتياجات العملاء.

## 5. تحسين الاستدامة والبيئة:

تزايد الوعي بالقضايا البيئية دفع الشركات إلى البحث عن حلول للحد من الآثار البيئية لعمليات الشحن والتسليم. استخدام وسائل نقل أكثر فعالية من حيث الاستهلاك الوقود وتحسين إدارة التخزين يشكل جزءاً من هذا التوجه.

## 6. التحديات الأمنية والخصوصية:

زيادة حجم الشحنات واعتماد التكنولوجيا يجلب معه التحديات الأمنية والخصوصية: زيادة حجم الشحنات واعتماد التكنولوجيا يجلب معه تحديات أمنية وخصوصية جديدة، مثل حماية الشحنات من السرقة وحماية بيانات العملاء.

## 7. التعاون والشراكات:

تزايد التعاون بين مقدمي خدمات اللوجيستيات والشركات التكنولوجية يساعد في تبادل المعرفة وتطوير حلول مبتكرة تلبي احتياجات العملاء بشكل أفضل.

## 8. تحديات التشريعات والتنظيم:

تطور التكنولوجيا يفرض تحديات جديدة على التشريعات واللوائح المتعلقة بالشحن والتسليم مثل قوانين استخدام الروبوتات والدرونز والخصوصية.

**المطلب الثاني: تحديات يواجهها القطاع تؤثر على الاقتصاد العالمي:**

بدوره، وصف المستشار والخبير الاقتصادي، الدكتور كمال أمين الوصال، قطاع الشحن الدولي بأنه أحد أهم شرايين الاقتصاد العالمي والعمود الفقري للتجارة الدولية، وهو ما يجعل التحديات والمشكلات التي تواجه هذا القطاع لا تؤثر تأثيراً جوهرياً على التجارة الدولية فقط ولكن أيضاً على الاقتصاد العالمي بشتى تفاصيله<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - موقع اقتصاد نيوز، <https://www.snabusiness.com/>، مرجع سبق ذكره.

وأشار إلى أن قطاع الشحن واجه تحديات هائلة أثناء جائحة كورونا، إلا أن هذه التحديات لم تنته بانحسار الجائحة، معددا بعض التحديات التي تواجه القطاع كالتالي:

- الضبابية التي تحيط بآفاق الاقتصاد العالمي، وتراجع معدلات النمو الاقتصادي لدى اللاعبين الأساسيين على الساحة الاقتصادية الدولية، وفي مقدمتهم الصين والولايات المتحدة الأمريكية والاتحاد الأوروبي وانعكاسات هذا على التجارة الدولية.
- تداعيات الحرب في أوكرانيا وتبعاتها، ليست فقط على روسيا وهي لاعب مهم في التجارة الدولية، ولكن أيضاً على التجارة الدولية ويرتبط بهذا التحدي أيضاً بالنزعة الحمائية التي بدأت في الظهور لدى بعض الدول نتيجة التوترات الجيوسياسية، ما أثر على عمليات الشحن وكذلك على سلاسل الإمداد العالمية وتراجع الطلب على الشحن العالمي.
- ارتفاع أسعار السلع الأساسية في الأسواق العالمية، إضافة إلى صعوبة التنبؤ بمسارات التوترات السياسية والعسكرية الحالية، ما ينعكس على أسعار العقود طويلة الأجل للشحن، مما يجعل المستقبل القريب لقطاع الشحن العالمي ليس أفضل كثيراً من الواقع الحالي.

ونبه المستشار والخبير الاقتصادي كمال أمين الوصال، إلى أن ما يزيد من صعوبة الوضع أن العلاقة بين الاقتصاد العالمي وقطاع الشحن علاقة ذات اتجاهين، موضحاً أنه إذا كان قطاع الشحن يتأثر جوهرياً بالتباطؤ الاقتصادي العالمي وتباطؤ نمو التجارة، فإنه يمثل قطاعاً أساسياً في كثير من اقتصادات العالم، وبالتالي فإن مشكلات هذا القطاع ستترد مرة أخرى في صورة مزيد من التباطؤ الاقتصادي لدى بعض البلدان. وكانت المديرية العالمية للتجارة والاستثمار والتنافسية في البنك الدولي منى حداد، قد تحدثت عن أهمية تلك الصناعة، خلال أول تقرير للبنك الدولي حول مؤشر أداء الخدمات اللوجستية لعام 2023، قائلة إن "اللوجستيات هي شريان الحياة للتجارة الدولية، والتجارة بدورها قوة قوية للنمو الاقتصادي والحد من الفقر"، موضحة أن "مؤشر الأداء اللوجستي يساعد البلدان النامية على تحديد المواضيع التي يمكن إجراء التحسينات فيها لتعزيز القدرة التنافسية".

وبحسب تقرير مؤشر أداء الخدمات اللوجستية الصادرة عن البنك الدولي في أبريل الماضي، عقب مضي ثلاث سنوات من الاضطرابات غير المسبوقة في سلسلة التوريد خلال جائحة كورونا، والذي يغطي 139 بلداً، وقياس جودة البنية التحتية المساندة للأنشطة اللوجستية، فإن<sup>1</sup>:

- رقمنة سلسلة التوريد من البداية إلى النهاية وخاصة في الاقتصادات الناشئة، تسمح للبلدان بتقصير تأخيرات الموانئ بنسبة تصل إلى 70 بالمئة مقارنة بتلك الموجودة في البلدان المتقدمة.

<sup>1</sup> - مؤشر أداء الخدمات اللوجستية، البنك الدولي، 2023، <https://www.albankaldawli.org>، يوم 28 أبريل 2024، على الساعة 15.00.



- تزايد الطلب على الخدمات اللوجستية الخضراء، حيث يبحث 75 بالمئة من الشاحنين عن خيارات صديقة للبيئة عند التصدير إلى البلدان ذات الدخل المرتفع
  - معظم الوقت يقضى في الشحن، وتحدث أكبر حالات التأخير في الموانئ البحرية والمطارات والمرافق متعددة الوسائط.
  - في المتوسط عبر جميع طرق التجارة المحتملة، ينقضي 44 يوماً من الوقت الذي تدخل فيه الحاوية ميناء الدولة المصدرة حتى تغادر ميناء الوجهة، بانحراف معياري يبلغ 10.5 أيام. يمثل هذا المدى 60 بالمئة من الوقت الذي تستغرقه تجارة البضائع دولياً.
- وبلغ حجم سوق الخدمات اللوجستية العالمية 7.98 تريليون دولار في العام 2022، ومن المتوقع أن تبلغ قيمتها حوالي 18.23 تريليون دولار بحلول العام 2030 بمعدل نمو سنوي مركب قدره 10.7 بالمئة من العام 2023 إلى العام 2030.
- وكشف تقرير حديث نشرته صحيفة "فاينانشال تايمز" البريطانية، عن أن النزاعات القانونية في صناعة الشحن وصلت إلى أعلى مستوى لها منذ سبع سنوات على الأقل:
- أدى انخفاض الأرباح واضطراب التجارة الناجم عن الحرب الأوكرانية إلى اشتباكات بين أصحاب السفن وعملائهم.
  - شاركت شركات الشحن العام الماضي في نحو 2000 قضية تحكيم في لندن وسنغافورة وفقاً للبيانات التي جمعتها شركة المحاماة. HFW
  - يمثل العدد الإجمالي زيادة بنسبة 12 بالمئة عن العام 2021 وهو المعدل الأعلى المسجل في المدينتين، بوصفهما الوجهتين الرئيسيتين لمثل هذه الحالات، منذ أن بدأت شركة المحاماة في جمع الأرقام في العام 2016.
  - كما أنه يتجاوز عدد الحالات في العام 2020 عندما كانت الحالات شديدة، وقد قال محامون إن الازدحام في الموانئ بعد ظهور جائحة كوفيد-19 أدى إلى خلافات عديدة حول تأخيرات الشحن.
  - ذكر محامو الشحن أن العقوبات المفروضة على تجارة بعض السلع مع روسيا والخطر المتزايد على السفن في منطقة البحر الأسود، فضلاً عن الضغوط للتخفيف من انخفاض الأرباح وسط التباطؤ الاقتصادي واسع النطاق، كانت جميعها عوامل تقف وراء تلك التوترات.

**المطلب الثالث: تداعيات كورونا على الخدمات اللوجستية**

لا يزال وباء كورونا يطرح تحديات كبيرة في سلاسل الامداد على مستوى العالم. ففي عام 2022، أدت عمليات الإغلاق والتوقف المؤقت إلى تقليص تدفق المواد الخام والسلع، مما أدى إلى تعطيل عمليات التصنيع نتيجة لذلك<sup>1</sup>.

لكن وباء كورونا لم يوجد بالضرورة أي تحديات جديدة في إدارة سلاسل الإمداد. ففي بعض المناطق، سلط الوباء الضوء على نقاط ضعف لم تكن موجودة من قبل. بما في ذلك نقص الموظفين والخسائر بسبب عمليات الإغلاق. ولكن بشكل عام، أدى إلى تسريع وتضخيم المشاكل الموجودة بالفعل في سلسلة الامداد. وجد استطلاع أجرته شركة EY شركة عالمية رائدة في خدمات الضمان والاستشارات والاستراتيجية والمعاملات والخدمات الضريبية في أواخر عام 2020 ومرة أخرى في سبتمبر 2022، كان المستطلعين فيه من كبار المسؤولين التنفيذيين في سلسلة التوريد في مؤسسات عبر العديد من القطاعات بما في ذلك المنتجات الاستهلاكية وتجارة التجزئة وعلوم الحياة والمنتجات الصناعية وشركات السيارات وشركات التكنولوجيا التي تزيد إيراداتها عن مليار دولار أمريكي. أن الشركات تخطط لتغيير استراتيجيات سلاسل الامداد الخاصة بها لتصبح أكثر مرونة واستدامة وتعاونًا مع العملاء والموردين وأصحاب المصلحة الآخرين. وللقيام بذلك، سيزيدون الاستثمار في تقنيات سلاسل الامداد مثل الذكاء الاصطناعي والتحليلات وأتمتة العمليات الآلية وأبراج التحكم أثناء إعادة تدريب العمال.

أحدثت جائحة فيروس كورونا اضطرابا عالميا عبر أنظمة التجارة والتمويل والصحة والتعليم والشركات والمجتمعات. وليس من المستغرب أن 2% فقط من الشركات التي ردت على الاستطلاع قالت إنها مستعدة تماما لمواجهة الوباء. وأثرت الاضطرابات الخطيرة على 57%، وأبلغ 72% عن تأثير سلبي. وغالبًا في البيئات الاقتصادية، تبطئ الشركات استثماراتها التكنولوجية إلى حد كبير. لكن خلال جائحة كورونا، لم يوقف 92% استثمارات التكنولوجيا. وهذا يتحدث عن قيمة سلاسل الامداد الرقمية في مساعدة الشركات على تجاوز القوى المعطلة والاستجابة بشكل أسرع للعرض والطلب المتقلبين. كان هناك بعض الربحين خلال الوباء. حيث أبلغ 11 عن آثار إيجابية، بما في ذلك زيادة طلب العملاء 71% وتقديم منتجات جديدة إلى السوق 57%. وكانت هذه الشركات في الغالب في قطاع علوم الحياة. وقد تكون الآثار الإيجابية نتيجة لأن المنتجات التي يتم إنتاجها ضرورية. حيث تطلب الوباء أيضًا من بعض شركات علوم الحياة مضاعفة جهودها لإنشاء بعض شركات علوم الحياة مضاعفة جهودها لإنشاء منتجات

<sup>1</sup> - جمال سويدي وكمال سي محمد، العلاقة بين سلاسل كورونا وسلاسل الامداد العالمية، مجلة الاقتصاد الصناعي، المجلد 13، العدد 1، باتنة، الجزائر، 2023، ص 185-199.

جديدة أساسية مثل اختبارات COVID-19 أو اللقاحات. ولم تتمكن القطاعات الأخرى، وخاصة المنتجات الاستهلاكية، من الاحتفاظ بالمنتجات على الرفوف في الأيام الأولى للوباء. لكن تضررت بعض القطاعات بشدة. ومن بين المشاركين في الاستطلاع. قالت جميع شركات السيارات وجميع شركات المنتجات الصناعية تقريبا 97% إن الوباء كان له تأثير سلبي عليهم. بالإضافة إلى ذلك، أفادت 47% من جميع الشركات أن الوباء أدى إلى تعطيل القوى العاملة لديها. بينما طلب من العديد من الموظفين العمل من المنزل. كان على الآخرين خاصة في المصنع التكيف مع المتطلبات الجديدة للتباعد، والالتزام بمعدات الحماية الشخصية.

تستثمر المنتجات الصناعية وشركات التصنيع عالية التقنية بشكل كبير في التكنولوجيا لتقليل تعرض الموظفين لـ COVID-19 في الصناعات التي تتطلب عمالة كثيفة. وهذه مجرد أمثلة قليلة على التغييرات التي تؤثر على سلاسل الإمداد عبر مختلف القطاعات.

تشير استطلاعات الرأي المبنية على رأي الرؤساء التنفيذيين في سلاسل الإمداد إلى أن الرؤية والكفاءة وإعادة تأهيل العاملين في السلاسل ستكون على رأس الأولويات. وهذه النتائج ليست مفاجئة لأن تحسين التكلفة في سلسلة الإمداد سيكون دائما محور التركيز.

فقد تم تحقيق خفض التكلفة في الماضي من خلال عمليات بسيطة، ومدد زمنية أطول وعمالة منخفضة التكلفة. ولكن في المستقبل، ستكون الحركة الرشيقية والرؤى الواضحة والأتمتة والأشخاص المهرة عاملاً أساسياً. مما يؤدي إلى خفض التكلفة وتحسين عملية صنع القرار والتميز عبر سلسلة الإمداد. وتظهر الدراسات الاستقصائية أن رؤية سلسلة الإمداد كانت على رأس الأولويات الثلاث في أواخر عام 2020 والأولوية القصوى في عام 2022. في حين أن زيادة رؤية سلسلة الإمداد العريضة تمثل أولوية قصوى، إلا أنها لا تزال عملاً قيد التقدم. حيث شهد 37% فقط من المستجيبين للاستطلاع في عام 2022 ظهوراً متزايداً<sup>1</sup>.

ومع الحاجة إلى زيادة الرؤية عبر مئات أو آلاف الموردين. نشهد بالفعل تحولاً من سلاسل الإمداد الخطية إلى شبكات أكثر تكاملاً تربط العديد من اللاعبين. كما أن تمكين هذا التغيير يمكن من خلال تقنيات مثل أجهزة إنترنت الأشياء أو المستشعرات التي توفر بيانات قيمة عن مكان وجود البضائع في السلسلة وحالتها. على سبيل المثال لا الحصر. المنتجات التي قد يكون رصد درجة الحرارة فيها أمراً بالغ الأهمية (مثل الأطعمة المجمدة أو اللقاحات أو الأدوية الأخرى).

<sup>1</sup> - جمال سويدي وكمال سي محمد، العلاقة بين سلاسل كورونا وسلاسل الامداد العالمية، مرجع سبق ذكره، ص 185-199.

قال 61% من المشاركين في الاستطلاع أنهم سيعيدون تدريب القوى العاملة لديهم في 2023 وستبذل جهودًا المساعدة العمال على استخدام التقنيات الرقمية والتكيف مع استراتيجيات الشركة وطرق العمل المتغيرة مثل زيادة التعاون الافتراضي. وتشمل أفضل مقاييس القوى العاملة التي تم تحديدها في الاستطلاع زيادة الأتمتة 63% والاستثمارات في الذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي، حيث قام 37% من المشاركين بالفعل باستخدام هذه التقنيات و 36% يخططون لاستخدامها قريباً.

ويظهر التقرير البحثي المرتبط بالاستطلاع لعام 2022 السابق على التمكين الرقمي والأتمتة. فبحلول عام 2035، من المتوقع أن تكون 45% من سلاسل الإمداد ذاتية التحكم في الغالب. على سبيل المثال لا الحصر، الروبوتات في المستودعات والمخازن والرافعات الشوكية والشاحنات بدون سائق والطائرات بدون طيار. ومع ذلك فإن مجرد استخدام التقنيات الرقمية لا يعني إنشاء سلسلة إمداد رقمية مستقلة فهي تحتاج أيضاً إلى تقنيات سلسلة التوريد المتصلة عبر التخطيط والمشتريات والتصنيع والخدمات اللوجستية التي تعمل خارج جدران المؤسسة الأربعة.

ويمكننا القول من خلال استطلاع عام 2020، إن 60% من المديرين التنفيذيين يقولون إن الوباء زاد من الأهمية الإستراتيجية لسلسلة الإمداد الخاصة بهم. ووفقاً لذلك، تحتاج الشركات بشكل عاجل إلى تصميم سلسلة توريد تتناسب مع العصر الرقمي الجديد الذي يركز على الاستقلالية. وبالنظر إلى المستقبل، تحدث الاضطرابات المتعددة بسرعة أكبر، وتستمر عوامل مثل المخاطر الجيوسياسية والتهديدات السيبرانية وعدم الاستقرار الاقتصادي في الضغط على سلاسل الإمداد. لذلك يجب أن تكون سلسلة الإمداد في المستقبل مرنة وفعالة ومتصلة رقمياً بالشبكة لتحسين الرؤية.

يأمل العديد من المديرين التنفيذيين أن تكون جائحة COVID-19 حدثاً يحدث مرة واحدة في العمر. لكن يجب إعادة صياغة استراتيجيات سلسلة الإمداد الخاصة بك وإيجاد طرق لتضمين التميز التشغيلي والعمل القياسي للمساعدة في تمكين خفض تكلفة سلسلة الإمداد المستمرة.

### المطلب الرابع: تأثيرات أزمة البحر الأحمر على الشحن وسلاسل الإمداد

تواجه الأهمية التاريخية للبحر الأحمر كمر بحري حيوي يربط بين أوروبا وآسيا فصلاً مضطرباً مع استمرار التوترات جراء هجمات جماعة الحوثي في اليمن على سفن مرتبطة بإسرائيل، توسعت لاحقاً لتشمل السفن الأميركية والبريطانية، وذلك نصرة لفلسطين وفقاً لبيانات الجماعة. وأدى استمرار الهجمات إلى تضاعف التأثير عبر سلاسل التوريد العالمية. وتمتد التداعيات إلى ما هو أبعد من المجال البحري، إذ تؤثر على الشركات في مختلف القطاعات، من عمالقة السيارات إلى تكتلات البيع بالتجزئة

حيث يتصارع كل منها مع تحديات فريدة من نوعها، وينفذ تدابير تكيفية للتخفيف من آثار. ويرصد تقرير لرويتزر ردود فعل شركات من قطاعات مختلفة إزاء أزمة البحر الأحمر<sup>1</sup>.

### أولاً: قطاع السيارات.. تأخيرات في التسليم

في قطاع السيارات، فإن تداعيات طرق الشحن شبه المعطلة واضحة ولموسسة حيث:

تستعد شركة جيلي، عملاق صناعة السيارات في الصين واللاعب الرائد في سوق السيارات الكهربائية، لضربة قوية في المبيعات مع ظهور تأخر في التسليمات بشكل كبير.

• تمتد التداعيات إلى سلسلة التوريدات، مع توقف خطوط إنتاج سوزوكي في المجر، بسبب تأخر شحنات المحركات من اليابان.

• في الوقت نفسه، تواجه شركة تسلا، المرادفة للسيارات الكهربائية المتطورة عوائق في الإنتاج في منشآتها الألمانية، مما يؤدي إلى تفاقم نقص المكونات.

• كما أن شركة ميشلان الفرنسية الصناعة الإطارات ليست بمنأى عن هذه الاضطرابات، حيث اعترفت في 12 فبراير/ شباط الماضي، بأن المشاكل اللوجيستية المرتبطة بأزمة البحر الأحمر أثرت على تدفق منتجاتها النهائية، وخاصة المطاط الطبيعي، بينما تتوقع ميشلان أن يكون هذا التأثير هامشياً نسبياً على نتائجها لعام 2024.

• وأوقفت شركة فولفو السويدية الصناعة السيارات في 12 يناير/ كانون الثاني الماضي الإنتاج في مصنعها البلجيكي لـ 3 أيام بسبب تأخيرات.

### ثانياً: عمالقة الطاقة يتعاملون مع المخاوف الأمنية

مشهد الطاقة هو الآخر ليس محصناً ضد الاضطرابات في البحر الأحمر حيث:<sup>2</sup>

• قالت "بي بي" شركة النفط العملاقة في 18 ديسمبر/ كانون الأول الماضي إنها أوقفت مؤقتاً كل عمليات النقل عبر البحر الأحمر.

• أفادت شركة النفط والغاز النرويجية "إكويور" في 18 ديسمبر/ كانون الأول الماضي بأنها غيرت مسار السفن التي كانت متجهة نحو البحر الأحمر.

<sup>1</sup> - [www.alarabiya.net](http://www.alarabiya.net) ، يوم 28 أبريل، على الساعة 16:30.

<sup>2</sup> - [www.aljazeera.net](http://www.aljazeera.net) ، يوم 28 أبريل، على الساعة 17:00.

- قال الرئيس التنفيذي المجموعة إديسون للطاقة في 25 يناير/ كانون الثاني الماضي إن الشركة تشهد تباطؤًا في إمدادات الغاز الطبيعي المسال من قطر. صرح الرئيس التنفيذي لشركة قطر للطاقة في 12 فبراير/ شباط الماضي أن انقطاعات الشحن ستؤثر على عمليات تسليم الغاز الطبيعي المسال وليس على إنتاجها.
- ذكرت صحيفة وول ستريت جورنال في 16 يناير/ كانون الثاني الماضي أن شركة النفط البريطانية الكبرى شل علقت جميع الشحنات عبر البحر الأحمر إلى أجل غير مسمى.
- قالت شركة الطاقة والبتروال الفرنسية توتال "إنرجيز" في السابع من فبراير/ شباط الماضي إنها لم ترسل سفنًا عبر المنطقة منذ بضعة أسابيع. وقال رئيسها التنفيذي إن كلفة عبور البحر الأحمر ارتفعت، ويرجع ذلك جزئيًا إلى ارتفاع تكلفة التأمين.
- ذكرت شركة التكرير الأميركية فاليرو إنرجي في 25 يناير/ كانون الثاني الماضي أن هجمات البحر الأحمر أدت إلى ارتفاع أسعار شحن النفط الخام.

### ثالثًا: عمالقة البيع بالتجزئة يحاولون التكيف:

ويواجه عمالقة البيع بالتجزئة عددًا لا يحصى من التحديات الناجمة عن تعطل طرق الشحن نذكرها من بينها:<sup>1</sup>

- تتحسر شركة أديداس الرائدة في مجال الملابس الرياضية، على ضغوط الهامش، وتحذر من التأثيرات المحتملة على رأس المال العامل، وهو ما يؤثر على التوازن الدقيق بين الربحية والمرونة التشغيلية.
- تستكشف شركة دانون، وهي شركة فرنسية متعددة الجنسيات للمنتجات الغذائية، طرق شحن بديلة للتخفيف من الاضطرابات الطويلة الأمد، وقال المتحدث باسم الشركة إنه إذا استمر الوضع لأكثر من شهرين إلى 3 أشهر فسوف تقوم دانون بتفعيل خطط من بينها استخدام طرق بديلة عبر البحر أو البر حيثما أمكن ذلك.
- قال عملاق الأثاث السويدي "إيكيا" إنها ستلتزم بتخفيضات الأسعار المخطط لها، على الرغم من زيادة التكاليف، مشيرة إلى أن لديها ما يكفي من المخزون لاستيعاب أي صدمات في سلسلة التوريد.
- قالت إنديتكس الشركة المالكة للعلامة التجارية زارا لبيع الملابس بالتجزئة إن متوسط أوقات الشحن طالت بنحو أسبوع بسبب أزمة البحر الأحمر بعد تجنب سفن الحاويات المحملة بمنتجاتها قناة السويس ودورانها حول الطرف الجنوبي لأفريقيا.

<sup>1</sup> - موقع سكاى نيوز العربية، <https://www.snabusiness.com>، 29 أبريل 2024، على الساعة 15:30.

## المبحث الثالث: مساهمة إدارة المخاطر في التخطيط اللوجستي وتخفيض التكاليف

تعد إدارة المخاطر جزءاً مهماً من أي عمل تجاري، والخدمات اللوجستية ليست استثناء، في الواقع تأتي الخدمات اللوجستية مصحوبة بمجموعتها الخاصة من التحديات والشكوك التي تتطلب نظام فعال لإدارة المخاطر. من اضطرابات سلسلة التوريد إلى تأخيرات النقل، تكون العمليات اللوجستية عرضة لمجموعة من المخاطر التي يمكن أن تؤثر على أداؤها وربحيتها. في هذا القسم، سنستكشف أهمية إدارة المخاطر في مجال الخدمات اللوجستية ونناقش بعض الاستراتيجيات الفعالة التي يمكن للشركات استخدامها للتخفيف من المخاطر، والتي من شأنها تخفيض تكلفة المنتجات بالمؤسسات الاقتصادية.

### المطلب الأول: تحديد المخاطر المحتملة في التخطيط اللوجستي:

يعد التخطيط اللوجستي جانباً مهماً في أي عمل يتعامل مع نقل البضائع، أنها تنطوي على عملية إدارة تدفق البضائع من نقطة المنشأ إلى نقطة الاستهلاك. ومع ذلك، فإن التخطيط اللوجستي لا يخلو من المخاطر. هناك مخاطر محتملة يمكن أن تؤثر على كفاءة وفعالية التخطيط اللوجستي. ويعد تحديد هذه المخاطر أمراً ضرورياً للتخفيف من تأثيرها وضمان التدفق السلس للبضائع<sup>1</sup>.

### أولاً: مخاطر النقل

تعد مخاطر النقل من أهم المخاطر في التخطيط اللوجستي. يمكن أن تشمل هذه المخاطر الحوادث والسرقة والأضرار والتأخير. ومن الضروري تحديد مخاطر النقل المحتملة واتخاذ الخطوات اللازمة للتخفيف منها على سبيل المثال، يمكن للشركات الاستثمار في أنظمة تتبع نظام تحديد المواقع العالمي (GPS) لمراقبة حركة البضائع ومنع السرقة بالإضافة إلى ذلك، يمكن للشركات العمل مع مقدمي خدمات نقل موثوقين لتقليل مخاطر الحوادث والتأخير.

حيث تأثر في تكاليف الشركة او المؤسسة من خلال ما يلي:

- تلف البضاعة أثناء عملية النقل أو بسبب التغليف غير مناسب.
- التأخير في العبور: تلف البضاعة أثناء العبور بسبب سوء الأحوال الجوية أو الاختناقات المرورية أو الخلافات الحدودية بين الدول.

<sup>1</sup> - عبد الرحمن الفوزان، إدارة سلاسل الإمداد: النظرية والتطبيق، مرجع سبق ذكره، ص 132.

- مواعيد التسليم: سواء مع العملاء أو الموردين من أجل الوفاء بالالتزامات وخاصة خلال مواسم الذروة أو الأحداث غير متوقعة لأنه أي إخلال بالمواعيد ينجر عنه مصاريف وتكاليف إضافية تتحملها المؤسسة أو الشركة، لأن الميزة التنافسية هي التي تساهم في خفض التكاليف مقارنة مع المنافسين الآخرين.

### ثانيا: مخاطر سلسلة التوريد

تعد مخاطر سلسلة التوريد من المخاطر المحتملة الأخرى في التخطيط اللوجستي. ويمكن أن تشمل هذه المخاطر إفلاس الموردين، والكوارث الطبيعية. وعدم الاستقرار السياسي. تحتاج الشركات إلى تحديد المخاطر المحتملة لسلسلة التوريد واتخاذ الخطوات اللازمة للتخفيف منها. على سبيل المثال، يمكن للشركات تنويع قاعدة مورديها للحد من تأثير إفلاس الموردين. بالإضافة إلى ذلك، يمكن للشركات الاستثمار في وثائق التأمين للحماية من تأثير الكوارث الطبيعية، إن استطاعت الشركة التحكم والتقليل من هذه المخاطر التي يكون لها تأثير على جميع المنافسين فإنها تستطيع التحكم في السعر ويصبح منخفض مقارنة بباقي المنافسين.

### ثالثا: المخاطر التشغيلية

المخاطر التشغيلية هي المخاطر التي تنشأ من العمليات اليومية للتخطيط اللوجستي. يمكن أن تشمل هذه المخاطر أخطاء في إدارة المخزون، وسوء الاتصال، وفشل المعدات. ومن الضروري تحديد المخاطر التشغيلية المحتملة واتخاذ الخطوات اللازمة للتخفيف منها. على سبيل المثال، يمكن للشركات الاستثمار في برامج إدارة المخزون لتقليل مخاطر الأخطاء. بالإضافة إلى ذلك، يمكن للشركات إجراء تمارين تدريب واتصالات منتظمة لتقليل مخاطر سوء الفهم.

وجب السيطرة عليها وتحديدها وتلافيها والتخفيف من الآثار الناجمة عنها وإزالتها بشكل كامل أو جزئي، كلما تحكنا في هذه المخاطر تحكنا في التكاليف الزائدة.

### رابعا: مخاطر التنظيم والامتثال

مخاطر الامتثال هي المخاطر التي تنشأ من عدم الالتزام باللوائح والقوانين، يمكن أن تشمل هذه المخاطر الغرامات والإجراءات القانونية والإضرار بالسمعة. من الضروري تحديد مخاطر الامتثال المحتملة واتخاذ الخطوات اللازمة للتخفيف منها. على سبيل المثال، يمكن للشركات الاستثمار في برامج إدارة الامتثال للتأكد من أنها تستوفي جميع المتطلبات التنظيمية، بالإضافة إلى ذلك، يمكن للشركات إجراء عمليات تدقيق منتظمة لتحديد أي مخاطر امتثال محتملة، والتي تنعكس بزيادة التكاليف من خلال ما يلي:

- ضعف الامتثال للمتطلبات الحالية: يؤدي عدم الالتزام باللوائح إلى التأخير والعقوبات والإضرار بالسمعة.



- قلة المعرفة باللوائح: عدم معرفة اللوائح المحددة والمنظمة للعملية أو المنتج إلى انتهاكات ومخالفات تنجر عنه عقوبات وغرامات تزيد من أعباء الشركة.

### خامساً: المخاطر المالية

المخاطر المالية هي المخاطر التي تنشأ من الجانب المالي للتخطيط اللوجستي. يمكن أن تشمل هذه المخاطر تقلبات العملة، وتأخير الدفع، وتجاوز الميزانية. ومن الضروري تحديد المخاطر المالية المحتملة واتخاذ الخطوات اللازمة للتخفيف منها. على سبيل المثال، يمكن للشركات الاستثمار في التحوط من العملات الأجنبية للحد من تأثير تقلبات العملة. بالإضافة إلى ذلك، يمكن للشركات التفاوض على شروط الدفع مع الموردين لتقليل مخاطر تأخير الدفع، هذا التأثير يكون تكلفة السلع والخدمات سواء بالزيادة أو الانخفاض كما يلي:

- تقلبات أسعار العملات: تؤثر التغيرات قيمة العملات على تكلفة السلع والخدمات مما يؤثر على التكلفة وبالتالي الربحية.

- تغير سعر الفائدة: أسعار الفائدة تثر على تكاليف التمويل وقرارات الاستثمار، وبالتالي العمليات التجارية الإجمالية.

يعد تحديد المخاطر المحتملة في التخطيط اللوجستي أمراً بالغ الأهمية لضمان التدفق السلس للبضائع. ومن الضروري اتخاذ خطوات للتخفيف من هذه المخاطر وضمان كفاءة وفعالية التخطيط اللوجستي. يمكن للشركات الاستثمار في التكنولوجيا، وتنوع قاعدة مورديها، وإجراء عمليات تدقيق منتظمة لتحديد المخاطر المحتملة. ومن خلال القيام بذلك، يمكن للشركات التغلب على حالة عدم اليقين وإدارة المخاطر في التخطيط اللوجستي بشكل فعال.

### المطلب الثاني: أدوات تقييم المخاطر للتخطيط اللوجستي:

يعد تقييم المخاطر جانباً حاسماً في التخطيط اللوجستي، لأنه يساعد المنظمات على تحديد المخاطر المحتملة ووضع استراتيجيات للتخفيف منها. ومع ذلك، فإن التعقيد وعدم اليقين في صناعة الخدمات اللوجستية يجعل تقييم المخاطر مهمة صعبة، ولحسن الحظ، هناك العديد من أدوات تقييم المخاطر المتاحة التي يمكن أن تساعد المخططين اللوجستيين على التغلب على حالة عدم اليقين هذه. في هذا القسم، سوف نستكشف بعض أدوات تقييم المخاطر الأكثر استخداماً في التخطيط اللوجستي وفوائدها وعيوبها.<sup>1</sup>

### أولاً: تحليل SWOT (نقاط القوة، نقاط الضعف، الفرص، والتحديات)

<sup>1</sup> - موقع، Faster capital، <https://www.fastercapital.com/>، 25 أبريل 2024، 22:00.

**(Strength, Weakness, Opportunity, and Threat)**

يعد تحليل SWOT أداة تستخدم على نطاق واسع لمساعدة المؤسسات على تحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات. في التخطيط اللوجستي، يمكن استخدام تحليل SWOT لتقييم العوامل الداخلية والخارجية التي قد تؤثر على العمليات اللوجستية تساعد هذه الأداة المؤسسات على تحديد المخاطر المحتملة ووضع استراتيجيات للتخفيف منها. ومع ذلك، فإن تحليل SWOT له بعض القيود. إنها أداة ذاتية تعتمد على حكم الأفراد الذين يقومون بالتحليل. كما أن تحليل SWOT لا يوفر تقييماً كمياً للمخاطر، كما تمكن هذه التقنية التنبؤ والاستفادة من الوضع الراهن أقصى ما يمكن وهو ما يحسن الفرصة التنافسية للمؤسسة من خلال زيادة الأرباح أو تخفيض التكاليف.

**ثانياً: تحليل وضع الفشل والتأثير (FMEA)**

FMEA هو نهج منظم لتحديد ومنع حالات الفشل المحتملة في النظام في التخطيط اللوجستي، يمكن استخدام FMEA لتحديد أوضاع الفشل المحتملة في العمليات اللوجستية وتطوير استراتيجيات لمنعها. يوفر FMEA تقييماً كمياً للمخاطر من خلال تحديد درجة شدة كل وضع فشل وحدوثه وإمكانية اكتشافه. تساعد هذه الأداة المؤسسات على تحديد أولويات استراتيجيات تخفيف المخاطر الخاصة بها بناءً على مستوى المخاطر. ومع ذلك، يمكن أن يستغرق FMEA وقتاً طويلاً ويتطلب قدرًا كبيراً من البيانات، حيث تسمح هذه التقنية تصنيف المخاطر بناءً على شدتها ووقوعها وتقييماتها.

**ثالثاً: محاكاة مونت كارلو<sup>1</sup>**

محاكاة مونت كارلو هي تقنية نمذجة احتمالية تستخدم أخذ العينات العشوائية المحاكاة نتائج النظام. في التخطيط اللوجستي، يمكن استخدام محاكاة مونت كارلو للتقييم تأثير المتغيرات غير المؤكدة على العمليات اللوجستية. توفر هذه الأداة تقييماً كمياً للمخاطر من خلال إنشاء توزيع احتمالي للنتائج المحتملة. تساعد محاكاة مونت كارلو المؤسسات على تحديد السيناريوهات الأكثر احتمالاً وتطوير استراتيجيات للتخفيف من المخاطر المرتبطة بها، مما يسمح للشركة باتخاذ قرارات مستنيرة وتخصيص الموارد بشكل فعال، قصد اتخاذ قرارات أفضل من ناحية خفض التكاليف وزيادة الربح.

**رابعاً: أشجار القرار**

<sup>1</sup> - محمد الشريف الامين نماذج المحاكاة - محاكاة مونت كارلو - كأسلوب كمي من أساليب النمذجة واتخاذ القرارات: مقارنة نظرية وتطبيقية، مجلة اقتصاديات الاعمال للبحوث التطبيقية، المجلد 1 العدد 1، 2021، ص 16.

أشجار القرار هي تمثيل مرئي للنتائج المحتملة للقرار. في التخطيط اللوجستي يمكن استخدام أشجار القرار لتقييم تأثير القرارات المختلفة على العمليات اللوجستية. توفر هذه الأداة تقيماً كمياً للمخاطر من خلال تعيين الاحتمالات للنتائج المختلفة. تساعد أشجار القرار المؤسسات على تحديد القرار الأكثر فعالية بناءً على مستوى المخاطر. ومع ذلك، يمكن أن يستغرق تطوير أشجار القرار وقتاً طويلاً وتتطلب قدرًا كبيراً من البيانات، مما يمكن الشركات من تقييم من احتمالية وتأثير السيناريوهات المختلفة واتخاذ قرارات مستنيرة تغنيها عن تحمل تكاليف إضافية.

### خامساً: التحليل المقارن

التحليل المقارن هو وسيلة لتقييم أداء الخيارات المختلفة. في التخطيط اللوجستي، يمكن استخدام التحليل المقارن لتقييم المخاطر المرتبطة باستراتيجيات لوجستية مختلفة. توفر هذه الأداة تقيماً كمياً للمخاطر من خلال مقارنة المخاطر المرتبطة بكل خيار. يساعد التحليل المقارن المنظمات على تحديد الإستراتيجية الأكثر فعالية بناءً على مستوى المخاطر. ومع ذلك، يتطلب التحليل المقارن قدرًا كبيراً من البيانات والخبرة في النمذجة الإحصائية.

هناك العديد من أدوات تقييم المخاطر المتاحة التي يمكن أن تساعد مخططي الخدمات اللوجستية على تجاوز حالة عدم اليقين. ولكل أداة فوائدها وعيوبها، ويعتمد اختيار الأداة على الاحتياجات المحددة للمنظمة. ومع ذلك، فإن محاكاة FMEA ومونت كارلو هي الأدوات الأكثر فعالية لتوفير تقييم كمي للمخاطر. يجب على المنظمات استخدام مجموعة من الأدوات لتطوير إستراتيجية شاملة لإدارة المخاطر.

### المطلب الثالث: دور التكنولوجيا في إدارة المخاطر اللوجستية

لقد غيرت التكنولوجيا الطريقة التي تعمل بها الشركات في كل صناعة تقريباً، وإدارة المخاطر ليست استثناء. ومع ظهور البرمجيات المتطورة، وتحليلات البيانات، وغيرها من الأدوات التكنولوجية، أصبح بإمكان الشركات الآن تحديد المخاطر وتقييمها وتخفيفها بشكل أكثر فعالية من أي وقت مضى. في عالم التخطيط اللوجستي، حيث يمكن للأحداث غير المتوقعة تعطيل سلاسل التوريد والتسبب في خسائر مالية كبيرة، أصبحت التكنولوجيا أداة لا غنى عنها لإدارة المخاطر<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - محمد الفاتح محم، إدارة اللوجستيات و سلاسل الإمداد، دار حميثرا للنشر و الترجمة، مصر، 2020، ص135.

أولاً: التحليلات التنبؤية

إحدى أقوى الطرق التي يمكن للتكنولوجيا أن تساعد بها في إدارة المخاطر هي من خلال استخدام التحليلات التنبؤية. ومن خلال تحليل كميات كبيرة من البيانات من مجموعة متنوعة من المصادر، يمكن للشركات تحديد الأنماط والاتجاهات التي قد تشير إلى المخاطر المحتملة على سبيل المثال، قد تستخدم شركة الخدمات اللوجستية التحليلات التنبؤية لتحديد أنماط الطقس التي يمكن أن تعطل طرق الشحن، أو لتحديد الموردين المعرضين لخطر التوقف عن العمل. وباستخدام هذه المعلومات، يمكن للشركات اتخاذ تدابير استباقية للتخفيف من هذه المخاطر قبل حدوثها.

ثانياً: رؤية سلسلة التوريد

المجال الرئيسي الآخر حيث يمكن للتكنولوجيا أن تلعب دوراً في إدارة المخاطر هو رؤية سلسلة التوريد وباستخدام تتبع نظام تحديد المواقع العالمي (GPS) وعلامات تحديد الهوية بموجات الراديو (RFID) ، وغيرها من التقنيات، يمكن لشركات الخدمات اللوجستية مراقبة حركة البضائع عبر سلسلة التوريد في الوقت الفعلي. وهذا لا يساعد فقط على منع السرقة والانتهاكات الأمنية الأخرى، ولكنه يسمح أيضاً للشركات بتحديد الاضطرابات في سلسلة التوريد والاستجابة لها بسرعة. على سبيل المثال، إذا تأخرت إحدى الشحنات بسبب حادث مروري، فيمكن الشركة الخدمات اللوجستية إعادة توجيه الشحنة بسرعة لتجنب المزيد من التأخير.

ثالثاً: التعاون القائم على السحابة

يمكن أن تكون أدوات التعاون المستندة إلى السحابة أيضاً أحد الأصول القيمة في إدارة المخاطر. ومن خلال السماح لأعضاء الفريق بمشاركة المعلومات والتعاون في الوقت الفعلي، يمكن أن تساعد هذه الأدوات في ضمان أن يكون الجميع على نفس الصفحة عندما يتعلق الأمر بإدارة المخاطر. على سبيل المثال، إذا كانت شركة لوجستية تتعامل مع مورد لديه تاريخ من عمليات التسليم المتأخرة، فيمكن الأعضاء الفريق التعاون في خطة للتخفيف من هذه المخاطر، مثل العثور على مورد بديل أو تعديل جداول التسليم.

رابعاً: الأتمتة

وأخيراً، يمكن للأتمتة أن تلعب دوراً حاسماً في إدارة المخاطر من خلال الحد من مخاطر الخطأ البشري. ومن خلال أتمتة المهام الروتينية مثل إدخال البيانات وإنشاء التقارير، يمكن للشركات تقليل مخاطر الأخطاء التي قد تؤدي إلى أخطاء مكلفة. على سبيل المثال، يمكن لنظام إدارة المخزون الآلي أن يساعد في ضمان دقة مستويات المخزون دائماً، مما يقلل من مخاطر نفاد المخزون أو الإفراط في التخزين.

أصبحت التكنولوجيا أداة أساسية لإدارة المخاطر في التخطيط اللوجستي، ومن خلال استخدام التحليلات التنبؤية، ورؤية سلسلة التوريد والتعاون القائم على السحابة، والأتمتة، يمكن للشركات تحديد المخاطر وتقييمها وتخفيفها بشكل أكثر فعالية من أي وقت مضى. في حين أن هناك العديد من الأدوات التكنولوجية المختلفة المتاحة، فإن اختيار الأدوات المناسبة لمشروعك يعتمد على احتياجاتك وظروفك المحددة. من خلال تخصيص الوقت لتقييم الخيارات المتاحة أمامك واختيار الأدوات المناسبة، يمكنك المساعدة في التأكد من أن عملك مجهز جيداً للتغلب على أوجه عدم اليقين في صناعة الخدمات اللوجستية.

### المطلب الرابع: الاستعداد لما هو غير متوقع لإدارة المخاطر اللوجستية:1

أحد أهم جوانب إدارة المخاطر في التخطيط اللوجستي هو ضمان مرونة سلسلة التوريد، في بيئة الأعمال المتقلبة اليوم، يمكن أن تحدث اضطرابات في سلسلة التوريد في أي وقت. ويمكن أن يكون لها تأثير كبير على عمليات الشركة وسمعتها ونتائجها النهائية. لذلك، من المهم للشركات الاستعداد لما هو غير متوقع وبناء سلسلة توريد مرنة يمكنها تحمل الاضطرابات والتعافي بسرعة في هذا القسم، ستستكشف العناصر الأساسية لمرونة سلسلة التوريد وكيف يمكن للشركات تعزيز مرونتها للتخفيف من المخاطر والحفاظ على استمرارية الأعمال وتخفيض الأعباء و التكاليف الإضافية التي يمكن أن تحدث.

#### أولاً: تحديد المخاطر ونقاط الضعف

تتمثل الخطوة الأولى في بناء سلسلة توريد مرنة في تحديد المخاطر ونقاط الضعف المحتملة التي يمكن أن تعطل تدفق السلع والخدمات. تحتاج الشركات إلى إجراء تقييم شامل للمخاطر يشمل العوامل الداخلية والخارجية، مثل الكوارث الطبيعية، وعدم الاستقرار الجيوسياسي، والتهديدات السيبرانية، وإفلاس الموردين، وتعطل وسائل النقل. ومن خلال فهم المخاطر ونقاط الضعف، يمكن للشركات تطوير خطة لإدارة المخاطر تتضمن تدابير وقائية وتصحيحية، مثل المصادر البديلة، ومخزون الأمان، وخطط الطوارئ، والتأمين.

#### ثانياً: تنوع قاعدة التوريد

إحدى أكثر الطرق فعالية لتعزيز مرونة سلسلة التوريد هي تنوع قاعدة التوريد. يمكن للشركات تقليل اعتمادها على مورد واحد أو منطقة واحدة عن طريق الاستعانة بموردين أو بلدان متعددة. يمكن أن تساعد هذه الإستراتيجية في التخفيف من تأثير انقطاع العرض، مثل تأخير الإنتاج، أو مشكلات الجودة، أو قيود القدرة. ومع ذلك، يأتي التنوع أيضاً مصحوباً بتكاليف وتعقيدات إضافية، مثل ارتفاع مستويات المخزون، وفترات

<sup>1</sup> - محمد محمود أبو خشبة، أشرف فؤاد سلطان، إدارة سلاسل التوريد " مدخل الوظائف اللوجستية"، دار فاروس العلمية، الإسكندرية، مصر، 2022، ص

التسليم الأطول، والاختلافات الثقافية. ولذلك، تحتاج الشركات إلى الموازنة بين فوائد ومخاطر التنوع وتحديد التوازن الأمثل بناءً على أهداف أعمالها ورغبتها في المخاطرة.

### ثالثاً: التعاون مع الشركاء

هناك عنصر رئيسي آخر لضمان المرونة في سلسلة التوريد وهو التعاون مع الشركاء، مثل الموردين والعملاء ومقدمي الخدمات اللوجستية. حيث يمكن للشركات الاستفادة من خبرات وموارد وشبكات شركائها لتعزيز مرونتها والاستجابة للاضطرابات على سبيل المثال، يمكن للموردين مشاركة قدراتهم الإنتاجية ومستويات المخزون وخطط الطوارئ مع عملائهم، في حين يمكن لمقدمي الخدمات اللوجستية تقديم طرق نقل بديلة وحلول تخزين وتتبع في الوقت الفعلي. ويتطلب التعاون الثقة والشفافية والتواصل، وتحتاج الشركات إلى إقامة علاقات قوية مع شركائها لضمان الاستجابة المنسقة للاضطرابات.

### رابعاً: احتضان الرقمنة

تعمل الرقمنة على تغيير الطريقة التي تدير بها الشركات سلاسل التوريد الخاصة بها، ويمكنها أيضاً تعزيز مرونتها. ومن خلال الاستفادة من التقنيات الرقمية مثل الذكاء الاصطناعي، وسلسلة الكتل، وإنترنت الأشياء، يمكن للشركات تحسين ظهورها وسرعتها واستجابتها للاضطرابات. على سبيل المثال، يمكن للذكاء الاصطناعي أن يساعد الشركات على التنبؤ بالمخاطر وتخفيفها من خلال تحليل كميات هائلة من البيانات من مصادر متعددة، في حين يمكن لتقنية blockchain توفير منصة آمنة وشفافة لتتبع البضائع والمعاملات. ومع ذلك، يتطلب التحول الرقمي أيضاً استثمارات كبيرة في التكنولوجيا والبنية التحتية والمهارات، وتحتاج الشركات إلى التأكد من أن إستراتيجيتها الرقمية تتوافق مع إستراتيجية أعمالها وأهداف إدارة المخاطر.

### خامساً: اختبار وتحسين المرونة

يعد بناء سلسلة توريد مرنة عملية مستمرة تتطلب الاختبار والتحسين المستمر. تحتاج الشركات إلى إجراء عمليات محاكاة وتدريب منتظمة لاختبار خطة إدارة المخاطر الخاصة بها وتحديد الثغرات وفرص التحسين. كما يحتاجون أيضاً إلى مراقبة وقياس مقاييس أداء المرونة الخاصة بهم، مثل المهل الزمنية ومستويات المخزون ورضا العملاء، واستخدام التعليقات لتحسين إستراتيجية المرونة الخاصة بهم. علاوة على ذلك، تحتاج الشركات إلى مواكبة أحدث الاتجاهات وأفضل الممارسات في مرونة سلسلة التوريد وتكييف إستراتيجياتها وفقاً لذلك.

**خاتمة الفصل:**

أصبح من الواضح أن إدارة المخاطر من الأهمية بما كان في المؤسسة أو المشروع الاقتصادي باعتبارها الأداة الوحيدة التي تضمن البقاء والاستمرارية من خلال فتح الطريق أمامها لكي تبصر ما يخفيه المستقبل من أحداث وأزمات، والاستعداد لما هو قادم وغير متوقع وفق بناء عامل التخطيط الإستراتيجي واستغلال التكنولوجيا لمواجهة هذه المخاطر بأقل الأضرار وأخفها قصد ضمان بقاء المؤسسة و استمراريتها.



---

الفصل الثالث دراسة حالة عينة  
من المؤسسات الاقتصادية  
بالجزائر

---



## مقدمة الفصل:

تم التطرق في الفصلين الأول والثاني إلى تقديم إطار نظري يساعد ويمهد لفهم القواعد التي تبنى عليها اللوجستية وإدارة المخاطر التي تعترضها بغية تخفيض التكاليف في المؤسسة في ظل التحولات والتغيرات التي يعرفها الاقتصاد العالمي ولا سيما الأزمات التي مر بها العالم من جائحة كورونا ومختلف الأزمات السياسية ، وسنحاول في هذا الفصل إسقاط هذه المفاهيم على دراسة ميدانية لمجموعة من الشركات قصد معرفة مكانة اللوجستية في المؤسسة وكيفية إدارة المخاطر التي تواجهها ولاسيما جائحة كورونا وطريقة التعامل معها والتعرف على الأساليب والإجراءات التي تتبعها في إطار سعيها للسيطرة والتحكم في المخاطر التي تعترضها وبالتالي مدى التحكم والتأثير على تكلفة المنتج .

## المبحث الأول: واقع اللوجستيك في المؤسسات الجزائرية وتأثيره على تنافسيتها:

### المطلب الأول: النظام اللوجستي في الجزائر

عرف النظام اللوجستي في الجزائر تحولاً حقيقياً حيث تم إنجاز مشاريع كبيرة لجعل قطاع النقل أكثر كفاءة للمساهمة في تنمية اقتصاد البلاد إذ يعتبر تطوير قطاع اللوجستيك أولوية إستراتيجية لتعزيز تنافسية الاقتصاد الوطني فيما يتعلق بالسلع فهو يعتبر نشاطاً هاماً في خدمة القطاعات المختلفة ويؤمن احتياجاتها بالإضافة إلى تأمين نقل منتجاتها على الأسواق المختلفة ويساهم إلى حد كبير في فتح أسواق جديدة.<sup>1</sup>

### أولاً: خصائص النقل اللوجستي في الجزائر<sup>2</sup>

يتضمن كل أسلوب من أساليب النقل في الجزائر الخصائص التالية:

**1. النقل السككي:** غير متطور بشكل كبير مخصص لنقل السلع ذات الحجم الكبير وهذا الأسلوب غير جاهز كفاية لتتم دراسته وتحليله.

**2. النقل الطرقي:** تتم معالجته من جهة قدرته على التكيف مع متطلبات قطاع اللوجستيك الذي يتم تحريره للقضاء على الاحتكار السابق للشركة الوطنية للنقل البري **sntr** وتشجيع تعدد العملاء الأمر الذي يؤثر على الاقتصاد بالإيجاب في صورة خلق مناصب شغل جديدة وخلق المنافسة بين شركات النقل. لكن يبقى أسلوب النقل البري ذو جودة متدنية مما يؤدي إلى رفع التكاليف اللوجستية.

**3. النقل البحري:** يعتبر من أهم النقاط التي يجب التركيز عليها لتحسين الموقف التنافسي حيث نجد في الجزائر موانئ تجارية تختص في نقل البترول وأغلب هذه الموانئ لا تطابق المعايير الدولية من حيث مساحة التخزين الداخلي والخارجي في الميناء لأن الجزائر قامت بإنشاء ميناء جنجن العالمي، وتتميز الجوانب الديناميكية للموانئ الجزائرية بانخفاض الإنتاجية إضافة إلى الإجراءات الجمركية المعقدة مما يؤدي إلى تمديد فترة بقاء البضائع في الميناء حيث أن متوسط الإقامة في الموانئ الأوروبية لا يتعدى 5 أيام أما في ميناء العاصمة فتتعدى 20 يوم.

**4. النقل الجوي:** طورت الجزائر قطاع النقل الجوي بطريقة تجعل منه وسيلة حقيقية للاندماج على الصعيدين الإقليمي والدولي وتمتلك الجزائر 35 مطار منها 3 دولي ومطار الجزائر هو الأكثر أهمية حيث يستقطب 6 ملايين مسافر سنوياً وتتكفل الخطوط الجوية الجزائرية بعدة رحلات نحو أوروبا، إفريقيا، الصين، كندا والشرق

<sup>1</sup> - سي حاييف شراز، إدارة التوزيع في تعزيز القدرة التنافسية الإنتاجية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2004/2003، ص 58.

<sup>2</sup> - ساوس الشيخ، أثر تطبيق الدائرة البيئية في إطار سلسلة الإمداد على الأداء، دراسة تطبيقية على عينة من شركات الصناعة الغذائية الجزائرية، أطروحة دكتوراه غير منشورة في علوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد - تلمسان - الجزائر، 2003.

الأوسط وهناك عدة شركات طيران أجنبية لها رحلات للجزائر، وتجد في الجزائر الجوية الجزائرية التي تهيمن على سوق النقل الجوي إضافة إلى 8 شركات أخرى.

### ثانياً: الخدمات اللوجستية في الجزائر

إن النظام متعدد الوسائط منعدم في الجزائر وتكامل القاعدة اللوجستية والهياكل القاعدية لا يزال مجرد مفاهيم دون تطبيق إلا أن إنشاء الموانئ الجافة سيؤدي إلى تخفيض الضغط على الموانئ البحرية والمساحات المخطط لها لكن هذا وحده غير كافي لمعالجة مشكلة تبني نظام النقل متعدد الوسائط.

ولا يمكن نكران الأهمية الكبيرة للخدمات اللوجستية حتى وإن كانت في مراحلها الأولى في الجزائر، ومن ناحية أخرى تم إجراء بعض الأعمال من قبل السلطات المعنية لتطوير هذا الجانب حيث في نوفمبر 2007 قامت شركة sage port بالبحث عن شركاء وطنيين وأجانبين لتسيير الهياكل القاعدية اللوجستية الميناء سكيكدة، ومن بين الشروط المطلوبة. إن الشريك المستقبلي لا بد أن يلتزم بمنح الخبرات الأساسية للعمال المحليين ويلتزم بنقل التكنولوجيا<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: تصنيف الجزائر في مؤشر أداء الخدمات اللوجستية

في عام 2007، وحسب نتائج المؤشر احتلت الجزائر المرتبة 148 عالمياً في معيار الخدمات الجمركية وذلك ب 1.60 نقطة، والمرتبة 139 عالمياً في معيار البنية التحتية ب 1.83 نقطة، في حين جاءت في المرتبة 139 عالمياً في الشحنات الدولية ب 2.00 نقطة، واحتلت المرتبة 139 عالمياً في معيار جودة الخدمات اللوجستية ب 1.92 نقطة، وجاءت في المرتبة 108 عالمياً في معيار التتبع والتعقب ب 2.27 نقطة والمرتبة 103 عالمياً في معيار التوقيت ب 2.82 نقطة. (البنك الدولي، مؤشر أداء الخدمات اللوجستية).<sup>2</sup>

وفي عام 2010، وحسب نتائج المؤشر احتلت الجزائر المرتبة 141 عالمياً في معيار الخدمات الجمركية وذلك ب 1.97 نقطة، والمرتبة 122 عالمياً في معيار البنية التحتية ب 2.06 نقطة، في حين جاءت في المرتبة 98 عالمياً في الشحنات الدولية ب 2.70 نقطة، واحتلت المرتبة 129 عالمياً في معيار جودة الخدمات اللوجستية ب 2.24 نقطة، وجاءت في المرتبة 138 عالمياً في معيار التتبع والتعقب ب 2.26 نقطة والمرتبة 136 عالمياً في معيار التوقيت ب 2.81 نقطة. (البنك الدولي، مؤشر أداء الخدمات اللوجستية).<sup>3</sup>

وفي عام 2012، وحسب نتائج المؤشر احتلت الجزائر المرتبة 117 عالمياً في معيار الخدمات الجمركية وذلك ب 2.26 نقطة، والمرتبة 139 عالمياً في معيار البنية التحتية ب 2.02 نقطة، في حين جاءت في المرتبة

<sup>1</sup> - ساوس الشيخ، أثر تطبيق الدائرة البيئية في إطار سلسلة الإمداد على الأداء، مرجع سبق ذكره.

<sup>2</sup> - مؤشر أداء الخدمات اللوجستية، البنك الدولي، 2007، <https://www.albankaldawli.org>، يوم 10 ماي 2024، على الساعة 10.00.

<sup>3</sup> - مؤشر أداء الخدمات اللوجستية، البنك الدولي، 2010، <https://www.albankaldawli.org>، يوم 10 ماي 2024، على الساعة 10.00.

89 عالميا في الشحنات الدولية ب 2.68 نقطة، واحتلت المرتبة 145 عالميا في معيار جودة الخدمات اللوجستية ب 2.13 نقطة، وجاءت في المرتبة 114 عالميا في معيار التتبع والتعقب ب 2.46 نقطة والمرتبة 116 عالميا في معيار التوقيت ب 2.85 نقطة. (البنك الدولي، مؤشر أداء الخدمات اللوجستية).<sup>1</sup>

حسب نتائج المؤشر العام 2014 احتلت الجزائر المرتبة 96 عالميا متحصلة على 2.65 نقطة حيث احتلت المرتبة 66 عالميا في معيار الخدمات الجمركية، وذلك بعد أن حصلت على نتيجة بلغت 2.71 نقطة، فيما حصلت المركز 87 عالميا في معيار البنية التحتية اللوجستية بحصولها على 2.54 نقطة، في حين جاءت في المرتبة 117 عالميا في الشحنات الدولية بحصولها على 2.54 نقطة، واحتلت المركز 102 عالميا في معيار جودة الخدمات اللوجستية بحصولها على 2.54 نقطة.

وجاءت في المرتبة 109 عالميا في معيار التتبع مقارنة بحصولها على 2.54 نقطة. والمرتبة 94 عالميا في معيار الالتزام بالوقت في الخدمات اللوجستية بحصولها على 3.04 نقطة. البنك الدولي مؤشر أداء الخدمات اللوجستية). حسب نتائج المؤشر العام 2016 احتلت الجزائر المرتبة 108 عالميا في معيار الخدمات الجمركية، حيث تراجعت إلى الورا بمراتب كثيرة مقارنة مع المرتبة 66 في تقرير 2014، وذلك بعد أن حصلت على نتيجة بلغت 2.37 نقطة، فيما حصلت المركز 80 عالميا في معيار البنية التحتية اللوجستية بحصولها على 2.58 نقطة، في حين صعدت إلى المرتبة 77 عالميا في الشحنات الدولية بحصولها على 2.80 نقطة.<sup>2</sup>

صعدت إلى المركز 59 عالميا في معيار جودة الخدمات اللوجستية بحصولها على 2.91 نقطة. وصعدت أيضا إلى المرتبة 72 عالميا في معيار التبع مقارنة بحصولها على 2.86 نقطة. والمرتبة 91 عالميا في معيار الالتزام بالوقت في الخدمات اللوجستية بحصولها على 3.08 نقطة. (البنك الدولي مؤشر أداء الخدمات اللوجستية).

حسب بيانات البنك الدولي لمؤشر أداء الخدمات اللوجستية فقد تحسنت الجزائر كثيرا خلال السنوات الماضية بحيث وصلت إلى المرتبة 75 عالميا متحصلة على 2.77 نقطة في 2016، مقابل المرتبة 96 عالميا متحصلة على 2.65 نقطة في 2014 بالرغم من هذا التحسن إلا أن أدائها لازال ضعيف.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - مؤشر أداء الخدمات اللوجستية، البنك الدولي، 2012، <https://www.albankaldawli.org>، يوم 10 ماي 2024، على الساعة 10.00.

<sup>2</sup> - مؤشر أداء الخدمات اللوجستية، البنك الدولي، 2014، <https://www.albankaldawli.org>، يوم 10 ماي 2024، على الساعة 10.00.

<sup>3</sup> - مؤشر أداء الخدمات اللوجستية، البنك الدولي، 2016، <https://www.albankaldawli.org>، يوم 10 ماي 2024، على الساعة 10.00.

## المبحث الثاني: دراسة حالة مؤسسة Sonaric وواقع اللوجستيك فيها

المؤسسة هي تنظيم إجمالي، له شخصية معنوية، وكيان قانوني، وهدف يتمثل في إنتاج السلع والخدمات من أجل تلبية حاجيات المجتمع من جهة، وتحقيق الربح من جهة أخرى، وحتى يتم ذلك يجب أن يكون تسيير جيد للمؤسسة، والذي يتوقف بالدرجة الأولى على التحكم في المصاريف الخاصة بذلك الاستعمال. سنتطرق في هذا المبحث إلى تاريخ و تطور مؤسسة السوناريك وتعريف بوحدة السوناريك فرجية والهيكل التنظيمي لها وكذا مصالحها.

### المطلب الأول: تقديم المؤسسة

إن المؤسسة الوطنية لتحقيق و تسيير الصناعات المترابطة LA SOCIÉTÉ NATIONAL DE RÉALISATION ET DE GESTION DES INDUSTRIEL CONNEX

هي مؤسسة اقتصادية عمومية برأس مال يقدر بـ 1.763.760.000 دج و أصبحت شركة ذات أسهم بموجب العقد التوثيقي المؤرخ في 1989/03/05، نشأت في إطار المخطط الوطني للتنمية الاقتصادية و الاجتماعية وتنمية الوحدات الإنتاجية في قطاع الصناعة الثقيلة، وهذا بموجب مرسوم رقم 165/80 المؤرخ في 1980/05/30 قصد إعطاء حوافز للتنمية وهي الآن تحت وصاية الوزارة المكلفة بالاقتصاد و قد تطور رأس مالها الاجتماعي في السنوات: 1992، 1994، 1998، 2003، 2007، 2018 كما يلي:

20.000.00 دج، 150.000.000 دج، 152.000.000 دج، 800.000.000 دج، 1.724.560.000 دج، 1.763.760.000 دج على الترتيب.

أهم منتجاتها هي:

- مدافئ بمختلف الأنواع.
- مطابخ منزلية.
- سخانات ماء.
- مكيفات الهواء.
- المراجل الحائطية.

إن الهدف الأساسي الذي يوجه الإستراتيجية الإجمالية للمؤسسة هو تحسين حصتها في السوق حتى تضمن الزيادة فيه وذلك من خلال تطوير نشاطات جديدة وتحفيز العمال لزيادة أدائهم.

### المطلب الثاني: التعريف بمؤسسة SONARIC وحدة فرجية

إن وحدة صناعة المدافئ بفرجية كباقي المؤسسات الوطنية المتواجدة عبر التراب الوطني تساهم مباشرة في التنمية الوطنية و تغطية احتياجات الاقتصاد الوطني في ميدان اختصاصها و ذلك بدفع عجلة التقدم والنمو إلى

الأمام بتلبيتها لمتطلبات المستهلك من مختلف منتجاتها و يعد هذا من الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، وذلك لتوفير هذه المتطلبات على مستوى كامل التراب الوطني.

### أولاً: لمحة عن وحدة فرجيوة:

إن دراسة مشروع إنشاء وحدة تركيب المدافئ المنزلية بفرجيوة - ولاية ميلة - كانت تحت إشراف ولاية جيجل (كانت فرجيوة إحدى دوائرها)، لكن بعد التقسيم الإداري لسنة 1984م أصبحت بموجبه دائرة فرجيوة تابعة إداريا لولاية ميلة، وقد تأخر إنجاز هذا المشروع بسبب بعض المشاكل، و استأنفت الأشغال بالوحدة سنة 1982 وانتهت سنة 1992 أين انطلقت عملية الإنتاج الفعلية حيث كان عدد العمال 180 عاملا، و في الوقت الحالي أصبح عدد العمال 234 عاملا.

- **موقعها:** تقع وحدة SONARIC فرجيوة في المنطقة الصناعية لفرجيوة على مسافة 2 كلم من مركز المدينة، وما يقارب 42 كلم عن الطريق الوطني رقم (05) و بالتالي فإن الوحدة تحتل موقعا جغرافيا هاما بحيث تتوسط ثلاث ولايات كبرى جيجل من الشمال، قسنطينة من الشرق، و سطيف من الغرب.

- **مساحتها:** تتربع وحدة SONARIC فرجيوة على مساحة قدرها 11هكتار، تتربع الورشات المكونة لها في مجموعها على مساحة مغطاة تقدر بـ 2100 م.

### ثانيا: الهيكل التنظيمي لوحدة SONARIC فرجيوة:

إن اختيار الهيكل التنظيمي للمؤسسة الدور الكبير في التوفيق بين مختلف نشاطاتها وتحقيق أهدافها المسطرة، لذلك حرصت وحدة فرجيوة على تنظيم أنشطتها و توزيع مهامها دون أن تهمل الجانب التنسيقي فيما بينها، وذلك ضمانا لتقديم أفضل الخدمات للزبائن وبأرقى الوسائل وأقصر وقت، وذلك وفقا للهيكل التنظيمي التالي:



**ثالثاً: مصالِح SONARIC وحدة فرجية :**

يتأَسُّس الوحدة مدير والذي يعتبر الركيزة الأساسية لها لأنه المسؤول عن تسيير وتوجيه الإنتاج والتصنيع وله نائب يساعده و يشاركه في جميع مهامه، كما ينوب عنه أثناء غيابه.

تتشكل وحدة فرجية من الدوائر و المصالِح الأتية:

1. دائرة الإدارة و المالية: يشرف عليها رئيس الدائرة و تتكون هذه الدائرة من ثلاث مصالِح و هي:

أ- **مصلحة الموارد البشرية service ressources humaines.**

ب- **مصلحة المحاسبة service comptabilité:** المحاسبة علم يشمل مجموعة المبادئ و الأسس التي تستعمل لتحليل وضبط العمليات المادية وهي وسيلة لمعرفة نتيجة أعمال المؤسسة اعتمادا على مستندات مبررة لها حيث أن هذه الأخيرة تقوم بتسجيل مختلف العمليات، ومراقبتها و التي تدور بين المصالِح. لهذه المصلحة عدة وظائف هي:

- تمكن المؤسسة من معرفة دائنيها و مدينيها، وتحديد وضعها المالي.

- المساهمة في معرفة وتحديد الرسوم والضرائب.

- تعتبر قاعدة للتحليل المالي إضافة إلى أن المصلحة تسجل كل العمليات الخاصة بالوحدة المتمثلة في:

- المشتريات ما بين الوحدات.

- المشتريات الداخلية والخارجية للوحدة.

- مراقبة المخزون ومختلف العمليات الحسابية.

- التعامل مع البنوك و الصندوق مثل BDL بفرجية و CPA بميلة.

ج- **المصلحة المالية SERVICE FINANCES:** هذه المصلحة تعمل تحت مكلف يشرف على الوضع المالي للوحدة، حيث انه يستلم أموال كل المبيعات التي تتم داخل الوحدة، كما انه على اتصال دائم مع مصلحة المحاسبة و التعامل مع البنوك و الصندوق مثل BDL بفرجية و CPA بميلة.

2. **دائرة الإنتاج département de production:** تشرف الدائرة على التسيير الحسن لجميع ورشات

الوحدة وتعمل باستمرار من أجل الاستغلال العقلاني و الحسن لوسائل الإنتاج و طاقات العمل قصد الوصول إلى أقصى حد ممكن من الإنتاجية، و تتكون هذه الدائرة من:



أ- مصلحة التوجيهات.

ب- مصلحة الإنتاج.

3. الدائرة التقنية التجارية: تعمل هذه الدائرة تحت توجيه رئيس الدائرة، يتمحور عمل الدائرة حول كل ماله علاقة بالتمويل، التخزين، البيع.

أ- مصلحة تسيير المخزون: تتكون من عدة مخازن:

- مخزن المواد الأولية.
- مخزن عتاد الحظيرة.
- مخزن التجهيزات أو المعدات.
- مخزن قطع الغيار.
- مخزن المواد الكيميائية.

تشرف هذه المصلحة على تسيير المخزون بالتعامل مع مصالح المؤسسة وذلك بتزويدهم بمختلف المواد المتنوعة وتحرير السندات... الخ

ب- مصلحة المشتريات **service Achat**:

- تدرس برنامج الاحتياطات وتراقب السوق.
- الاتصال مع الموردين قصد دراسة الأسعار، الكمية، والنوعية.
- تحديد وتعيين المواد المراد شراؤها.

ج- المصلحة التجارية **service de commercial**: لهذه المصلحة أهمية كبيرة في تطوير الإنتاج و تحسين

جودته وازدهار المؤسسة بالإضافة إلى تسويقه و تتوفر على ثلاث فروع:

- فرع المبيعات.

- مخزون المنتج النهائي.

- فرع خدمات ما بعد البيع.

4. دائرة الصيانة: تتوفر على ثلاث فروع:

أ- مصلحة التوجيهات.

ب- ورشة الصيانة.

ج- ورشة الصناعة و الدهن و معالجة السطوح.

5. مراقبة النوعية: تابعة هذه المصلحة إلى الدائرة التقنية وتتوفر على:

أ- المخبر.

ب- مراقبة الجودة.

**المطلب الثالث: أهمية وحدة فرجية، أهدافها، و عوامل إنتاجها:**

**أولاً: أهمية وحدة فرجية:**

تتفرد وحدة فرجية بصناعة المدافئ المنزلية و المكيفات الهوائية وسخانات الماء على مستوى ولاية ميلة، وتلعب دورا اجتماعيا يتجلى من خلال مساهمتها في امتصاص البطالة، وذلك بفتح مناصب شغل جديدة لاستيعاب أكبر عدد ممكن شباب المنطقة الذي إضافة إلى هذا تسهر الوحدة باستمرار على تحسين الظروف الاجتماعية للعمال يقينا منها بأن تحسين الجانب الاجتماعي من شأنه تحسين مرد ودية الإنتاج والفعالية الاقتصادية وفي هذا المجال قامت الوحدة بالعديد من الأنشطة نذكر منها:

- تنظيم رحلات ترفيهية لأبناء العمال.
- توزيع الأرباح على العمال بمناسبة ميلاد الوحدة
- تقديم مساعدات خيرية لفائدة الهلال الأحمر الجزائري وفئة المعوقين بالإضافة إلى المساعدات العادية للهيئات و المؤسسات الموجودة على التراب البلدي.
- إحياء المناسبات الوطنية بتنظيم المنافسات الرياضية بالوحدة.

**ثانياً: أهداف الوحدة:**

تتجسد أهداف الوحدة في النقاط التالية:

- إعطاء الحوافز لتنمية الوحدات المنتجة الصغيرة والمتوسطة في ميدان الصناعة على المستويين الجهوي والوطني.
- تطوير وتنمية الصناعات التحويلية والحديدية.
- تحسين المنتج وذلك لمواجهة المنافسة الخارجية.
- تغطية السوق الجهوية والوطنية وتزويدها بالمواد المصنعة.
- العمل على تحقيق الأهداف المسطرة في بداية السنة وتسويق ما تم إنتاجه.

- ترقية الصناعة الكهرومنزلية في الجزائر من خلال استعمال تقنيات جديدة.
- المساهمة في تكوين عمال متخصصون وذوي كفاءات عالية.
- محاولة تحسين رقم الأعمال المحقق من خلال المبيعات.

### ثالثا: عوامل إنتاج الوحدة:

تتوفر وحدة Sonaric فرجيوة على عدة عوامل للإنتاج هي:

- أ- العامل المادي: تتوفر الوحدة على آلات وتجهيزات عديدة ومتنوعة في جميع ورشاتها من التقطيع إلى التنظيف و الدهن والتركيب ويرجع تاريخ أول استعمالها إلى سنة 1992م.
- ب- عامل التموين: إن التموين بالمنتجات و المواد الأولية الهامة التي تدخل مباشرة في عملية الإنتاج هو أحد المشاكل التي تعاني منها الشركات والمؤسسات الوطنية، فالمادة الأولية المستعملة لإنتاج جميع أنواع المدافئ جزء منها من داخل الوطن والجزء الآخر مستورد من الخارج تقريبا من نفس المكان مثلا المواد الكيماوية تستورد 100% من الخارج وبالضبط من إيطاليا
- ج- العامل البشري: بلغ عدد العمال الكلي لوحدة Sonaric بفرجيوة سنة 2024 هو 236 عامل.

### المطلب الرابع: إدارة الخدمات اللوجستية وأثرها على أداء مؤسسة Sonaric

#### أولا: تحليل تأثير رقم أعمال المؤسسة و أدائها خلال الفترة 2015 - 2022

تختص مؤسسة صوناريك بفرجيوة تحديدا في إنتاج أجهزة التدفئة المنزلية، المكيفات الهوائية، سخانات الماء بالإضافة إلى المراجل الحائطية الغازية بطاقة إنتاجية 60000 وحدة، و نستعرض فيما يلي أداء المؤسسة خلال الفترة الممتدة من 2015 إلى غاية 2022 و تحليل مدى تأثيرها بالأزمات و قدرتها على مواجهة المخاطر.

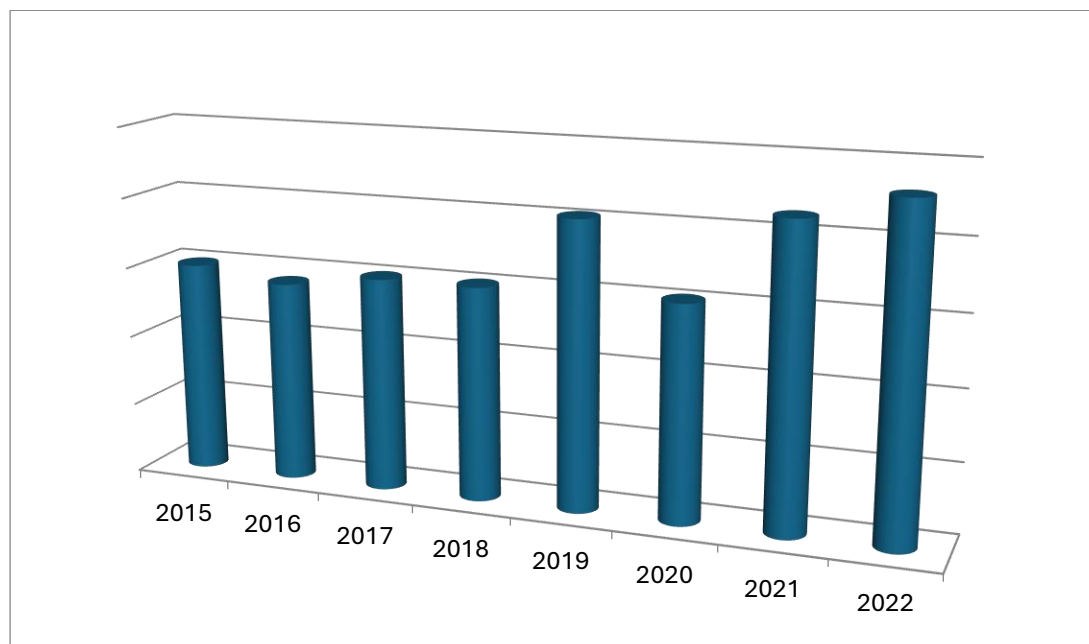
#### **جدول رقم (3-1): رقم الأعمال من سنة 2015 إلى سنة 2022 لمؤسسة Sonaric**

| السنوات | رقم الأعمال / دج | نسبة التغير في رقم الأعمال % |
|---------|------------------|------------------------------|
| 2015    | 1.502.464.640.00 | -                            |
| 2016    | 1.420.509.981.00 | - 05.45                      |
| 2017    | 1.512.150.863.00 | + 1.06                       |
| 2018    | 1.514.998.196.00 | +1.001                       |
| 2019    | 2.032.009.132.69 | + 34.126                     |
| 2020    | 1.526.120.216.65 | - 24.89                      |
| 2021    | 2.131.363.229.27 | + 39.65                      |

|        |                  |      |
|--------|------------------|------|
| + 8.30 | 2.308.298.988.79 | 2022 |
|--------|------------------|------|

المصدر: من الكشوفات المالية للمؤسسة

الشكل رقم (3-2): رسم بياني يوضح رقم الأعمال من سنة 2015 إلى سنة 2022 لمؤسسة Sonaric



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (3-1)

نلاحظ من خلال الأرقام المبينة في الجدول أعلاه أن رقم الأعمال كان يعرف استقراراً من سنة 2015 إلى سنة 2019 أين عرف زيادة تفوق 500 000 000 دج وهذا نظراً للطلب الذي عرفه السوق المحلي على منتجات الوحدة بعدما توقفت عمليات الإنتاج في مختلف دول العالم، وقف معه الاستيراد نظراً لتداعيات أزمة كورونا على العالم ولا سيما الصين، حيث تم أستنفذ جميع المخزون، كما عرفت سنة 2020 عودة رقم الأعمال إلى مستواه الأول أي قبل سنة 2019 بسبب الإجراءات الاحترازية لجائحة كورونا، من التباعد الصحي بين العمال والاحتفاظ بنصفهم فقط، وتوقيت الحجر الصحي ومنع استعمال المكيفات الهوائية للتقليل من العدوى، كلها أسباب أسهمت في تراجع عملية الإنتاج والبيع على حد سواء. في سنة 2021 عرفت زيادة في رقم الأعمال تفوق 600 000 00 دج نظراً للرفع التدريجي للاحتياطات الاحترازية لجائحة كورونا. أما سنة 2022 عرفت تسجيل أعلى مستوى لرقم الأعمال ببلغ يفوق 2.300.000.000 دج وهذا نظراً للطلب المتزايد على منتجات الوحدة ولا سيما المكيفات الهوائية التي شهدت طلباً كبيراً، خاصة بعدما توقفت عملية الاستيراد كتوجه من الدولة من جهة، ونقص المنتجات في السوق العالمية بسبب توقف أغلب المصانع العالمية عن الإنتاج وبالتالي عجزها عن التصدير.

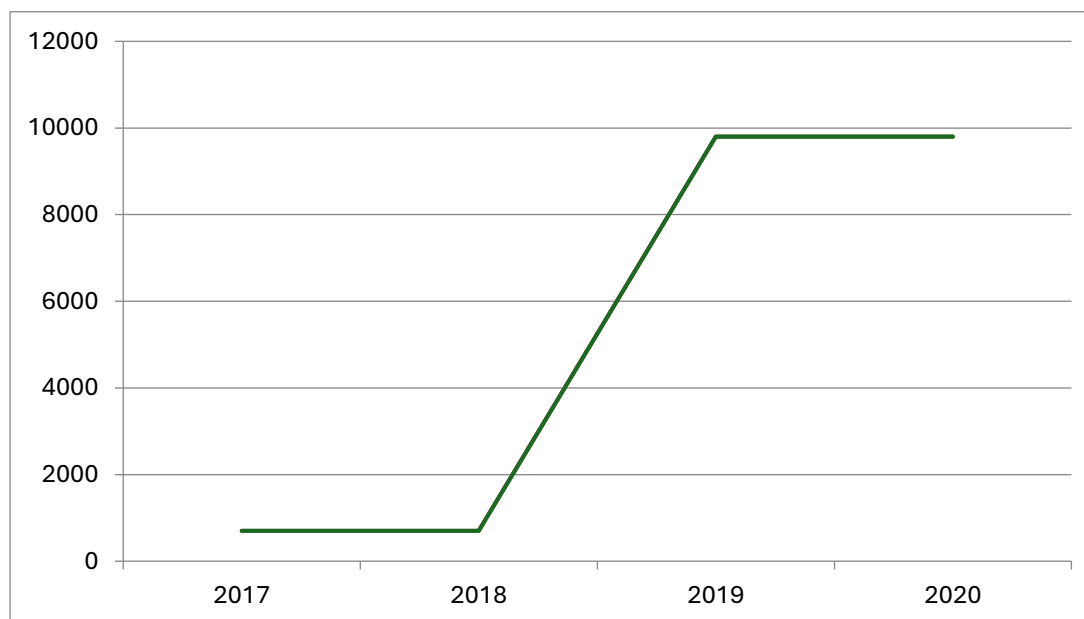
**ثانياً: تحليل تأثير تكاليف الشحن خلال 2017-2020**

لدراسة تأثير أسعار الخدمات اللوجيستية بالمؤسسة خلال فترة الأزمات وخاصة أزمة كوفيد 19، قمنا بدراسة تغيرات أسعار الشحن للمواد الأولية خلال الفترة 2017-2020 لإستخلاص مدى قدرة المؤسسة على التحكم في التكاليف خلال فترة الأزمات.

**جدول رقم (2-3): سعر الشحن من سنة 2017 إلى سنة 2020 لمؤسسة Sonaric**

| السنوات | تكلفة شحن حاوية من نوع 40 قدم من الصين | نسبة الزيادة في تكلفة الشحن % |
|---------|--|-------------------------------|
| 2017    | 700 دولار                              | -                             |
| 2018    | 700 دولار                              | -                             |
| 2019    | 9800 دولار                             | +1400                         |
| 2020    | 9800 دولار                             | -                             |

المصدر: من الكشوفات المالية للمؤسسة

**شكل رقم (3-3): رسم بياني لسعر الشحن من سنة 2017 إلى سنة 2020 لمؤسسة Sonaric**

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (2-3)

نلاحظ زيادة في تكلفة الشحن بما يقارب 1400% مرة في غضون سنة وهو رقم كبير وتكلفة زائدة للمنتج تتعكس على زيادة سعر المنتج هذه الفترة التي وصل سعر الشحن إلى أعلى درجاته في فترة كورونا و لمعرفة أثر ذلك على المؤسسة ندرج أسعار البيع خلال الفترة.

### ثالثا: تحليل تأثير أسعار بيع المنتج الرئيسي خلال الفترة 2015-2022

تم اختيار منتج المكيف الهوائي باعتباره منتجا رئيسيا بالمؤسسة نظرا لاعتماده الكبير والاساسي على المواد الأولية من الصين من جهة و بفعل علاقته المباشرة بمستوى الطلب عليه خلال و بعد الأزمة.

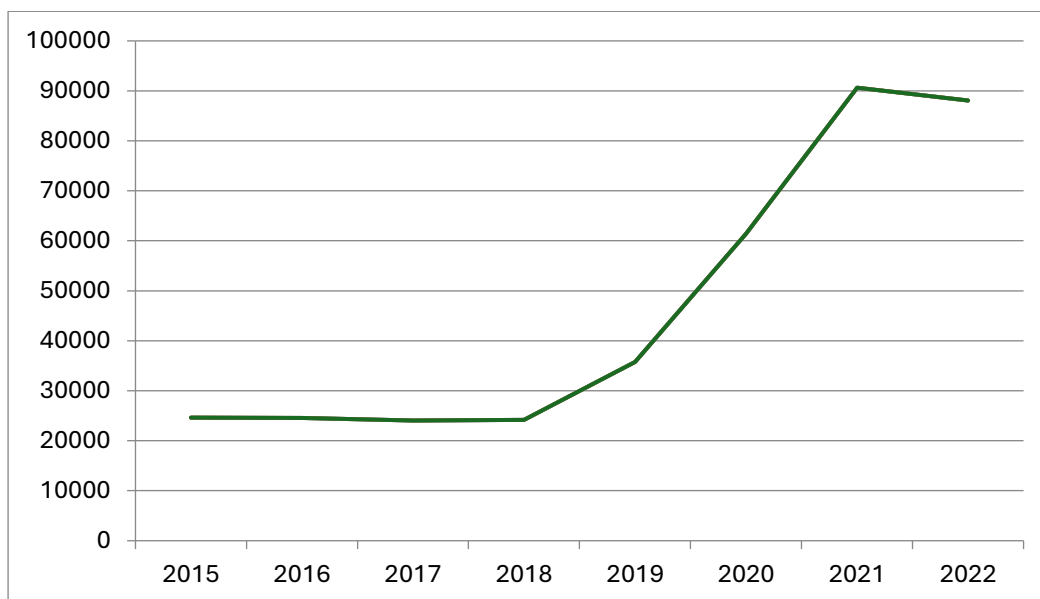
جدول رقم (3-3): سعر بيع الوحدة من المنتج المكيف الهوائي 12 من سنة 2015 إلى سنة 2022

#### لمؤسسة Sonaric

| السنوات | سعر بيع الوحدة الواحدة من مكيف 12 / دج |
|---------|--|
| 2015    | 24.630.70                              |
| 2016    | 24.530.56                              |
| 2017    | 24.050.40                              |
| 2018    | 23.980.88                              |
| 2019    | 35.742.33                              |
| 2020    | 61.414.58                              |
| 2021    | 90.635.20                              |
| 2022    | 88.050.36                              |

المصدر: من الكشوفات المالية للمؤسسة

## الشكل رقم (3-4): رسم بياني لسعر الشحن من سنة 2017 إلى سنة 2020 لمؤسسة Sonaric



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (3-3)

نلاحظ أن أسعار المنتج مستقرة من سنة 2015 إلى سنة 2018 في حين عرفت المؤسسة ارتفاع مستمر في سعر المكيف من سنة 2019 إلى غاية سنة 2022 و تقدر الزيادة بحوالي 60.000 دج.

#### رابعا: آلية إدارة الخطر اللوجستي في الوحدة ومساهمته في خفض تكاليف المنتجات

من خلال الدراسة الميدانية المسجلة خلال سنوات الدراسة فالوحدة انتهجت أسلوبا جديدا من أجل إدارة المخاطر اللوجستية وتخفيض حجم التكاليف، تبين أن الوحدة تعتمد على وسائلها الخاصة للجلب المادة الأولية وتسويق المنتج ، حيث كان لها تجربة سنة 2022 من خلال التعاقد مع الشركة الوطنية للنقل البري لجلب المادة الأولية الحديد من مصنع الحجار بعتابة إلى فرجيوه ب 1550 دج خارج الرسم للطن وهو مبلغ مكلف جدا، لهذا في سنة 2023 قرر مسيرو الوحدة والاعتماد على شاحنات وإمكانات الوحدة لجلب هذه المادة الأولية عوضا عن التعاقد مع الشركات الخاصة وخاصة بعد تجديد الحاضرة اللوجستية في خطوة تحسب للإدارة قصد تخفيض التكاليف وكمثال على ذلك خلال 04 أشهر الأولى من سنة 2023 من 07 جانفي 2024 إلى 13 ماي 2024 تم تحميل 733 طن وبعملية حسابية وزن الحمولة 20 طن بسعر 37000 دج أي 733 طن / 20 طن أي حوالي 37 حمولة مضروبة في سعر الحمولة 37000 دج لنتحصل على مبلغ 1.352018.50 دج هذا لمدة 04 أشهر أي سنويا مبلغ 3.842.185.72 دج هذا المبلغ استطاعت الوحدة استرجاعه وتستطيع استعماله في تخفيض التكاليف وبالتالي المنافسة من جزئية السعر، كما تقوم كذلك بتوزيع المنتجات بوسائلها الخاصة. كما تبقى هذه المساعي غير كافية وجب اعداد سياسة لوجستية شاملة في الوحدة.

**خامسا: تحليل النتائج**

استنادا إلى المعطيات والنتائج السابقة ومما لاشك فيه أن مؤسسة Sonaric تأثرت بشكل كبير جراء أزمة كورونا لارتفاع أسعار الشحن بشكل كبير حيث قدرت الزيادة في تكلفة الشحن ب 1400% خلال سنة 2019-2020، وهذا ما صاحبه انخفاض في رقم الأعمال بنسبة 24% مما يدل أساسا على ضعف او نقول غياب تام لاستراتيجيات إدارة المخاطر اللوجستية وكيفية مواجهة الأزمات وأيضا تسيير المخزون لمواجهة المخاطر والظروف الطارئة هذا من جهة ومن جهة أخرى وبالرجوع إلى النتائج المتحصل عليها عرفت المؤسسة انتعاشا وزيادة كبيرة في رقم الأعمال حيث قدرت الزيادة ب 39.65% وهذا نتيجة لقرار الحكومة بغلق الاستيراد بهدف تشجيع المنتجات المحلية وهذا ما شهدناه في الارتفاع الكبير في سعر المكيفات حيث قدرة الزيادة في سعر الوحدة الواحدة ب 25672 دج، وهذا ارتفاع قياسي في فترة وجيزة شهدت المؤسسة.

ويقف تحليلنا عند إستراتيجية النقل الجديدة التي اتخذتها المؤسسة لجلب المواد الأولية من مركب الحجار ب عنابة و قرار فسخ العقد مع شركة sntr و الاعتماد على إمكانياتها اللوجستية و تخفيض التكلفة إلى حوالي 4 مليون دج سنويا و هذا ما يؤكد على فعالية إدارة المخاطر اللوجستية و دورها في تخفيض التكلفة.

**المبحث الثالث: دراسة حالة ش.ذ.م.م الإخوة بن عياش \_شلفوم العيد**

بعد قيامنا بالدراسة النظرية حول الأجور في مؤسسة اقتصادية تطرقنا في هذا الجزء إلى تقديم المؤسسة المستقبلية بإعطاء لمحة تاريخية عن المؤسسة، وتعريفها والتطرق إلى منتجاتها، ثم إعطاء نظرة عن الأهداف الرئيسية لها، وأخيرا سنقوم بدراسة الهيكل التنظيمي للمؤسسة و تعريف كافة المديرات وذكر مهامها.

**المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة**

أنشأت شركة "الإخوة بن عياش" كشركة ذات مسؤولية محدودة في 04/02/2013 بموجب العقد 2013/78 مسجلة في المركز الوطني للسجل التجاري تحت رقم: B13 0992098-16/00 أما رقمها الجبائي: 001316099209897 و رأس مال قدره 200,000,000,00 دينار جزائري.

- تتميز المؤسسة بموقع إداري استراتيجي بالمنطقة الصناعية لشلفوم العيد، بمساحة 4600 م<sup>2</sup>؛ الذي يضمن لها تسهيل عمليات الإنتاج و التوزيع أما مقرها الاجتماعي فيقع حي بوسحاقي د رقم 181-بلدية باب الزوار- ولاية الجزائر.

- إن مؤسسة "FBEB" تنتمي إلى مجمع "الإخوة بن عياش" ذو الطابع الاقتصادي و التجاري، يضم شركات تتوفر على بنيات تنظيمية و وسائل مادية و بشرية هامة و أهمها:



- أف بي برومو FB\_PROMO التي يتمثل نشاطها الأساسي في صناعة الرخام.
  - مؤسسة الأشغال العمومية 'ETP' التي يتمثل نشاطها الأساسي في الأشغال العمومية.
  - بروموبتون PROMO BETON التي يتمثل نشاطها الأساسي في إنتاج الخرسانة.
- يتمثل موضوع شركة FBEB فيما يلي: صناعة البلاط ذو الطبقة الوحيدة بكل أنواعه.

### المطلب الثاني: أهداف المؤسسة

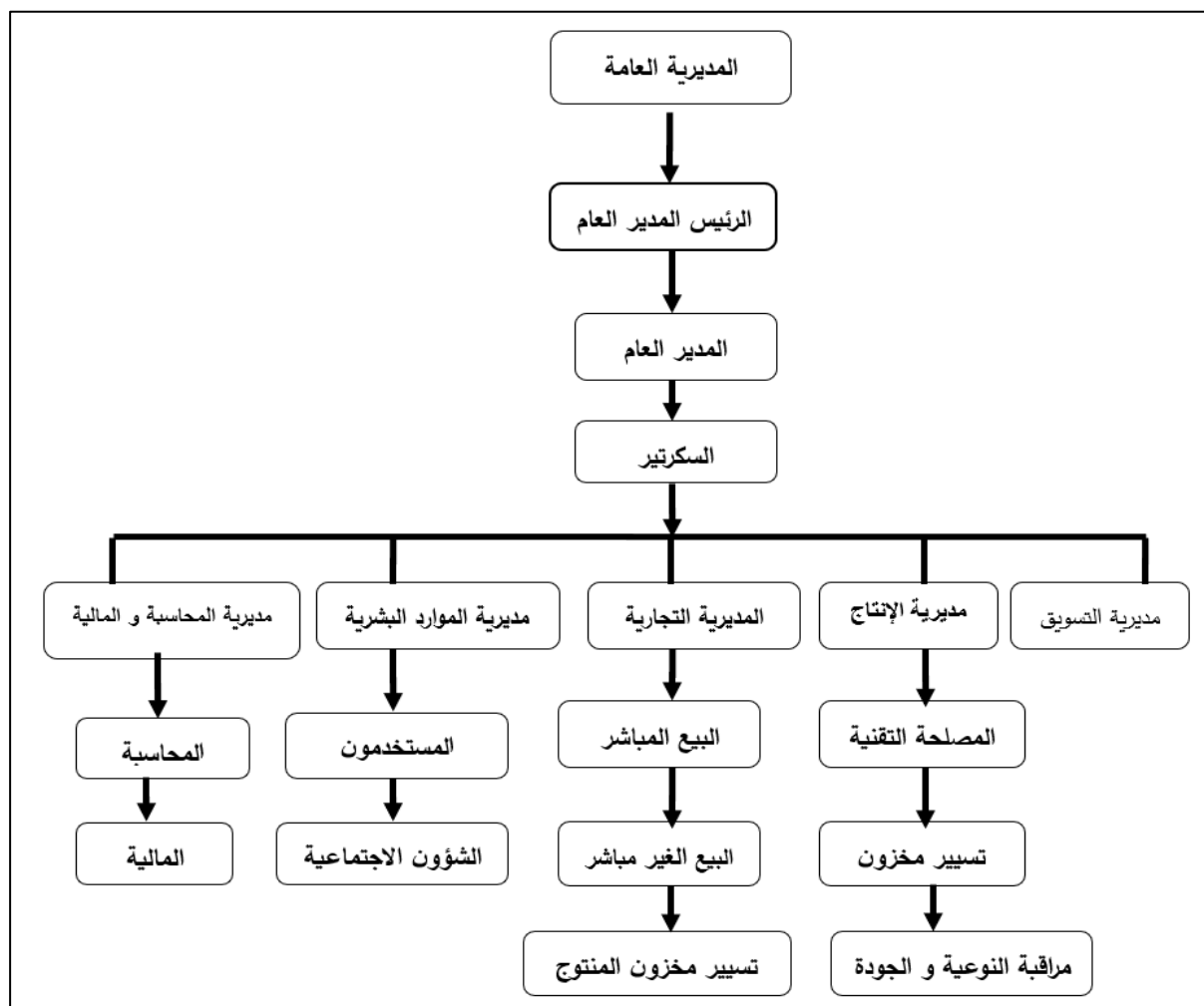
أنشئت شركة "الإخوة بن عياش أف بي أوبي" بفكرة أساسية هي إنتاج البلاط ذو الطبقة الوحيدة لإرضاء زبائنها، و محاولة التوسع بالانفتاح للسوق الخارجي لتحقيق البقاء، النمو و الاستمرار و تندرج تحت هذه الأهداف الرئيسية أهداف فرعية تتمثل في:

- الرفع من أرباحها و مضاعفة رقم أعمالها من أجل خلق موارد إضافية للتمويل الذاتي.
- التحسين من مستوى خدماتها كتحسين طرق الاتصال بالزبائن و الرفع من جودة إنتاجها.
- المحافظة على استقرار جو العمل داخل الشركة و تحسين ظروفه نظرا لتأثيره على مرد ودية العمل.
- التموضع الجيد في كل سوق من أسواق منتجاتها و توسيع حصتها السوقية.
- تحسين صورة الشركة في ذهن الزبون.
- الرفع من عوائدها و التخفيض من التكاليف و هذا لضمان هامش ربحي معتبر.
- توسيع نشاطها مع التركيز على الجودة قبل كل شيء.
- تطوير الطاقة الإنتاجية و الرفع من كفاءة استخدام الموارد المتاحة خاصة الموارد البشرية لما لها من أهمية.
- متابعة التقدم العلمي في نشاطات اليقظة التكنولوجية و التسويقية.
- إنتاج الكميات المطلوبة من السلع في حدود الطاقة الإنتاجية والطلب المتوقع على السلعة.

### المطلب الثالث: دراسة الهيكل التنظيمي لمؤسسة "الإخوة بن عياش أف بي أوبي"

سنعرض في الشكل التالي الهيكل التنظيمي للمؤسسة المستقبلية، و تعريف مختلف المديریات:

## الشكل رقم (3-5): الهيكل التنظيمي لمؤسسة " الإخوة بن عياش أف بي أوبي



المصدر: الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة

يتميز الهيكل التنظيمي لمؤسسة "الإخوة بن عياش أف بي أوبي" بأنه هيكل وظيفي يتم تجميع كل تخصص وظيفي في إدارة واحدة ميزة هذا النظام هو أنه اقتصادي لأن كل شيء مركزي بحيث يستفيد كل موظف من خبرات زملائه في نفس التخصص لأنهم يعملون في نفس الإدارة أو القطاع لنقوم الشركة بمهامها على أكمل وجه، و فيما يلي سنتطرق إلى شرح مهام كل المديريات و أنشطتها.

### أولاً: المديرية العامة:

تأخذ المديرية العامة على عاتقها عملية التخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه والرقابة على الموارد البشرية و المادية بهدف تحقيق الأهداف و تدخل تحتها جميع المديريات التنفيذية والمركزية و تشرف على الوظائف المكتبية من جهة و وظائف التنسيق، القيادة و الرقابة من جهة أخرى و تتكون أساساً من:

**1. الرئيس المدير العام:**

يمثل السلطة المركزية في المؤسسة و أعلى منصب إداري في الشركة حيث نجده على راس الهيكل التنظيمي؛ يقوم بوظائف القيادة، الرقابة، التخطيط و التنسيق و هذا باقتراح السياسة العامة للشركة، و يقوم بتقديم الوسائل التي تسمح بتحقيق الأهداف، و اليقظة من أجل تقييم دائم الأنظمة المراقبة الداخلية و الإشراف على المداومة الإستراتيجية.

**1.1 المدير العام:** يعتبر ثاني مسؤول حيث يتلقى الأوامر من الرئيس المدير العام و هو مسؤول مسؤولية كاملة عن الأداء العام للمؤسسة، تتمثل مهامه فيما يلي:

- تنفيذ الرقابة على مختلف المديریات من أجل ضمان السير الحسن.
- تقسيم الأهداف الرئيسية إلى أهداف فرعية لكل إدارة.
- التمثيل الشخصي للشركة.
- عقد الصفقات.
- التأكد من فعالية تسيير المؤسسة من طرف المستويات المركزية و التنفيذية.

**2.1 السكرتارية:** هذا القسم له مهمة القيام بالوظائف المكتبية و تحضير الوثائق و الملفات اللازمة التي يحتاجها المدير العام و من مهامها:

- القيام بأعمال النسخ و الطباعة و تحرير الرسائل؛
- دراسة ما يقدمه المدير من موضوعات و تقديم التقارير؛
- التحضير لاجتماعات و مواعيد المدير العام؛
- تلقي المكالمات الهاتفية و استلام و تصدير البريد.

**2. المديریات التنفيذية:**

يتكون الهيكل التنظيمي من عدة مديريات سنقوم بالتطرق لها، و إلى المصالح المكونة لها وإبراز مهامها.

**1.2 مديرية التسويق:** مدير التسويق هو الشخص المسؤول عن إدارة المبيعات للشركة، و يجب أن يكون قادرا على الابتكار و التطوير و الحفاظ على موقع شركته في السوق، و لعل أهم ما يميز مدير التسويق الناجح قدرته على مواجهة الأزمات التي قد تتعرض لها الشركة نتيجة وجود شركات أخرى منافسة لها في السوق، و من الجدير بالذكر أن مدير التسويق يتأرض فريق تسويق ناجح، يوجههم نحو الأهداف التي تمكنه من بيع أكبر قدر ممكن من السلع، أو تقديم خدمات للجمهور، من مهام مدير التسويق:

- وضع الأهداف التسويقية الخاصة بالمؤسسة.
  - وضع الخطط المناسبة المتعلقة بكافة الأنشطة المتعلقة بالترويج لمنتجات المؤسسة.
  - متابعة كافة الأنشطة التسويقية و مراقبتها.
- 2.2 مديرية الإنتاج:** تشكل هذه المديرية عنصر هام باعتبار الشركة ذات طابع صناعي حديث تسهر على إنتاج الكمية المطلوبة بالجودة الملائمة و في أجال الإنتاج و تخفيض التكاليف، حيث يتولى مدير الإنتاج مهام تخطيط الإنتاج و رقابته، و مراقبة الجودة وجدولة العمليات الإنتاجية و المواعيد المناسبة لإنجازها، و تنقسم هذه المديرية إلى:

✓ **المصلحة التقنية:** تتكون هذه المصلحة من مجموعة مهندسين و تقنيين يقومون بأعمال الصيانة و مراقبة الآلات و العتاد قبل و بعد عملية الإنتاج كما تشرف على النظر في المشاكل و العراقيل المشار إليها من طرف المستفيدين، و السهر من أجل اتخاذ حلول تقنية مناسبة.

✓ **مصلحة تسيير مخزون المواد:** يقوم أمين المخزون و موظفيه بـ:

- تسجيل جميع المواد الأولية الداخلة إلى المخزن و ترتيبها في مكانها المناسب كل سلعة حسب صنفها.
- القيام بعملية الاستلام، الفحص و مناولة المواد الأولية.
- الرقابة على المخزونات و تحديد مستوياتها.
- التأكد من مطابقة السلع المستلمة لبنود سند الطلبية و سند الاستلام.
- عدم صرف المواد إلا بعد التأكد من استكمال و سلامة قرارات صرفها.

✓ **مصلحة مراقبة النوعية و الجودة:** مراقبة الجودة جزء لا يتجزأ من كل صناعة فهي تقوم على:

- تحسين مستمر للجودة و تدبير كامل للجودة من أجل تحسين معدل نجاح الأجزاء.
- إدخال تكنولوجيا متطورة عالمية في الإنتاج.
- تخطيط و تنسيق أنشطة مراقبة الجودة، و عقد جلسات لشرح للعمال على أهمية إتباع معايير الجودة الوطنية.
- فحص جميع المواد المخزونة و أجزاء المعدات لضمان الجودة العالية.

**3.2 المديرية التجارية:** تسهر هذه المديرية على مهمة البيع و خدمة الزبائن حيث تنطوي مهامها في:

- تنشيط و توجيه السياسة التجارية تماشياً مع أهداف المؤسسة و تطوير النشاط التجاري.
- تسيير عمليات الفوترة و التحصيل لعمليات البيع.
- إعداد المخطط التجاري و اتخاذ التدابير اللازمة لتفادي التأخير.

- مراجعة قوائم الزبائن و تسجيل طلبياتهم في الأجل المحددة.
- تسوية وضعية طلبيات المؤسسات المتعاقدة مع المؤسسة.
- النظر في شكاوى الزبائن و إعلامها لقسمي الإنتاج و التسويق لتحسين نوعية السلع بما يرضي الزبائن.
- التنسيق مع أمين المخزن و مسؤول الإنتاج لتلبية طلبيات الزبائن.

و تنقسم هذه المديرية وظيفيا إلى:

- ✓ **مصلحة البيع المباشر:** حيث تعتمد عملية البيع في هذا القسم على التوزيع المباشر للمنتجات بالاعتماد على القوى البيعية للشركة دون اللجوء إلى وسطاء يشمل البحث الدائم عن العملاء الجدد، وزيادة المبيعات إلى العملاء الحاليين، والقيام بعرض المنتج، وعمل المقابلات البيعية، وتقديم عروض الأسعار.
- ✓ **مصلحة المبيعات الغير مباشرة:** يتم التوزيع في هذا القسم باستعمال وسيط أو أكثر.
- ✓ **مصلحة تسيير مخزون المنتج التام:** يسهر هذا القسم على متابعة المخزون و مدى نجاعة طرق التخزين، ومن جهة أخرى يداوم على المتابعة الحثيثة لكمية مخزون المنتج التام الصنع وهذا من أجل توجيه سياسة الإنتاج و البيع.

**4.2 مديرية الموارد البشرية:** هذه المديرية مسؤولة عن توفير العاملين ذوي الكفاءة، و تمثيتهم و تدريبهم والتنسيق بينهم، ووضع نظم التعيين، الترقية، الفصل و التأديب و ما شابه ذلك، و المحافظة على الاتصال الوثيق مع سوق العمل للحصول على الأفراد المناسبين، و تنفرد هذه المديرية إلى:

- ✓ **مصلحة المستخدمين:** تقوم هذه المصلحة فيما يخص الرواتب بإعداد القوائم الشهرية للرواتب التي تحمل مختلف التعويضات، المكافآت، التسبيقات، الأجور القاعدية ومختلف الاقطاعات و هذا لكل عامل، أما فيما يخص التوظيف فتقوم باستقطاب واختيار الموظف المناسب في الوظيفة المناسبة وتكوينه إذا تطلب الأمر.
- ✓ **مصلحة الشؤون الاجتماعية:** تعمل على تقديم مختلف خدمات التعويضات و التأمينات الاجتماعية في حالة الوفاة، التوقف عن العمل، التقاعد و حوادث العمل.

- 5.2 مديرية المالية و المحاسبة:** إن هذه المديرية تقوم بضخ الموارد المالية الضرورية في الوقت المناسب ومن المصادر المناسبة و تراقب تحركها في الشركة ثم تقييم عوائدها عن طريق تحليل النتائج و يتمثل دورها في:
  - تسيير و تنظيم السياسة المالية من أجل تحقيق إستراتيجية المؤسسة.
  - ضمان التوازن المالي و الاقتصادي في المؤسسة.
  - العمل على إظهار المركز المالي الحقيقي للمؤسسة.
  - تطبيق التشريع المالي المعمول به.

- مسك حسابات المؤسسة بالأخذ بعين الاعتبار الترتيبات التشريعية و التنظيمية.
- و تنقسم هذه المديرية إلى:
- ✓ **مصلحة المالية:** يكمن دورها في التحكم في الموارد المالية و ضمان التوازن المالي زيادة على متابعة الخزينة، و من أهم المهام التي يقوم بها:
- ضمان تسيير المحاسبة العامة والمالية للمديرية العامة.
- الضمان والتأكد من تطابق التسيير المالي.
- حفظ التوازن الداخلي للشركة.
- إنجاز المخطط المالي للشركة والحرص على تطبيقه.
- التفاوض مع المؤسسات المالية من أجل ضمان الاحتياجات من المواد اللازمة لتسيير الشركة.
- التفاوض على أساس العقود التجارية والضمانات البنوية ومتابعة التعويضات.
- تطبيق القواعد المالية والمحاسبة وحسن حفظ الوثائق وإبلاغ المديرية العامة في حالة ظهور فوارق في النتائج.
- ✓ **مصلحة المحاسبة:** يتبلور نشاطها في مراقبة حركة الأموال و ذلك عن طريق ما يلي:
- تسجيل العمليات التي تقوم بها الشركة من بيع و شراء و ... الخ.
- تسوية عملياتها مع نظائرها (إدارة الضرائب، البنوك...).
- إعداد الميزانية المحاسبية.
- القيام بعملية الجرد.
- إرسال كل العمليات المسجلة في اليومية إلى مصلحة المالية.
- استلام جميع الوثائق الإثباتية لمختلف التدفقات من طرف جميع المصالح.

### ثانيا: المديرية المالية و المحاسبية

تعتبر المديرية المالية و المحاسبية عماد الشركة كونها مصدر التدفقات و الحركات المالية، وتعتبر الأموال في الشركة كالأكسجين فهي العنصر الأساسي في عمليات الشركة، والمخول الوحيد لتسييرها في الشركة هي المديرية المالية و المحاسبية.

#### 1. مهام مصلحة المالية:

- يتلقى مدير المصلحة المالية الأوامر من رئيس المديرية المالية و المحاسبية كما يسهر على ضمان التنفيذ الصحيح للسياسة المالية للشركة؛ حيث يتولى:
- تطبيق القواعد و الاجراءات التنظيمية و التسيير في قسم المالية.

- مراقبة و فحص الملفات الواردة إليه لغرض الدفع.
- إعداد الميزانية و متابعة توازن الخزينة.
- المراقبة المفاجئة للصناديق مع إصدار محاضر لذلك.
- مسؤول عن جميع النفقات الصادرة، و ضمان التحصيلات.
- تنقسم مصلحة المالية إلى ثلاثة أقسام هي:
- ✓ **قسم العلاقات البنكية:** يعمل هذا القسم على تنظيم و ضبط العلاقات مع البنك كون أغلب التدفقات المالية تتم باستعمال الشيكات أي عن طريق البنك، و أهم الأعمال التي يتولاها قسم العلاقات البنكية هي:
- متابعة التسبيقات البنكية و مواعيد صرف الشيكات.
- متابعة و مراقبة كل ديون الشركة التي ستدفع عن طريق البنك.
- مراقبة تسديد أقساط الديون و الفوائد و التأكد من وصول الأموال إلى أصحابها.

في حالة المورد الأجنبي:

- تشكيل ملف يحتوي على كل الوثائق المتعلقة بالسلع المستوردة و إرسالها إلى البنك الخارجي.
- المتابعة المستمرة مع البنك لوصول كامل المبلغ للموردين.

✓ **قسم التحليل المالي و المراقبة:** يقوم هذا القسم بـ:

- تحليل كل الجداول المالية و المحاسبية.
- القيام بالمقارنة بين ما تم تحقيقه مع ما كان مسطرا له لاستخراج الفروقات و الانحرافات.
- دراسة التوازن المالي عن طريق تحديد بعض المؤشرات.
- تشخيص السياسة المالية للشركة باستعمال النسب المالية.
- ✓ **قسم الموازنة:** قسم الموازنة مسؤول عن إعداد الموازنات التقديرية و الخطط المالية و ذلك بـ:
- إعداد الموازنات الشهرية و السنوية.
- تقدير الإيرادات و النفقات المرتبطة بالنشاطات المبرمجة.
- إعداد تقديرات حول النتائج المنتظرة من نشاطات الشركة.

## 1.1 مهام مصلحة المحاسبة:

يتولى رئيس مصلحة المحاسبة مجموعة من الأوامر و المهام الصادرة من رئيس المديرية المالية والمحاسبية و المنصوص عليها في القانون؛ حيث يتولى ما يلي:

- إعداد التقييمات المختلفة و الملخصات الدورية و التقارير المرتبطة بمصلحة المحاسبة.
- إعداد، مراقبة و متابعة كل الحسابات المتعلقة بالمشاريع.
- مراقبة و تنظيم كل السجلات و الدفاتر المحاسبية و حفظ الأرشيف المحاسبي.
- التأكد من تطبيق كل المعايير المحاسبية.
- تحليل كل حسابات الشركة و التأكد من صحتها.
- تنقسم مصلحة المحاسبة إلى أربعة أقسام:
- ✓ **قسم الصندوق:** يرأس هذا القسم شخص يدعى أمين الصندوق، عمل هذا الأخير يلزمه التنسيق مع مختلف المراكز كما يسهر على السير الحسن لخزينة الشركة؛ و يعمل على:
  - التأكد من صحة و سلامة كل وصول الدفع و الفواتير قبل عملية التسديد.
  - تولي إجراءات الدفع (خروج الأموال) سواء كان نقدياً أو تسبيقات أو تحويلات.
  - بنكية و هذا استناداً إلى الوثائق و الفواتير و الوصول.
  - السهر على تسديد كل المبالغ إلى أصحابها.
  - الدفع الفوري للموردين في حالة المبالغ الصغيرة، لذا يخصص مبلغاً معتبراً للخزينة.
  - متابعة التدفق النقدي لخزينة الشركة.
  - مراقبة حسابات الخزينة.
- ✓ **قسم المحاسبة العامة:** يتلقى قسم المحاسبة العامة تدفقات معلوماتية كبيرة يتولى تسجيلها، تصنيفها و تبويبها و يقوم أعضاء المحاسبة العامة بالمهام التالية:
  - التأكد من صحة و سلامة كل الوثائق التي تصل إلى قسم المحاسبة العامة كما يدقق في العناصر التي تحويها (التاريخ، المبالغ، الكميات و جميع الشروط المنقح عليها)؛
  - المسك المحاسبي لكل العمليات التي تقوم بها الشركة حيث تحول الأخيرة إلى قيود محاسبية.
  - حل أي إشكال أو خلل موجود بالوثائق قبل القيام بتسجيلها محاسبياً و ذلك بالتنسيق مع المصالح المعنية.
  - فتح مجموعة من اليوميات المساعدة، و كل منها تمسك من طرف مجموعة من أعضاء قسم المحاسبة العامة.



تتمثل اليوميات المساعدة في: يومية مساعدة للمبيعات، يومية مساعدة للمشتريات، يومية مساعدة للمخزونات (دخول)، يومية مساعدة للمخزونات (خروج)، يومية مساعدة للبنك (مقبوضات)، يومية مساعدة للبنك (مدفوعات)، يومية مساعدة للصندوق (إدخالات)، يومية مساعدة للصندوق (إخراجات)، يومية مساعدة للاستثمارات.

### المطلب الرابع: إدارة الخدمات اللوجستية وأثرها على أداء شركة ش.ذ.م.م الإخوة بن عياش

#### أولاً: تحليل تأثير أسعار المواد الأولية الأساسية و تكاليف شحنها بالمؤسسة خلال الفترة 2018 - 2024

تمتاز شركة "الإخوة بن عياش اف بي اوبي" بإنتاج البلاط ذو الطبقة الوحيدة لإرضاء زبائنها و توسيع أعمالها بهدف الانفتاح على الأسواق الخارجية و زيادة ربحيتها، و قد قمنا بدراسة تطبيقية على مستوى الشركة من حيث الطاقة الإنتاجية و تكلفة المواد الأولية المستعملة و خاصة الاسمنت الأبيض الذي يعتبر المادة الأساسية و التي تقوم الشركة باستيرادها من الصين، و يمكن قياس أداء المؤسسة و مدى تأثير الأزمات والمخاطر على مرد وديتها و قدرتها على مواجهتها.

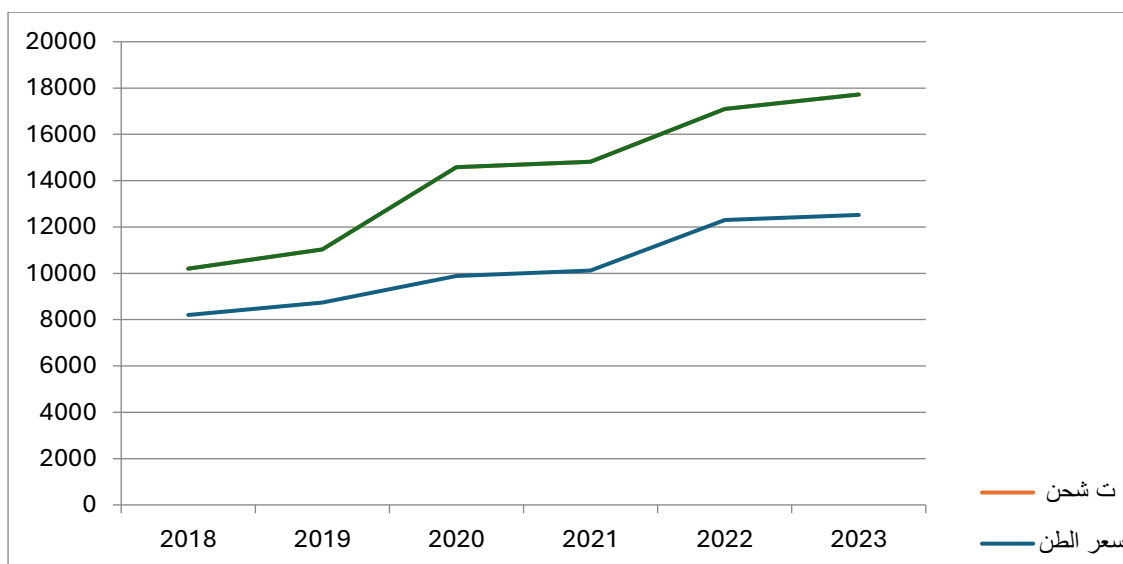
#### **جدول رقم (3-4): سعر الإسمنت الأبيض /المادة الأولية المستوردة من سنة 2018 إلى سنة 2024**

لشركة ش.ذ.م.م الإخوة بن عياش

| السنوات | سعر الطن | تكلفة الشحن للطن الواحد | الإجمالي |
|---------|----------|-------------------------|----------|
| 2018    | 8201     | 2000                    | 10201    |
| 2019    | 8735     | 2300                    | 11035    |
| 2020    | 9886     | 4700                    | 14586    |
| 2021    | 10124    | 4700                    | 14824    |
| 2022    | 12301    | 4800                    | 17101    |
| 2023    | 12522    | 5200                    | 17722    |
| 2024    | 12931    | 5200                    | 18131    |

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على فواتير خاصة بالمؤسسة

شكل رقم (3-6): رسم بياني يوضح سعر الاسمنت الأبيض المستورد وتكلفة شحنه من سنة 2018 إلى سنة 2024 لشركة ش.ذ.م.م الإخوة بن عياش



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (3-4)

نلاحظ أن سعر الاسمنت في ارتفاع مستمر ونفس الأمر لتكلفة الشحن وهذا راجع لتأثير جائحة كورونا، سنة 2019 قدرت زيادة المادة الأولية ب 534 دج بزيادة 300 دج في تكلفة الشحن تبقى الزيادة تستمر بأكثر من 1000 دج للطن وتقابلها زيادة ب 2400 للشحن الى غاية 2023 أين وصلت الزيادة في سعر الطن الى أكثر من 2000 دج ووصلت الزيادة في تكلفة الشحن الى 2500 دج ، هذا الامر اثر كثيرا على المؤسسة وخاصة في ظل حالة الركود التي يعرفها السوق في هذا المنتج والتي تعتمد بنسبة تفوق 95% على مشاريع البناء التي تطلقها الدولة والتي عرفت تراجعا كبيرا بسبب تأثيرات جائحة كورونا الاقتصادية.

ثانيا : تحليل تأثر مبيعات المؤسسة وأدائها خلال الفترة 2019 - 2024

جدول رقم (3-5): التغيرات في رقم الأعمال خلال الفترة 2019-2024 لشركة ش.ذ.م.م الإخوة بن عياش

| السنوات | تكلفة إنتاج<br>المترب مربع م <sup>2</sup> | عدد الوحدات<br>المنتجة سنويا | سعر بيع<br>المترب م <sup>2</sup> | رقم الأعمال<br>دج | النتيجة |
|---------|---|------------------------------|----------------------------------|-------------------|---------|
| 2019    | 580.35                                    | 51100                        | 750                              | 38325000          | 8669115 |
| 2020    | 600.2                                     | 43350                        | 750                              | 32512500          | 6493830 |
| 2021    | 608.45                                    | 38200                        | 750                              | 28650000          | 5407210 |

|            |          |     |       |        |      |
|------------|----------|-----|-------|--------|------|
| 4565378.79 | 26340750 | 750 | 35121 | 620.01 | 2022 |
| 4243200    | 25500000 | 750 | 34000 | 625.2  | 2023 |
| 5400000    | 27000000 | 750 | 36000 | 600    | 2024 |

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على فواتير خاصة بالمؤسسة

### ثالثا: آلية إدارة الخطر اللوجستي في الوحدة ومساهمته في خفض تكاليف المنتجات

من خلال الدراسة الميدانية تبين أن الآليات المنتهجة من طرف المديرية التجارية تعمل على تنشيط وتوجيه السياسة التجارية تماشيا مع أهداف المؤسسة وتطوير النشاط التجاري للشركة، وهذا من خلال مخطط تجاري للشركة، كما يعكف لها التفاوض لشراء المادة الأولية من الصين مع شركات الاستيراد والتصدير والتي تعد من صميم عمل اللوجستية وإدارة خدماتها، كما لا تملك في الهيكل التنظيمي مصلحة خاصة باللوجستية اثر بشكل كبير على أداء الشركة ولا سيما في جلب المادة الأولية وإدارة سلسلة الامداد، جلب المادة الأولية من مهام المديرية التجارية والتي مهمتها في الأصل البيع وتسيير مخزون المنتج ومديرية الإنتاج تقوم بتسيير مخزون المادة الاولية هنا في تعقيد في تسيير العملية لهذا نقتراح على إدارة الشركة اضافة على الأقل مصلحة اللوجستية وإدارة سلاسل الإمداد قصد التكلفة والتركيز على جلب المادة الاولية وتسيير سلسلة الامداد من أولها إلى آخرها قصد مواجهة المخاطر قصيرة وطويلة الأجل حيث من خلال المعطيات محل الدراسة تبين ان هامش الربح في نقص مستمر نتيجة ارتفاع اسعار المادة الأولية وارتفاع تكاليف الشحن . كما على ادارة الشركة أن يكون لها القدرة على التكيف مع مثل هذه الأزمات من خلال البحث عن مصدر محلي للمادة الأولية او التعديل في المنتج، ووضع خطط استراتيجية لمواجهة مختلف المخاطر.

### رابعا: تحليل النتائج

تسهر المديرية التجارية ب ش.ذ.م.م للإخوة بن عياش على مهمة البيع وخدمة الزبائن وتعمل على تنشيط وتوجيه السياسة التجارية تماشيا مع أهداف المؤسسة وتطوير النشاط التجاري وكذا إعداد المخطط التجاري واتخاذ التدابير لتفادي التأخير، كما تنسب لها نهمة التفاوض على شراء المادة الأولية من الصين مع شركات الاستيراد والتصدير والتي تمثل في هذه الحالة إدارة الخدمات اللوجستية، إلا أنها لا تملك في هيكلها التنظيمي إدارة لسلاسل الإمداد، وسبب تعمقنا في هذه الدراسة أن المشكل الرئيسي عدم تواجد إدارة لسلاسل الإمداد لمواجهة المخاطر قصيرة وطويلة الأجل، حيث ومن خلال المعطيات السابقة نجد أن هامش الربح للشركة في تقلص مستمر نتيجة ارتفاع أسعار المواد الأولية وارتفاع أسعار الشحن المستمر أيضا.

ومن جهة أخرى سعر البيع ثابت لمدة تفوق الـ 10 سنوات وهي سياسة انتهجتها الشركة للحفاظ على الحد الأدنى من المبيعات.

### المبحث الرابع: الشركة المتحدة للتبغ

أدت إعادة الهيكلة الإستراتيجية للشركة الوطنية للتبغ والكبريت إلى شركة قابضة إلى برود (07) سبع شركات تابعة متخصصة على غرار الشركة المتحدة للتبغ والتي تختص بإنتاج بعض أنواع السجائر وفيما يلي دراسة تحليلية لقياس أداء الشركة ومدى قدرتها على مواجهة المخاطر.

#### المطلب الأول: تعريف الشركة القابضة مدار

هي شركة قابضة عامة. أنشئت نتيجة لإعادة هيكلة الشركة الوطنية للتبغ والكبريت (SNTA) إلى شركة قابضة، أدت إعادة الهيكلة الإستراتيجية لشركة SNTA إلى ولادة ستة (06) شركات فرعية متخصصة:

- في الصناعة الزراعية "Global Agri-Food".
  - في الطباعة والتغليف "Advanced Pro-Pack Print".
  - في علم المعادن والصناعات المختلفة "SINAATEC".
  - في الاستثمار المالي خارج البورصة "Icosia Capitale".
  - في الأمن والمراقبة "EL-HAFDH".
  - وكذلك نادي كرة القدم الأسطوري "شباب رياضي بلوزداد (CRB)".
- علاوة على ذلك، لدى المجموعة ستة (06) مشاركات مع شركاء جزائريين وأجانب، وهم:

- الشركة المتحدة للتبغ (UTC).
  - الشركة الجزائرية الإماراتية للتبغ (STAEM).
  - شركة النسيج (Tayal).
  - شركة الاستثمار للفندقة (SIH).
  - شركة الحراسة والمراقبة (SGSC).
  - الجامعة الصناعية (GACU).
- و تعتبر الشركة المتحدة للتبغ محل الدراسة إحدى الشركات التابعة للشركة الأم.

**المطلب الثاني: تقديم الشركة المتحدة التبغ**

تسيطر الشركة الجزائرية الإماراتية للتبغ ومشتقاته، التي تحمل اختصارا اسم "التبغ المتحدة" على سوق التبغ في الجزائر، وهي شركة جزائرية إماراتية، تعد بمثابة الشركة الأكثر نجاعة في مجمع "مدار"، حيث تتجاوز أرباح شركة التبغ المتحدة ربع مليار دولار في السنة.

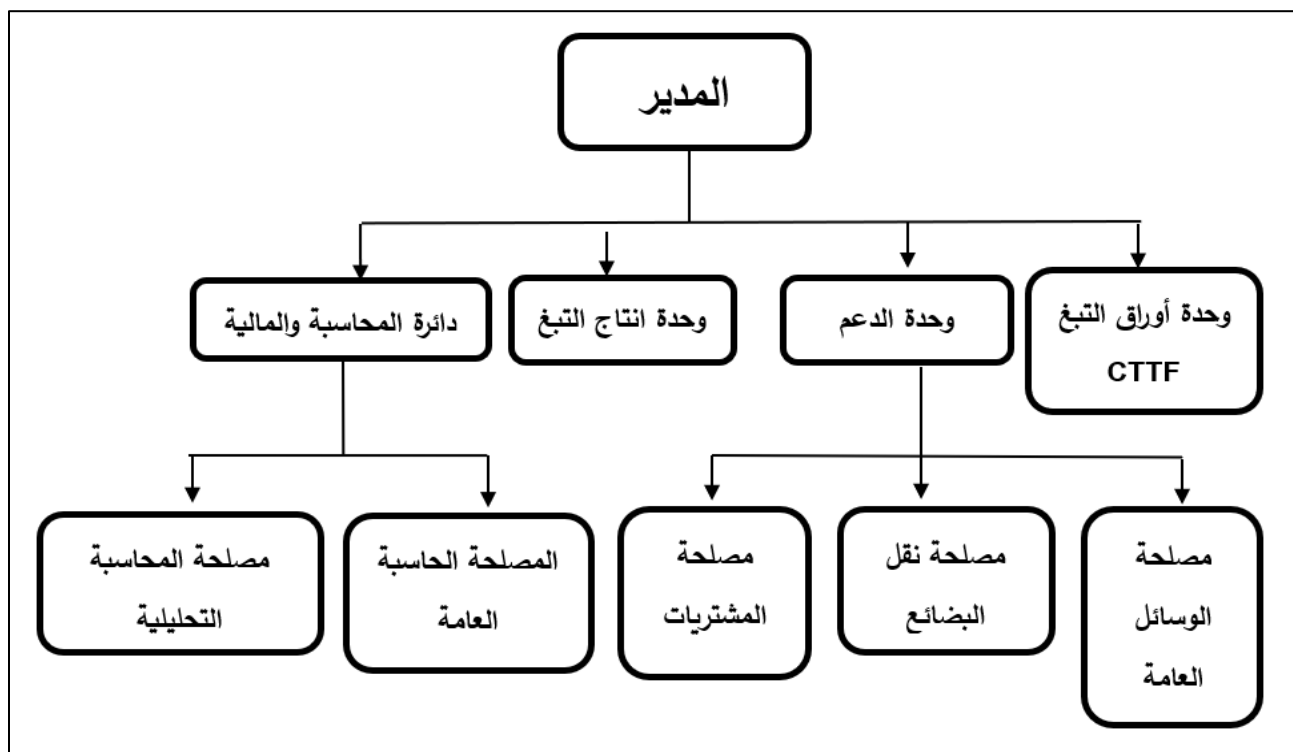
مقرها الاجتماعي في بلدية ابن باديس ولاية قسنطينة ويتولى مهام التسيير مجلس الإدارة بالشركة بالرجوع دائما إلى الشركة الأم بالجزائر العاصمة.

مصدر المادة الأولية: يتم استيرادها من الخارج من 20 دولة بين من جميع القارات بالإضافة إلى المادة الأولية المحلية حيث تقوم الشركة بإنتاج ثلاث أنواع من السجائر ريم، نسيم، فليب موريس.

ويجدر الإشارة إلى أن المادة الأولية يتم استيرادها من قبل الشركة الأم بعد إرسال مختلف الطلبات من قبل الوحدات على المستوى الوطن.

**هيكلها التنظيمي:**

الشكل رقم (3-7): الهيكل التنظيمي لشركة ش.ذ.م.م الإخوة بن عياش



المصدر: الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة

**المطلب الثالث: إدارة الخدمات اللوجستية وأثرها على أداء الشركة المتحدة للتبغ**

**أولاً: تحليل تأثير أسعار المواد الأولية الأساسية و تكاليف شحنها بالمؤسسة خلال الفترة 2018 - 2023:**

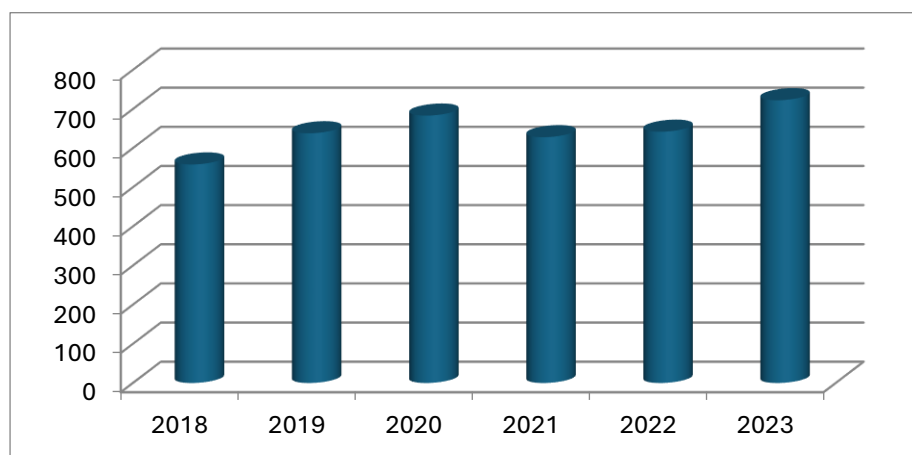
تستحوذ شركة التبغ المتحدة التابعة للشركة القابضة مدار، على سوق التبغ في الجزائر برأسمال سنوي يقدر 4 مليار دولار، وهامش يتجاوز الربع مليار سنويا. و تقوم شركة التبغ المتحدة بقسنطينة بإنتاج ثلاث أنواع من التبغ تعتمد في عملية الإنتاج على مادة التبغ التي تقوم باستيرادها من أكثر من 20 دولة والجدول التالي يبين تكلفة شراء المادة الأولية في الفترة الممتدة من 2018 إلى سنة 2023.

**جدول رقم (3-6): يوضح تكلفة المادة الأولية للتبغ من سنة 2018 إلى سنة 2023**

| السنوات | تكلفة مادة التبغ / دج / للكلغ |
|---------|-------------------------------|
| 2018    | 558.282                       |
| 2019    | 637.99                        |
| 2020    | 683.09                        |
| 2021    | 627.97                        |
| 2022    | 641.91                        |
| 2023    | 722.36                        |

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على فواتير خاصة بالمؤسسة

**شكل رقم(3-8): رسم بياني لتكلفة المادة الأولية أوراق التبغ من سنة 2018 إلى سنة**



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (3-6)

نلاحظ منحنى تكلفة المادة الأولية متذبذب حيث عرف ارتفاع بين سنة 2018 و2019 بحوالي 20 دج للكلغ و50 دج للعام الموالي الذي تصادف مع أزمة كورونا وانعكاساتها على الأسعار أين انخفض السعر بحوالي 50 دج السنة الموالية نتيجة رفع بعض القيود والإجراءات الاحترازية وتعدد مصادر المادة الأولية لأنه كان في السنة من قارة إفريقيا ولتعاود الأسعار الارتفاع سنة 2022 بـ 15 دج مقارنة بالسنة التي قبلها، ليصل السعر إلى أعلى مستوياته وهذا راجع إلى آثار جائحة كورونا والارتفاع في الأسعار التي عرفتتها جميع المواد بمختلف أنواعها ولاسيما أسعار النقل والشحن.

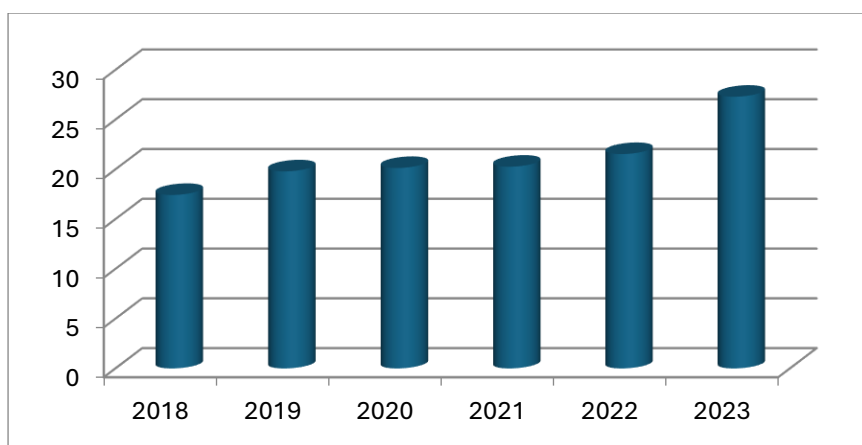
### ثانياً: تحليل تكلفة المنتج النهائي الأساسي بالمؤسسة خلال الفترة 2018 - 2023

جدول رقم (3-7): يوضح تكلفة المنتج النهائي الريم

| السنوات | تكلفة المنتج ريم / دج للعبة |
|---------|-----------------------------|
| 2018    | 17.43                       |
| 2019    | 19.8                        |
| 2020    | 20.14                       |
| 2021    | 20.27                       |
| 2022    | 21.54                       |
| 2023    | 27.3                        |

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على فواتير خاصة بالمؤسسة

شكل رقم (3-9): رسم بياني يوضح تكلفة المنتج ريم من سنة 2018 إلى سنة 2023



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (3-7)

نلاحظ أن تكلفة المنتج ريم في تزايد مستمر عبر سنوات محل الدراسة عرف ارتفاع في سعر ب02 دج سنة 2019 نتيجة ارتفاع اغلب المواد والسلع نتيجة بداية أزمة كورونا والتذبذب الحاصل في جلب المادة الأولية إلا أنه لا تعتبر زيادة مرتفعة نتيجة استعمال الوحدة لمخزونها سواء من المادة الأولية، لتبقى بعدها التكلفة في ارتفاع مستمر قدرت ب01 دج إلى غاية سنة 2023 أين ارتفع السعر إلى 27.30 دج أي بزيادة تقدر ب 06 دج للعبوة، وهذا راجع إلى ارتفاع مختلف المواد الأولية سواء محليا أو دوليا.

### ثالثا: تحليل تأثير حجم الإنتاج الأساسي خلال الفترة 2018-2023

جدول رقم (3-08): يبين حجم الإنتاج الخاص بالمنتج ريم من سنة 2018 إلى سنة 2023 بالمتوسط

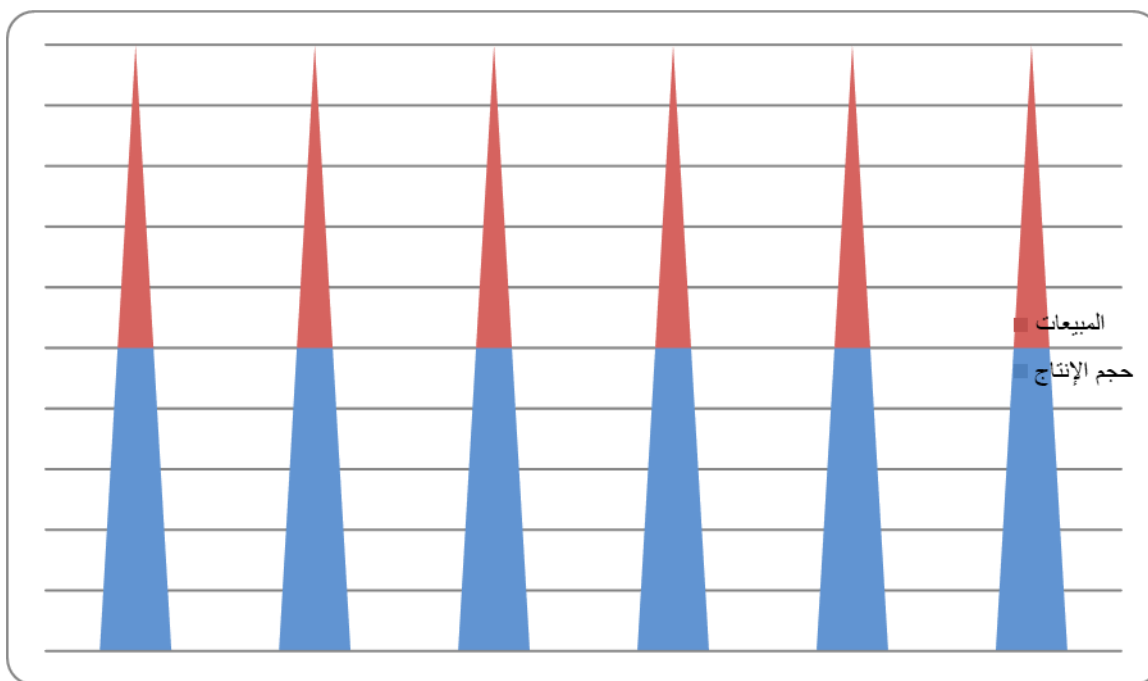
السنوي

| السنوات | الطاقة الانتاجية/<br>مليون عبوة | الانتاج<br>المباع/مليون عبوة | سعر بيع الوحدة<br>الواحدة / دولار | رقم الأعمال/ دولار |
|---------|---------------------------------|------------------------------|-----------------------------------|--------------------|
| 2018    | 60                              | 60                           | 0.85                              | 51000000           |
| 2019    | 60                              | 60                           | 0.875                             | 52500000           |
| 2020    | 60                              | 60                           | 0.975                             | 55500000           |
| 2021    | 60                              | 60                           | 0.975                             | 58500000           |
| 2022    | 60                              | 60                           | 1                                 | 60000000           |
| 2023    | 60                              | 60                           | 1.1                               | 630000000          |

المصدر: مصلحة المحاسبة التحليلية للوحدة



الشكل رقم (03-10): رسم بياني يوضح الطاقة الانتاجية و حجم المبيعات لمنتوج ريم من سنة 2019 إلى سنة 2023



نلاحظ من خلال الرسم البياني ثبات الطاقة الانتاجية للمؤسسة عند 60 مليون علبة سنويا خلال الفترة محل الدراسة يرافقه ثبات أيضا في حجم المبيعات الذي يقدر ب 60 مليون علبة سنويا

#### رابعا: آلية إدارة الخطر اللوجستي في الوحدة ومساهمته في خفض تكاليف المنتجات:

بعد الدراسة الميدانية والمحاسبية للوحدة من خلال سنوات الدراسة و مختلف المعلومات المتحصل عليها للوحدة بخصوص آلية إدارة المخاطر اللوجستية وتخفيض حجم التكاليف بالوحدة والشركة بصفة عامة انتهجت أسلوبا متميزا من خلال ما يلي:

- تنوع مصدر المادة الأولية حيث مصدرها عشرون دولة من مختلف قارات العالم بالإضافة إلى المصدر المحلي.
- تنوع في المنتجات حيث تنتج 03 منتجات من بينها المنتج الريم الذي يعد هو الأساس في الوحدة والذي يكون محل دراستنا.
- العمل بمخزون الأمان بالنسبة للمادة الأولية والمخزون النهائي هذه الجزئية خلقت الفارق وهي جزئية من ادارة سلاسل التوريد وبالتالي الفعالية في إدارة المخاطر اللوجستية التي كانت مانع في ان تتأثر الوحدة والشركة بصفة عامة من تداعيات أزمة كورونا.

▪ وجود سلسلة نقل خاصة بالوحدة والشركة الام لنقل وجلب المادة الاولية وتوزيع المنتج النهائي.

هذه الميزات الجيدة في الوحدة والشركة حبذا لو استغلت بصفة علمية متخصصة من خلال خلق مصلحة خاصة باللوجستية وإدارة المخاطر.

### خامسا: تحليل النتائج

نلاحظ أن تكلفة المادة الأولية المتمثلة في أوراق التبغ في ارتفاع مستمر أين وصلت سنة 2020 إلى 683.09 دج / للكلغ وهذا راجع إلى أزمة كورونا وانعكاساتها على الأسعار ولا سيما أسعار الشحن، وفي السنتين الموالتين عرفتا انخفاض وارتفاع لتتصل إلى أعلى مستوى سنة 2023 بمبلغ 722.36 دج / للكلغ، وهذا دائما لانعكاسات جائحة كورونا على الاقتصاد، أما بخصوص سعر تكلفة المنتج النهائي الريم فقد عرف منحى تصاعدي في سعر تكلفة الإنتاج نظرا لارتفاع تكلفة المادة الأولية التي تستورد من حوالي عشرون بلد من مختلف القارات، وزيادة الطلب على هذه المادة بالإضافة إلى توقف عملية الاستيراد نظرا للإجراءات الاحترازية كما تجدر الإشارة أن الوحدة لها مخزون أمان للمادة الأولية والمنتج النهائي لمدة سنة على الأقل أي ما يكفي لإنتاج سنة تحسبا للمخاطر غير المتوقعة و تدخل هذه العملية ضمن الخطط الاستراتيجية لتسيير المخزون و التي تعتبر حلقة من حلقات سلاسل الامداد. لهذا لم يكن هناك تأثير لجائحة كورونا على الوحدة.

## خاتمة الفصل:

من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها لثلاث شركات مختلفة في النشاط والحجم والموقع الجغرافي، خلصنا إلى أن اللوجستية غائبة كمفهوم ومصالحة على مستوى الهيكل التنظيمي للشركات محل الدراسة رغم أن اللوجستية توجد ضمناً، وتسجيل غياب خطة أو طريقة واضحة ومضبوطة لمعالجة الأخطار التي تواجه الشركة بل تواجه في حينها بمختلف الطرق متجاهلين مرحلة أساسية ألا وهي مرحلة التوقع والتنبؤ كمرحلة تمهيدية وضرورية تساعد على الاستعداد الجيد والفعال لمواجهة مختلف المخاطر.



---

# خاتمة

---



## خاتمة:

تم من خلال هذه الدراسة الإجابة عن الإشكالية المطروحة واختبار الفرضيات المقدمة، و هذا بعد التطرق للأدبيات النظرية و التطبيقية حول موضوع دراستنا و متغيراته الرئيسية و القيام بدراسة ميدانية في عينة من المؤسسات العاملة في قطاعات مختلفة في الجزائر، و قد كان هناك تأثير كبير للأزمات و خاصة أزمة كورونا على المؤسسات محل الدراسة و تجلى ذلك في ارتفاع أسعار المنتجات نتيجة لارتفاع أسعار الشحن والخدمات اللوجستية بالمقابل هناك ضعف ملموس من ناحية مواجهة الأزمات و المخاطر و غياب شبه تام لإدارة سلاسل الإمداد في هذه المؤسسات ما يصعب عملية التحكم في الأسعار و كبح الزيادة المستمرة في التكاليف، كما لاحظنا من قبل عند ش.ذ.م.م للإخوة بن عياش و ارتفاع تكلفة الشحن إلى ثلاث أضعاف مع ثبات السعر والخسارة المحققة في هامش الربح على مر السنوات دون الوصول إلى حل أو خطة استراتيجية لتقليل هذه الخسائر و تخفيض التكاليف.

ومن خلال الدراسة النظرية و التطبيقية التي قمنا بها توصلنا إلى النتائج التالية:

## نتائج اختبار الفرضيات:

- ✓ بخصوص الفرضية الرئيسية فقد تم إثبات صحة الفرضية الرئيسية حيث تم التوصل من خلال الدراسة النظرية والتطبيقية إلى أن إدارة المخاطر اللوجستية تساهم بفعالية في تخفيض التكاليف وتحسين أداء المؤسسة.
- ✓ تم إثبات صحة الفرضية الأولى من خلال الدراسة التطبيقية التي أثبتت شبه انعدام للخدمات اللوجستية و إدارتها.
- ✓ تم إثبات صحة الفرضية الثانية حيث أبرزنا من خلال الدراسة التحليلية تأثر أغلب المؤسسات بارتفاع التكاليف ومستوى الخدمات اللوجستية خلال فترة كوفيد 19.
- ✓ تم نفي صحة الفرضية الثالثة حيث توصلنا من خلال الدراسة التطبيقية حيث سجلنا غياب ادارة المخاطر اللوجستية كمفهوم و كمصلحة في الهيكل التنظيمي بالمؤسسات محل الدراسة ما يؤثر سلبا على المؤسسات في حالة نشوء أزمات.

## نتائج الدراسة:

- ✓ إدارة سلاسل التوريد هي مجموعة من عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة التي تقوم بها المؤسسات من أجل الحفاظ على سلامة العلاقات داخل السلسلة وتحقيق التدفق المستمر للمعلومات والمواد والأموال.

- ✓ لإدارة سلاسل التوريد العديد من الأبعاد والاستراتيجيات من أهمها الشراكة الاستراتيجية مع الموردين إدارة علاقات الزبائن مستوى تبادل المعلومات وجودة المعلومات المتبادلة.
- ✓ تعتبر الشراكة الاستراتيجية مع الموردين من أهم علاقات التعاون التي تقيمها المؤسسات للاستفادة من المزايا المشتركة لكل طرف وتوحيد الجهود والقوى لتحقيق الأهداف متوسطة وطويلة المدى.
- ✓ يعد بناء علاقة قوية مع الزبون من أهم أهداف المؤسسات في الآونة الأخيرة بحكم أن الزبائن هم رأس المال الحقيقي للمؤسسة حيث بدون وجودهم تتوقف كل الأنشطة، وهذا ما استدعى وجود إدارة خاصة بالعلاقة مع الزبائن تهدف إلى الحفاظ على الزبائن الحاليين واستقطاب زبائن جدد.
- ✓ أوضحت الدراسة مدى تأثير مؤسسة صوناريك بأزمة كورونا حيث شهدت انخفاض في رقم الأعمال نتيجة تجميد النشاط بالمؤسسة خلال الأزمة.
- ✓ أثبتت الدراسة الميدانية لمؤسسة صوناريك وحدة فرجوية أهمية بناء خطط استراتيجية لمواجهة المخاطر اللوجستية تمثلت في خفض تكاليف النقل و زيادة رقم الأعمال بحوالي 3 مليون دينار سنويا نتيجة لذلك.
- ✓ كما تبين لنا أيضا افتقار المؤسسة للإدارة مخاطر اللوجستية يؤثر على أداء المؤسسة بشكل سلبي.
- ✓ تعاني شركة ذ.م.م للإخوة بن عياش من ارتفاع تكاليف الشحن بشكل كبير خلال السنوات العشر الماضية في ظل ثبات سعر البيع ما أدى إلى تقلص هامش الربح للمؤسسة.
- ✓ على غرار مؤسسة صوناريك كان تأثير أزمة كوفيد و أزمة البحر المتوسط مباشر كون المؤسسة تقوم باستيراد المادة الأولية من الصين.
- ✓ إن انعدام مفهوم إدارة المخاطر اللوجستية في المؤسسة يعد المشكل الأكبر للمؤسسة كونه السبب الرئيسي في ارتفاع التكاليف في المؤسسة.
- ✓ أثبتت الدراسات التطبيقية في الشركة المتحدة للتبغ مرونة ادارتها في التعامل مع الأزمات.
- ✓ رغم غياب مصلحة إدارة المخاطر اللوجستية إلا أن شركة التبغ تملك خبرة في مواجهة المخاطر و الأحداث الغير متوقعة كأزمة كورونا و أزمة باب المنذب.

### الاقتراحات والتوصيات:

- إعادة الهيكل التنظيمي للشركات بما يتماشى والتوجه والحديث ولاسيما مصلحة اللوجستية لما لها أهمية في الوقت الراهن.
- العمل على إعطاء نوع من الاستقلالية في التسيير واتخاذ القرار بالنسبة للشركات التي لها مجلس إدارة وطني.
- على السلطات السياسية وخاصة السلطة التشريعية وضع تشريعات قانونية دقيقة وواضحة حتى يتسنى لجميع الأطراف قراءتها قراءة موحدة.

- في حالة تغيير أو تدارك في القوانين يجب اللجوء إلى التعديل وليس التعليمات.
- على السلطات العمومية والسياسية في حالة الأخطار والكوارث التي تصيب الاقتصاد الوطني التعامل مع القطاع الاقتصادي حسب طبيعته وبشكل مرن ولا تتعامل معه على شاكلة الوظيفة العمومية، ولاسيما القطاعات الإنتاجية خارج إنتاج المواد ذات الاستهلاك الواسع.
- أخذ تجربة جائحة كورونا كنموذج لتدارك الأخطاء المسجلة على مختلف القطاعات ولاسيما القطاع الاقتصادي.

### أفاق الدراسة:

- إن موضوع بحثنا هام وحساس وموضوع الساعة وهو متشعب من عدة جوانب ونحن ركزنا على المخاطر اللوجستية ودور إدارتها في تخفيض التكاليف في المؤسسة، ولاسيما تزامن الموضوع مع مختلف الأخطار والأزمات الاقتصادية والسياسية والصحية التي عرفها العالم والتي سلطنا الضوء على جائحة كورونا كنموذج للدراسة، كما يمكن تناول هذا الموضوع من عدة جوانب أهمها:
- التأسيس والتنظير التشريعي لجعل اللوجستية كقطاع.
  - الاستعانة بمخابر البحث والاستشراق قصد التنبؤ بالأزمات للتقليل منها.



---

# قائمة المراجع

---





## قائمة المراجع:

## أولاً: المراجع باللغة العربية

## ➤ الكتب:

1. سيد الهواري، الادارة المالية الاستثمار والتمويل طويل الأجل، دار الجبل للطباعة، عمان، 1985.
2. صوار يوسف، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير تحت عنوان " محاولة تقدير خطر عدم تسديد القرض التتقيطي و التقنية العصبية الاصطناعية بالبنوك الجزائرية دراسة حالة بنك BADR"، جامعة تلمسان، 2008.
3. سي حاييف شرار، إدارة التوزيع في تعزيز القدرة التنافسية الإنتاجية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2004/2003.
4. جعفر سعدي، إدارة سلاسل التوريد وأهميتها في تحسين أداء المؤسسة، أطروحة دكتوراه، قاصدي مرياح، ورقلة، الجزائر، 2020.
5. سمير عبد الحميد رضوان، المشتقات المالية ودورها في إدارة المخاطر ودور الهندسة المالية في صناعة أدواتها، دراسة مقارنة بين النظم الوضعية وأحكام الشريعة الاسلامية، دار النشر للجامعات، مصر، ط1، 2005.
6. جمال سويدي وكمال سي محمد، العلاقة بين سلاسل كورونا وسلاسل الامداد العالمية، مجلة الاقتصاد الصناعي، المجلد 13، العدد 1، باتنة، الجزائر، 2023.
7. ساوس الشيخ، أثر تطبيق الدائرة البيئية في إطار سلسلة الإمداد على الأداء، دراسة تطبيقية على عينة من شركات الصناعة الغذائية الجزائرية، أطروحة دكتوراه غير منشورة في علوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد - تلمسان - الجزائر، 2003.
8. طارق عبد العال حماد، إدارة المخاطر (أفراد، إدارات، شركات، بنوك)، كلية التجارة عين شمس الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.
9. عبد الرحمن الفوزان، إدارة سلاسل الإمداد: النظرية والتطبيق، دار النشر العالمية، الاسكندرية، مصر، 2018.
10. فلاح حسين الحسيني، مؤيد عبد الرحمان الدوري، إدارة البنوك مدخل كمي معاصر، دار وائل للنشر، عمان، ط1، 2000.

11. محمد الشريف الأمين نماذج المحاكاة - محاكاة مونتسي كارلو- كأسلوب كمي من أساليب النمذجة واتخاذ القرارات: مقارنة نظرية وتطبيقية، مجلة اقتصاديات الاعمال للبحوث التطبيقية، المجلد 1 العدد 1، 2021.
12. محمد الفاتح محمد، ادارة اللوجستيات و سلاسل الإمداد، دار حميثرا للنشر و الترجمة، مصر، 2020.
13. محمد عبد العليم، "إدارة اللوجستيات: الشراء، التخزين، التوزيع، الإسكندرية، مصر، 2008.
14. محمد محمود أبو خشبة، أشرف فؤاد سلطان، إدارة سلاسل التوريد " مدخل الوظائف اللوجستية"، دار فاروس العلمية، الإسكندرية، مصر، 2022.

### ➤ المواقع:

1. <https://www.albankaldawli.org>
2. <https://www.fastercapital.com>
3. <https://www.snabusiness.com>
4. [www.alarabiya.net](http://www.alarabiya.net)
5. [www.aljazeera.net](http://www.aljazeera.net)

### ثانيا: المراجع بلغة أجنبية

1. Aain gauvin, la nouvelle gestion du risque financier, édition intégrale, paris, fevrier 2000, p 10-11. (www.fnac.com).
2. Ballou Ronald H, "Business Logistics Management, International Edition Prentice Hall USA ,1999.
3. Christopher Martin, (Logistics and supply chain management) prentice hall UK, 1998.
4. Hollensen Svend," Marketing Planning " A Global Perspective, McGraw-Hill Education, University of Southern Denmark, 2006
5. Kotler Philip, marketing management, USA, 1999.
6. Leenders michiel R. & Harold E. Fearon "purchasing and materials management; Edition, Publisher, Irwin, Original from, the University of Michigan.1993.
7. Lembert D M & et al, strategic logistics management, USA, (1999).
8. Schary Philip B. & Larsen Tages, ("Management the Global Supply Copenhagen Business School Press DK), 2001.