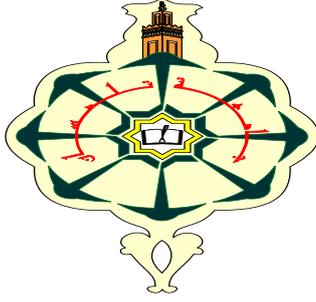


الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة أبي بكر بلقايد - تلمسان  
كلية العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية



النقل  
و  
الإمداد الدولي

تخصص  
مالية و تجارة دولية

السنة الجامعية 2022 - 2023

## قائمة المحتويات

2	الجزء الأول.....	
1	مقدمة : .....	
2	1. مفهوم النقل: .....	
3	2. أشكال النقل: .....	
4	1.2 النقل البري: .....	
5	2.2 النقل المائي : .....	
6	3.2 النقل الجوي: .....	
7	4.2 خطوط الأنابيب: .....	
16	3. معايير اختيار وسيلة النقل: .....	
16	1.3 التكلفة: .....	
17	2.3 السرعة: .....	
17	3.3 المصادقية: .....	
18	4.3 المقدرية: .....	

18.....5.3 القدرة على النفاذ:

4.2 اليه النقل: 19

5. النقل متعدد الوسائط : 22

26.....6. مستندات النقل الدولي :

27.....1.6. مند أو بوليصة الشحن البحري :

29.....2.6. مند الشحن الجوي :

30.....3.6. بطاقة النقل البري الدولي :

7. تأمين النقل الدولي : 31

2 .....الجزء الثاني

2 .....إدارة الإمداد

35.....مقدمة :

36.....1. مفهوم الإمداد :

44.....2. التطور التاريخي لإدارة الإمداد :

46.....1.2. فترة الإمداد المنفصل (logistique Séparée) :

48.....2.2. فترة الإمداد المتكامل (Logistique Intégrée) :

54.....3.2. فترة الإمداد التعاوني (Logistique Coopérative) :

55.....4. أهداف الإمداد :

57.....5.التحديات التي تواجه الإمداد :

57..... 1.5. تزايد مطالب العملاء :

58..... 2.5. عامل الوقت :

59..... 3.5. عمولة الصناعة :

60..... 4.5. التكامل التنظيمي :

53.....الجزء الثالث

62..... 1. مفهوم إدارة سلسلة الإمداد:

2.تحديد أنشطة سلسلة الإمداد : 65

67..... 1.2. إدارة العلاقات مع العملاء:

2.2. إدارة الخدمة المقدمة للعملاء : 67

67..... 3.2. إدارة الطلب على منتجات المؤسسة:

68..... 4.2. تنفيذ أوامر العملاء:

68..... 5.2. إدارة عمليات الإنتاج:

69..... 6.2. التوريد:

69..... 7.2. تنمية وتطوير المنتجات:

69..... 8.2. إدارة المبيعات ومردودات المبيعات:

69.....	مستويات القرار في سلسلة الإمداد:	3.
71 .....	القرارات الإستراتيجية. ( stratégiques )	□
71 .....	القرارات التكتيكية. ( Tactiques )	□
71 .....	القرارات العملية. ( opérationnelles )	□
71.....	1.3.القرارات الإستراتيجية :	
74.....	2.3.القرارات التكتيكية :	
75.....	3.3.القرارات العملية:	
79.....	4.أهمية إدارة سلسلة الإمداد:	
81 .....	5. أهداف إدارة سلسلة الإمداد:	
82.....	6.المزايا الناتجة عن إدارة سلسلة الإمداد :	
86.....	7.الفرق بين إدارة سلسلة الإمداد وإدارة الإمداد :	
90.....	مقدمة :	
90.....	1. مفهوم وأهمية التجارة الدولية :	
91.....	2.التخص الدولي و التجارة الدولية :	
93.....	3.أهمية ودور التجارة في التنمية الاقتصادية :	
96.....	4.مفهوم الإمداد الدولي :	
97.....	5.أهداف الإمداد الدولي :	
98.....	6. أهمية الإمداد الدولي :	

99.....7. مؤثر الأحاء اللوجستي:

الجزء الأول

النقل

## مقدمة :

يعد قطاع النقل شريان الحياة للاقتصاد وأهم قطاع للبنية التحتية حيث يلعب هذا القطاع دورًا مهمًا في التنمية الاقتصادية والاجتماعية للمجتمع . فيقاس جزء كبير من القوة الاقتصادية لأي بلد بتوافر الهياكل القاعدية في مجال النقل (شبكة الطرق ، خطوط السكك الحديدية ، الموانئ والمطارات) . لذلك نجد أن معظم الدول المتقدمة تركز بشكل كبير على نشاط النقل و هياكله القاعدية. على سبيل المثال، تمثل خطوط السكك الحديدية للدول الخمس (الولايات المتحدة والمملكة المتحدة وروسيا وألمانيا وفرنسا) التي تعتبر قوى اقتصادية حوالي 80 % من الشبكة العالمية<sup>(1)</sup> ، بينما تمثل مساحة الطرقات في بلجيكا 52.9 % ، في ألمانيا 29.1% ، و في سويسرا 27.8% من إجمالي المساحة الكلية للدولة<sup>(2)</sup> .

<sup>(1)</sup>J.SOHIER, " La Logistique ", 4éd, Vuibert, Paris, 2004, p5. , p 9.

<sup>(2)</sup> ALEXANDRE .K .SAMII, " Stratégies Logistiques : Fondements – Méthodes – Application ", 2éd, Dunod, paris, 2001, p106.

إن الاستثمار في مشاريع النقل يتميز بعائدات كبيرة لفترة طويلة ،  
ونظراً لأهمية النقل تحرص البلدان المتقدمة والنامية على حد سواء  
على تطوير وتحديث أنظمة النقل لديها ، فوجود قطاع نقل فعال  
يعتبر ضماناً للمتطلبات الأساسية للتنمية الاقتصادية لكل دولة. كما  
أن نشاط النقل يهدف إلى تحقيق المنفعة المكانية والزمانية من  
خلال ربط مرافق المؤسسة بالسوق فسرعة انتقال المواد من منطقة  
جغرافية إلى أخرى تتحدد على أساس كفاءة هذا النشاط.

### 1. مفهوم النقل:

يتم تعريف النقل على أنه نظام مصمم لتسهيل حركة  
الأشخاص والمواد لتحقيق منفعة الوقت والمكان لمنتجات مختلفة.  
وفقاً لنظرية النظم ، يعتبر نظاماً لا ينفصل عن الأنظمة الاجتماعية  
والاقتصادية والسياسية السائدة في المجتمع ، لأنه يتأثر بها ويؤثر  
فيها . يشتمل النقل على العديد من الأنظمة الفرعية، مثل أنظمة

الطرق وأنظمة المرور وما إلى ذلك، والتي تتفاعل لتحقيق أهداف النظام الكلي . لأسباب مختلفة ، يعمل نظام النقل على تسهيل حركة الأشخاص من مكان إلى آخر ، كما يعمل على نقل المنتجات المختلفة من المواد الخام والمنتجات النهائية ومهام التشغيل والآليات المختلفة من مكان تظل فيه المنفعة الى مكان آخر تزيد فيه المنفعة في الوقت المناسب. إذا لم يتم استيفاء شروط التوقيت المناسبة ، فلن يحقق التحويل الغرض منه ، وقد يؤدي بدلاً من ذلك إلى خسائر تتمثل في تكاليف النقل وتكاليف المادة التي يتم نقلها وخسارة الربح من الفرصة البديلة.

## 2. أشكال النقل:

يسمح وجود وسائل نقل متعددة للمؤسسة باختيار وسيلة النقل المناسبة بناءً على التكلفة والسرعة ومعايير أخرى، ستم مناقشتها في ضوء أهداف وخصائص وطبيعة كل وسيلة وطبيعة المواد المنقولة

يتم تصنيف وسائل النقل حسب الوسائل المستعملة (القطار ، السيارة ، الشاحنة ، السفينة ، الطائرة ، خط الأنابيب) إلى النقل البري، النقل المائي، النقل الجوي وخطوط الأنابيب<sup>(1)</sup> ، بحيث يمكن للمؤسسات اختيار أحد وسائل النقل المذكورة أعلاه ، أو مجموعة من أكثر من وسيلة نقل لتحقيق غرض خفض التكاليف وتسريع النقل وهو ما يسمى بالنقل المركب .

## 1.2. النقل البري:

يشمل النقل البري على نمطين ، الأول هو السكك الحديدية (القطارات) التي تعتبر محرك التنمية الاقتصادية في القرن التاسع عشر ، والتي تتميز بانخفاض الأسعار ، والقدرة على نقل المنتجات بالكميات الكبيرة ، إلى جانب أنها قادرة على التوقف بين مختلف المحطات ، مما يساعد الناقل والمنقول إليه على تحقيق المرونة في

(<sup>1</sup>) ALEXANDRE .K .SAMII," Stratégies Logistiques : Fondements – Méthodes – Application", 2éd op-cite, 106.

عملية الاستلام والتسليم ؛ وغالبًا ما يستخدم هذا النمط لنقل المنتجات منخفضة القيمة و التي لا يشترط لها ظروف مناخية خاصة و سرعة في النقل، لأن طول المسافات التي يمكن أن تقطعها القطارات تجعلها من أبطئ الوسائل المستخدمة في النقل .

أما النمط الثاني فتتمثل في مختلف السيارات والشاحنات ؛ ويتميز هذا النمط بمرونة كبيرة نظرًا للتحكم في حجم الشحنة وتاريخ الشحن والموقع وتاريخ الاستلام ؛ فهي مناسبة لنقل المنتجات المختلفة سواء كانت مواد خام، نصف مصنوعة أو تامة الصنع ، إلا أنه لا ينصح باستخدامها في المسافات الطويلة لإرتفاع تكاليفها مقارنة بخطوط السكك الحديدية.

## 2.2. النقل المائي :

النقل المائي الذي ينقسم الى النقل البحري و النقل النهري هو وسيلة لنقل الأشخاص والبضائع من مكان إلى آخر باستخدام الطفو

الخاص بالمياه ووسائل النقل. تطور النقل البحري في القرن العشرين بشكل كبير من حيث الكمية والنوع وطريقة الشحن ، وأصبح النفط الخام ومشتقاته والغاز المسال من أهم مواد النقل البحري. أما النقل النهري فهو أقدم من النقل البحري بفارق زمني كبير، حيث مارس البشر نقل البضائع ونقلها على الأنهار منذ العصور القديمة.

### 3.2. النقل الجوي:

الذي يعني النقل بواسطة الطائرات فهو يقتصر على نقل السلع العالية القيمة مثل المعدات الإلكترونية، و السلع التي يتطلب نقلها توفير ظروف خاصة و سرعة في النقل مثل الزهور والمنتجات الفلاحية الطازجة ؛ ويتميز هذا الأسلوب بارتفاع تكلفته مقارنة بالوسائل الأخرى للنقل إلا أنه يضم ميزات الوقت و السرعة.

## 4.2. خطوط الأنابيب:

يقتصر استخدام خطوط الأنابيب على المنتجات السائلة و الغازية و المتمثلة في البترول الخام و الغاز الطبيعي؛ ومن المزايا التي تجعل خطوط الأنابيب منافسا للوسائل الأخرى نذكر: تحقيق الإستمرارية في النقل على مدار 24 ساعة دون توقف؛ لا تتأثر هذه الأنابيب بالظروف المناخية؛ تتميز بالأمان والسلامة في نقل المنتجات و هذا راجع لطبيعة الأنابيب؛ تقلل هذه الوسيلة من حجم التلوث البيئي. لكن بالرغم من هذه المزايا، إلا أن هذه الوسيلة تعاني من بعض الصعوبات التي تزيد من تكلفتها، إذ تتطلب مواصفات قياسية في الجودة و الدقة الشديدة في طرق مداها ويد عاملة ماهرة تسهر على الصيانة لمنع التسربات أو الانفجارات التي يمكن أن تحدث. وخلاصة لما سبق يشتمل كل شكل من أشكال النقل السابقة الذكر على مميزات اقتصادية وخدمائية يلخصها الجدول التالي :

## الجدول (1): مقارنة بين أنماط النقل.

خطوط الأنابيب	نقل المائي	نقل الجوي	السكك الحديدية	السيارات	
المميزات الاقتصادية					
منخفضة	منخفضة	مرتفعة	منخفضة	معتدلة	التكاليف
من جهة إلى أخرى	من جهة إلى أخرى	من جهة إلى أخرى	من جهة إلى أخرى	من المؤسسة إلى نقطة البيع	تغطية السوق
منخفضة	منخفضة	معتدلة	معتدلة	مرتفعة	درجة المنافسة
ذات القيمة المنخفضة والكثافة العالية	ذات القيمة المنخفضة، الكمية والحجم المرتفعين	ذات القيمة المرتفعة	ذات القيمة المنخفضة	كل الأنواع	المواد المنقولة
450-550	600-2200	1500	1000	850	المسافة المتوسطة المقطوعة (كلم)
-30000	-1000	125-5	12000-50	25-10	طاقة وسيلة

2500000	60000				النقل (طن)
المميزات الخدماتية					
طويلة	طويلة	قصيرة	طويلة	متوسطة	مدة العبور
منخفضة	منخفضة	متوسطة	متوسطة	مرتفعة	درجة التوفر
ضعيفة	من معتدلة إلى مرتفعة	ضعيفة	معتدلة	ضعيفة	تحويلية مواعيد التسليم
منخفضة	منخفضة إلى معتدلة	ضعيفة	متوسطة إلى مرتفعة	ضعيفة	نسبة الخسارة والضياع

Source : ALEXANDRE .K .SAMII, "Stratégies Logistiques : Fondements –

.Méthodes – Application ", 2éd, op-cite,p 113

### 3. معايير اختيار وسيلة النقل:

لنقل المواد من منطقة جغرافية إلى أخرى ، تتاح للمؤسسة إمكانية استخدام مجموعة متنوعة من طرق النقل التي تتم المفاضلة بينها على أساس مجموعة من المعايير: التكلفة السرعة ، المصدقية، المقدرة والقدرة على النفاذ ، والتي نناقشها في النقاط التالية:

#### 1.3. التكلفة:

لتحديد وسيلة النقل التي تفضل المؤسسة استخدامها، تعتمد هذه الأخيرة على معيار تكاليف الشحن والنقل ، مع مراعاة طبيعة المنتجات المراد شحنها والشروط التي يجب استيفائها لشحن تلك المنتجات ؛ تختلف تكاليف النقل حسب طريقة الشحن . على سبيل المثال ، يعتبر النقل الجوي أعلى وسيلة نقل ، بينما النقل البحري هو الأرخص. أرخص وسيلة ليست بالضرورة الأفضل بالنسبة للمؤسسة ، لأن أهداف هذه الأخيرة ، وموقعها بالنسبة للسوق ،

ومتطلبات العميل وقيمة الممتلكات المنقولة ... تؤثر أيضًا على قرار اختيار وسيلة النقل.

### 2.3. السرعة:

تشير إلى الوقت اللازم لإنتقال شحنة معينة من نقطة أو مركز الشحن إلى نقطة الوصول، فهي بهذا المعنى تشير إلى اللحظة التي تنتقل فيها حيازة السلعة من المؤسسة إلى الناقل. فالوقت اللازم لإنتقال الشحنة من الأمور التي تؤثر على مستوى الخدمة و السلعة نفسها، خاصة في بعض أنواع السلع التي تتأثر بمرور الزمن، لهذا تأخذ المؤسسة بمعيار السرعة لغرض المقارنة و المفاضلة بين وسائل النقل.

### 3.3. المصدقية:

إن مصداقية وسيلة النقل تؤثر على تكاليف المخزون و على علاقة المؤسسة بزبائنها و بالتالي تؤثر على المبيعات وخاصة عند نفاذ

السلعة من السوق قبل وصول الكميات المشحونة ، فإذا كانت المؤسسة تتوقع من الناقل الإلتزام بالوقت فإنها أيضا تتوقع منه المحافظة على السلعة المشحونة أثناء النقل و ذلك بتوفير الظروف المناسبة لوصولها في حالة جيدة.

### 4.3. المقدرة:

إن بعض السلع يحتاج نقلها إلى توفير ظروف معينة من حيث درجة الحرارة و الرطوبة مثل اللحوم الخضر و الفواكه، ومن حيث التجهيزات والتسهيلات التي تتوافق مع طبيعة المادة المنقولة، لهذا لابد من توفر وسيلة النقل على المعدات والظروف المطلوبة لنقل تلك المواد.

### 5.3. القدرة على النفاذ:

إن عدم توفر المدينة على مطار يعيق استخدام النقل الجوي من طرف المؤسسة ، كما أن عدم وجود خط سكة حديدية يربط بين

المنتج و السوق يجبر المؤسسة على عدم التفكير في استعمال القطار كوسيلة نقل ؛ وطبقا لما سبق ، فإن عدم قدرة بعض الوسائل للوصول إلى مناطق معينة يعطي فرصة تنافسية للوسائل الأخرى لتمييز نفسها كونها الأكثر قدرة على النفاذ في تلك المناطق ، كما أن قدرة معظم وسائل النقل على الوصول إلى مختلف المناطق يعطي للمؤسسة ميزة تنافسية في إختيار وسيلة النقل الأفضل.

#### 4. تكاليف النقل:

تعتبر تكلفة النقل أحد أهم العوامل المؤثرة في التجارة الدولية بالنسبة للدول ، و على قرارات المؤسسة و ربحيتها لذلك فقياس هذه التكلفة ومحاولة تخفيضها مع المحافظة على مستويات الإنتاج، والمبيعات، ومستوى خدمة العملاء، تعتبر من أهم أهداف الإمداد. وتتأثر تكلفة النقل بمجموعة من العوامل المرتبطة بطبيعة السلعة

وبظروف السوق، والتي تتمثل في (1):

الكثافة: والتي تعني نسبة الوزن على الحجم، حيث أنه كلما زادت كثافة السلعة كلما انخفضت تكلفة النقل.

الحجم: والذي يعني مدى استغلال المساحة المتاحة في وسيلة النقل، فكلما شغلت السلعة المنقولة الحيز المخصص للنقل كلما انخفضت تكلفة النقل والعكس صحيح.

المناولة: كلما تطلبت السلع المنقولة طرق وأجهزة خاصة في النقل كلما زادت تكلفة النقل.

قيمة المنقولات: إن ارتفاع تكلفة النقل في حالة السلع ذات القيمة العالية والسلع التي تتطلب دقة وظروف خاصة في النقل، راجع لارتفاع تكلفة التأمين ضد سرقتها وتلفها.

موقع السوق: كلما بعدت الأسواق عن المؤسسة كلما زادت تكلفة النقل والعكس صحيح.

(1) تفيده علي هلال، "إدارة المواد والإمداد"، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص 85-86-87-88.

طبيعة وحجم القيود المفروضة من الدولة على وسائل النقل  
ومستخدمي هذه الوسائل:

قد تؤدي هذه القيود إلى زيادة أو تخفيض تكلفة النقل نتيجة استيفاء  
بعض الشروط أو تخفيضها عن طريق تحديد أسعار وسائل النقل من  
طرف الدولة.

موسمية حركة نقل المنتجات: إن ارتفاع الطلب على وسائل النقل  
خلال فترة معينة يؤدي إلى ارتفاع التكاليف والعكس في حالة  
انخفاض الطلب.

وتتضمن التكلفة الإجمالية للنقل ، التكلفة التي تتحملها المؤسسة  
مقابل الحصول على خدمة النقل مضاف إليها مصاريف ترتبط  
بالخدمات الإضافية المكملة لعملية النقل مثل: الإعداد، التغليف،  
المناولة، التأمين على المنقولات. وتتكون تكلفة النقل من التكاليف

الثابتة التكاليف المتغيرة: التكاليف العامة<sup>(1)</sup>.

## 5. النقل متعدد الوسائط :

ان التطور الهائل في وسائل النقل ومعداتھا ، بما في ذلك السكك الحديدية ، على مدى السنوات الخمس عشرة الماضية ، أدى إلى ظهور النقل الدولي متعدد الوسائط ، وقد تطوير النقل الدولي متعدد الوسائط إلى حد مدهل في السنوات القليلة الماضية ، الأمر الذي دفع المنظمات الدولية إلى تقديم مشاريع اتفاقيات حول نظام النقل الدولي متعدد الوسائط ، والتي توضح فيها مبادئ وآليات تنفيذه ، والتي تواكب في الوقت نفسه التقدم السريع والتغيرات في أساليب الإنتاج والتجارة الدولية. ويعرف نظام النقل المتعدد الوسائط على أنه تكنولوجيا جديدة في مجال النقل تعمل على تسهيل انتقال السلع بين نقطتين في بلدين مختلفين تحت مسؤولية قانونية واحدة. وهو نظام للنقل عبر الحدود، يستهدف تسهيل تدفق حركة النقل،

(<sup>1</sup>) G.BAGLIN, et d'autre, "Management Industriel et Logistique", 3<sup>e</sup>édition, Economica, Paris, 2001., p431., p431.

باستخدام وسائط نقل مختلفة منسقة وفق منهج ثابت ومستقر<sup>(1)</sup> كما يعد النقل متعدد الوسائط أحدث أساليب النقل المتطور لانخفاض تكاليفه واختصاره لزمان الرحلة ومحافظة على البضائع في أثناء رحلتها من المنشأ إلى مكان المستهلك النهائي، وهو ما يعرف بخدمة النقل من الباب إلى الباب.

إن مساهمة النقل في التنمية الاقتصادية والاجتماعية للدولة كبيرة، لما لها من تأثير على معدل النمو الاقتصادي، حيث تؤثر كفاءة أنظمة النقل بشكل كبير على التجارة الخارجية للدولة، ولتعزيز هذه الكفاءة تعتمد الدول على نظام النقل متعدد الوسائط لتحسين شبكة النقل الشاملة حيث أن تحسين عمليات النقل هدفها ترشيد التجارة الدولية من خلال<sup>(2)</sup>:

---

<sup>1</sup>محمود زنبوع، أثر تفعيل متعدد الوسائط في تنمية التجارة البينية العربية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية، المجلد- 22 العدد الثاني 2006 - ، جامعة دمشق، ص25

<sup>2</sup>فاروق ملش، هل تنضم مار إلى اتفاقية النقل متعدد الوسائط للبضائع بين الدول العربية، ورقة مقدمة في المؤتمر الدولي للنقل البحري و اللوجستيات، 19 مارس 2013 .

- تحقيق وفورات في التكلفة الإجمالية لنقل البضاعة .
  - اختصار الوقت المستغرق في عمليات تداول و نقل البضاعة.
  - ضمان تسليم البضاعة في الوقت المحدد .
  - توفير مزيد من الحماية والأمان وتقليل احتمالات حدوث الأضرار للبضاعة أثناء الرحلة الإجمالية.
  - ضمان أعلى كفاءة في نقل البضاعة سواء عن طريق اختيار أفضل الوسائل أو الطرق لحركة سيرها أو أنسب وسائل النقل لحملها.
- يرتكز النقل متعدد الوسائط ، في جوهره ، على مبدأين رئيسيين.
- الأول اقتصادي يسعى للاستفادة من الخصائص النوعية لوسائل النقل لتعظيم إمكاناتها وتحقيق فوائد معينة حسب متطلبات العملاء، كما يمكن المزج بين مجموعة متنوعة من الوسائل ، و الاعتماد

على وسائل نقل متعددة في جهد مشترك لنقل البضائع. فمثلا النقل بالشاحنات يتميز بالمرونة لأنها ميزته النوعية الرئيسية ، بينما يُعرف النقل بالسكك الحديدية بقدرته على نقل كميات كبيرة من البضائع. كما يمكن نقل الشحنات الكبيرة بكفاءة عبر النقل المائي نظراً لتكلفتها المنخفضة نسبياً، بينما يعد النقل الجوي أيضاً خياراً في حالة السرعة النقل.

أما المبادئ القانوني فيتجسد في وحدة الناقل عقد النقل ووحدة وثيقة النقل ووحدة المسؤولية عن البضاعة ووحدة أجرة النقل ووحدة وثيقة التأمين على البضاعة لإجمالي الرحلة.

تأتي أهمية نظام النقل متعدد الوسائط استجابة للمتغيرات العالمية في مجالات الاقتصاد و التجارة والتصنيع :

- القوى الاقتصادية العالمية التي تعكس النظام العالمي الجديد والضوابط التجارية التي تتحكم في أسواق الإنتاج والاستهلاك والأنشطة العابرة للحدود.
- ازدياد القيمة التقنية للتجارة العالمية و ترشيد نفقات النقل والتكلفة اللوجيستية .
- تعاظم الاتجاه نحو تحقيق تكامل وسائط النقل على المستوى العالمية وتعقد إدارة أنشطة النقل والتكلفة اللوجيستية.
- تطور أنواع وأحجام وحمولات وتقنيات أنواع النقل المختلفة والاتجاه المتزايد نحو الاستفادة من مبدأ اقتصاديات الحجم مع توفر شبكات المعلومات التي تعتبر بمثابة العمود الفقري لأداء النظام.

## **6. مستندات النقل الدولي :**

يتم دعم النقل الدولي للبضائع وجعله رسمياً عن طريق اتفاقية مكتوبة تُعرف باسم مستند النقل. يتم إنشاء هذه الوثيقة بشكل متكرر

بناءً على تنسيق موحد لكل وسيلة نقل، سواء كان ذلك عن طريق البحر أو البر أو الجو. هناك نوعان من مستندات النقل: تلك التي أنشأها الناقل وتلك التي أنشأها وكلاء العبور.

### 1.6. سند أو بوليصة الشحن البحري :

بوليصة الشحن هي إقرار مكتوب يقدمه الناقل البحري أو ممثله أو قبطان السفينة إلى الشاحن أو ممثل الشاحن تؤكد استلام البضائع التي تم تحميلها على السفينة ، وموافقة الناقل على نقلها إلى الوجهة المتفق عليها كما هو محدد في عقد النقل البحري ، ويتم إصدار سند الشحن في أربع نسخ على الأقل حيث يتسلم كل من الناقلين البحريين والشاحن وقبطان السفينة نسخة ، بينما يبقى سند الشحن الأصلي لدى وكيل السفينة في الميناء الذي صدرت فيه. اتفاقية هامبورغ للنقل البحري للبضائع هي وثيقة تتحقق من شروط النقل البحري وقبول الناقل للبضائع ، حيث وفقاً للفقرة 7 من

المادة 1 و التي تنص على أن الناقل يضمن تسليم البضائع مقابل تقديم مستند الشحن الذي يحدد أنه سيتم تسليم البضائع إلى فرد معين ، أو إلى أي شخص مخول باستلامها ، على النحو المتفق عليه مع شركة النقل قبل الشحن .

بوليصة الشحن البحري هي وثيقة تتكون من تفاصيل مختلفة ، بما في ذلك أسماء وعناوين شركة الشحن والشاحن والمرسل إليه . كما يتضمن معلومات حول موانئ الشحن والتفريغ واسم السفينة والجنسية والبضائع ، إلى جانب الرقم التسلسلي لبوليصة الشحن وعدد النسخ الصادرة . يسرد المستند أيضًا خصائص البضائع المشحونة ، مثل نوعها ووزنها وحجمها وعلاماتها المميزة . كما يحدد أيضًا الشحن ، سواء كان مستحقًا بالكامل عند الوصول أو جزء منه . بالإضافة إلى ذلك ، تحدد بوليصة الشحن البحري ما إذا كان النقل يتم على سطح السفينة أو داخل السفينة ، على النحو المنصوص عليه من قبل

الشاحن .أخيرًا ، تشير الوثيقة إلى تاريخ وتوقيع الناقل البحري أو من ينوب عنه ، والذي قد يكون كتابيًا أو أي شكل آخر يحل محله ، بالإضافة إلى مكان وتاريخ إصدار السند وعدد النسخ منه .

## 2.6 . سند الشحن الجوي :

بوليصة الشحن الجوي هي في الأساس "تذكرة" لنقل البضائع والتي تعمل كدليل على الاستلام وتأكيد على الاستعداد للنقل .على الرغم من أنه صادر عن شركات الطيران الدولية ويعمل كإيصال للبضائع ، إلا أنه ليس مستندًا يمنح ملكية البضائع أو يعمل كوثيقة ملكية . ونتيجة لذلك ، فإن بوليصة الشحن الجوي ليست وثيقة قابلة للتداول . قام مؤتمر خدمات الشحن التابع لاتحاد النقل الجوي الدولي بتوحيد نموذج بوليصة الشحن الجوي الدولي وفقًا لاتفاقية وارسو ، التي تأسست في 12 أكتوبر 1929 ، لتوحيد القواعد التي تحكم النقل الجوي الدولي . يكون المصدر أو الشاحن مسؤولاً عن المعلومات

المسجلة في بوليصة الشحن الجوي ، والتي يتم توقيعها من قبل شركة الطيران وتقديمها إلى الشاحن قبل نقل البضائع عن طريق الجو .

### 3.6 . بطاقة النقل البري الدولي:

يعتبر إشعار الشحن وثيقة مهمة تعمل كدليل على مسؤولية الناقل عن النقل الآمن للبضائع دون أي ضرر أو عيوب ، بشرط عدم إبداء تحفظات .وهي تلخص عقد الشحن ويجب أن يتم إعدادها وفقاً للمبادئ التوجيهية للاتفاقية المتعلقة بالنقل الدولي للبضائع عن طريق البر ، والتي تم توقيعها في جنيف في 19 مايو 1956 ، ودخلت حيز التنفيذ في عام 1958. وهذا هو السبب في كونها شائعة. يشار إليها باسم وثيقة CMR. يتألف مستند CMR من أربع نسخ ، بما في ذلك نسخة حمراء للمرسل ، ونسخة زرقاء للمستلم ، ونسخة خضراء للناقل ، ونسخة سوداء لأي ناقل ثانوي ، إن أمكن .

يجب أن يتضمن المستند العديد من التفاصيل ، مثل تاريخ ومكان الإخطار ، وأسماء وعاوين المرسل والناقل ، ومواقع التحميل والتسليم بالإضافة إلى وصف لطبيعة البضاعة ، وطريقة التعبئة ، وعدد الحزم ، والخاصة العلامات والوزن أو الكميات .بالإضافة إلى ذلك ، يجب أيضًا تحديد أي رسوم ذات صلة ، مثل رسوم الشحن أو الرسوم الإضافية أو الجمركية.

### 7. تأمين النقل الدولي :

أنشأت رابطة وكلاء التأمين في لندن ثلاث مجموعات ، تُعرف باسم معهد بنود الشحن ، والتي تُستخدم عادةً لتأمين البضائع عند نقلها عبر أي وسيلة نقل .يتضمن كل بند مجموعة من المخاطر التي يمكن التأمين عليها مع بعض الاستثناءات .هذه المجموعات معترف بها عالميًا لضمان البضائع أثناء النقل .يتم تصنيف الأنواع الأساسية الثلاثة للتغطية على أنها تغطية أساسية .تتمتع الفئة (أ)

بأوسع تغطية من بين

الفئات الثلاث ، تليها الفئة (ب) ، ثم الفئة (ج) . (توفر الفئة (أ) ، على وجه الخصوص ، تغطية لجميع المخاطر مع استثناءات قليلة . اختيار فئات التأمين ليس موحدًا ويختلف بناءً على نوع المنتج الذي يتم التأمين عليه . على سبيل المثال ، الفئة (أ) مخصصة عادةً للمواد سريعة التلف أو العناصر عالية القيمة مثل المواد الكيميائية والأثاث والإلكترونيات والزجاج والمعدات المكتبية والأغذية ، بينما تم تخصيص الفئة (ب) للسلع غير القابلة للتلف وتغطي الأضرار التي تلحق بالجزء الخارجي من أصناف مثل الآلات الثقيلة والبضائع المعبأة ومعدات المقاول . توفر الفئة (ج) تغطية أقل من الفئة (ب) وعادة ما تستخدم للسلع منخفضة القيمة وكبيرة الحجم مثل المواد الخام والأسمنت والصلب والخشب والآلات الثقيلة . تتطلب بعض المنتجات ، مثل الشحنات السائبة أو الشحنات المبردة

أو شحنات الحيوانات الحية ، شروط تأمين خاصة . عادة ما يتم تقديم التأمين ضد مخاطر الحرب أو الاضطرابات المدنية كتأمين منفصل وتكميلي بشروطه وأسعاره الخاصة.

الجزء الثاني

إدارة الإمداد

## مقدمة :

تلعب خدمات الإمداد في سياق العولمة وزيادة القدرة التنافسية للمؤسسات دورا مهما في تنمية اقتصاد معظم دول العالم ، فهي تحقق إيرادات تزيد عن 900مليار يورو سنويا في أوروبا وتوظف أكثر من 7مليون موظف.

في الوقت الحالي يعتبر الإمداد مجال علمي وعملي سريع التطور يساهم في تقليل تكاليف سلسلة التوريد الدولية وعنصر حيوي و حاسم في بعض الأحيان يلعب دورا رئيسيا في تحسين كفاءة النظام الاقتصادي لدولة ما .

إن التحكم في عمليات الإمداد يعتبر عنصر أساسي و فعال في الرفع من القدرة التنافسية لعمليات التجارة الدولية من المصنع إلى التسليم النهائي. قد تكون هناك بعض الصعوبات في حالة ضعف التنسيق أو التأخيرات الجمركية أو عدم كفاية المعلومات

عن التأخيرات. ولهذا تساعد خدمات الإمداد على حل هذه المشاكل لزيائنها من خلال تحقيق وفورات، وتخفيض تكلفة النقل وتشجيع تبادل المعلومات بين شركات النقل، وأخيرا تنظيم جميع العمليات بشكل سليم.

### 1. مفهوم الإمداد<sup>1</sup>:

يمكن اعتبار مفهوم الإمداد مفهوما ديناميكيا، إذ لم يتم التوصل بعد إلى تعريف واضح ومحدد له كما هو الحال بالنسبة للمفاهيم الإدارية الأخرى مثل الإنتاج أو التمويل. لهذا ارتأينا أن نعرض بعض التعاريف التي اقترحها بعض الاقتصاديين وبعض الجمعيات المهتمة بهذا المجال خلال فترات زمنية تعكس التطور الذي شهده هذا المفهوم<sup>(2)</sup>.

---

1

(<sup>2</sup>) M. R. AKBARI. JOKAR, "la conception d'une chaîne logistique :(Une approche globale d'aide à la décision) ", thèse de doctorat en *Génie Industriel*, Filière Organisation Industrielle et Systèmes de Production, Institut National Polytechnique de Grenoble, 2001, p15.

في سنة 1948 اقترحت الجمعية الأمريكية للتسويق تعريفا للإمداد، حيث عرّفته كما يلي: « الإمداد هو كل ما يتعلّق بحركة، وتفريغ أو مناولة السلع، من نقطة التصنيع إلى نقطة الاستهلاك أو الاستعمال ». فالإمداد حسب هذه الجمعية يقتصر إلا على الأنشطة التي تخصّ مرحلة التوزيع فقط. فمفهوم الإمداد في هذه الفترة يتماشى مع توجه المؤسسات في ذلك الوقت و التي ركزت اهتمامها على مفهوم خدمة العملاء الذي أصبح حجر الزاوية لمسعى الإمداد.

إلا أنه بازدياد الاهتمام بنشاط الإمداد لما يمثله من أهمية للمؤسسة ، برزت عدّة جمعيات أخرى مختصّة في هذا المجال ومقترحة بالتالي تعاريف أخرى لهذا المفهوم وفقا لمنظورها. فالمركز القومي لإدارة التوزيع المادي (National Council of Physical Distribution Management)، الذي يعدّ

من أهم الجمعيات المهتمة بالإمداد ، يعرفه مبدئياً سنة 1962 على أنه : « مصطلح عادة ما يستعمل في الميدان الصناعي والتجاري، يصف الميدان الشاسع للأنشطة اللازمة من أجل الحصول على حركة فعّالة للمنتوج من لحظة خروجه من خطوط أو حلقات التصنيع وحتى وصوله إلى نقطة الاستهلاك ». كما يتضمّن هذا المفهوم أحيانا: « حركة المواد الأولية من نقطة التوريد إلى نقطة بداية خطوط أو حلقات التصنيع ، حيث تندرج تحت هذه الأنشطة عمليات مختلفة و متعدّدة، كنقل البضائع، التخزين، التفريغ أو المناولة، التغليف، مراقبة المخزون، اختيار مواقع المصانع والمخازن، وإصدار ومعالجة الطلبات، مع مراعاة توقعات السوق والخدمات المقدّمة للمستهلك ». فمقارنة بالتعريف السابق، الذي أدرجته الجمعية الأمريكية للتسويق سنة 1948، توسع المركز القومي لإدارة

التوزيع المادي في تحديد أنشطة الإمداد، حيث أضاف في هذا التعريف توقعات السوق، واختيار مواقع المصانع والمخازن التي تعتبر قرارات إستراتيجية.

ويعود المركز القومي لإدارة التوزيع المادي ليعرف الإمداد سنة 1972 على أنه : « مصطلح يصف إدماج نشاطين أو أكثر بهدف تخطيط، وتفعيل ومراقبة التدفق الفعال للمواد الأولية والمنتجات النصف التامة والتامة منها، انطلاقاً من مصدرها إلى نقطة الاستهلاك. ويمكن لهذه الأنشطة أن تدرج عوامل أخرى، كنوعية الخدمات المقدّمة أو المقترحة للزبائن، التوقعات حول الطلب، طرق ومناهج التوزيع، مراقبة المخزون، التفريغ أو مناولة المواد، إصدار ومتابعة الطلبات، خدمة ما بعد البيع، توفير قطع الغيار، اختيار أماكن المصانع والمخازن، الشراء والتغليف والاحتفاظ بالخردة لحين التصرف

فيها، تنظيم النقل، والنقل الفعال للسلع، زيادة على الاستيداع والتخزين». فبمقارنة هذا التعريف بتعريف سنة 1962، نلاحظ أنه تم إدراج وبصفة واضحة جانب الإدارة ( التخطيط والمراقبة) في هذا التعريف، بالإضافة إلى ذلك إدخال مرحلة التموين، وإعادة التأهيل (RECYCLAGE) في الإمداد.

وفي سنة 1981 عرف كل من Mathé -Tixier - Colin الإمداد على أنه عملية إستراتيجية تسعى من خلالها المؤسسة إلى تنظيم ودعم أنشطتها أي تسعى إلى إدارة تدفقات المواد والمعلومات الداخلية والخارجية . ليعودوا بعد ذلك في سنة 1996 ليعرفوا الإمداد: « على أنه يعمل في المؤسسة، على ضمان التناسق ما بين العرض والطلب، بأقل تكلفة، وهذا على المستوى الإستراتيجي، والتكتيكي، إضافة إلى هذا الحفاظ

على علاقة جيدة مع الموردين والعملاء في المدى البعيد»<sup>(1)</sup>.  
يتضح من هذا التعريف ومقارنة بالتعريف السابق ، أنه تم إدراج مفهوم خدمة العملاء التي تعتبر الأساس الذي يقوم عليه الإمداد ، بمعنى توفير السلعة أو الخدمة في الوقت والمكان المناسبين بأقل تكلفة ممكنة ، كما أن تقديم أحسن خدمة للعملاء والحفاظ على علاقة جيدة مع الموردين يتم التخطيط له على المستوى الإستراتيجي الذي يحدد فيه البرنامج الصناعي والتجاري للمؤسسة ، و على المستوى التكتيكي الذي يتم فيه تخطيط الموارد الأساسية لنشاط الإمداد وكذلك التدفقات

في سنة 1997 اقترح RATLIFF NULTY تعريفاً آخر

للإمداد حيث عرّفه على أنه: « مجموعة من الأنشطة المتعلقة بشراء، وحركة، وتخزين، وتوزيع المواد والسلع في سلسلة

(1) V.GIARD, "Gestion de la Production et des Flux", Economica 3éd, Paris, 2003, p892.

الإمداد، فهو ينطوي على وظيفة النقل والتوزيع، والإستداع، وإدارة المواد والمخزون وبالتالي فالإمداد مرتبط بوظيفة الإنتاج والتسويق»<sup>(1)</sup>. بتمعين النظر في هذا التعريف ومقارنة بالتعاريف السابقة نستنتج أنه تم الإشارة وبصورة جلية إلى الارتباط الموجود بين الإمداد ووظيفتي الإنتاج والتسويق، كما تم إدراج مصطلح سلسلة الإمداد الذي سوف نتطرق إليه بالتفصيل لاحقا .

في سنة 1999 عرف BALLOU<sup>(2)</sup> مهمة الإمداد على أنها: « تزويد المستهلك بالسلع، والخدمات ، في الزمان ، والمكان المناسبين ، و في ظروف ملائمة ، حيث هذا يتم بمشاركة الجميع داخل المؤسسة». هذا التعريف يبين أن كفاءة وظيفة الإمداد ناتجة عن مشاركة و تضامن جميع الوظائف في

(1) M. R. AKBARI. JOKAR, " la conception d'une chaîne logistique (Une approche globale d'aide à la décision)", op-cite, p16.

(2) V.GIARD, "Gestion de la Production et des Flux", op-cite, p 893.

المؤسسة من أجل تقديم أحسن خدمة للمستهلك؛ وبالتالي هناك علاقات مابين وظيفة الإمداد، والوظائف الأخرى في المؤسسة. ومع تزايد الاهتمام بمفهوم الإمداد و من أجل الوصول إلى تعريف موحد، ظهرت جمعية أخرى معروفة بالرمز (ASLOG) \* عرّفت الإمداد على أنه : « مجموعة من الأنشطة الموضوعية بهدف توفير كمية من المنتجات بأقل تكلفة في المكان والزمان الذي يتوفر فيهما الطلب، فالإمداد إذن يتعلّق بكلّ العمليات التي تحدّد حركة المنتجات مثل: موقع المصانع، والمخازن، وتيسر المواد تحت التصنيع، والتغليف، والتخزين، وتسيير المخزون، والتفريغ، وإعداد الطلبيات، ونقل، وجولات تسليم البضاعة». إنّ هذا التعريف هو مشابه لتعريف المركز القومي لإدارة التوزيع المادي لسنة 1972 إلاّ أنّه لم يدرج خدمة

---

\* Association des LOGisticien d'entreprise

ما بعد البيع وإعادة التأهيل.

وأخيرا يمكننا إضافة تعريف الجمعية الفرنسية للتقيس (AFNOR) الذي عرّف الإمداد من خلال أربعة أبعاد « التموين والشراء، الإمداد داخل المؤسسة، الإمداد من أجل دعم الإنتاج، البيع وخدمة ما بعد البيع، الإمداد الذي يعمل على استرداد وإعادة تأهيل المنتجات القديمة»<sup>(1)</sup>.

## 2. التطور التاريخي لإدارة الإمداد<sup>2</sup>:

إن أولى بدايات انتقال مفهوم الإمداد إلى المجال الإقتصادي كانت من خلال أعمال Crowell F John عام 1901 الذي تطرق في التقرير الحكومي للولايات المتحدة الأمريكية الى التكاليف ، و العوامل المؤثرة على توزيع المنتجات الزراعية ،حيث أشار الى دور الإمداد في عمليات التوزيع ، في سنة

(1) G. Paché, T.Sauvage, "La Logistique : Enjeux stratégiques ", 3éd, Vuibert, Paris 2004., P8.

1916 ناقش W . Shaw Arch في كتابه منهج لمشاكل الأعمال البعد الإستراتيجي للإمداد ، كما طرح في نفس السنة L .D.H.Weld مفهوم منافع التسويق (الوقت ،المكان ،و الإمتلاك) و قنوات التوزيع .

و في عام 1922 أبرز Clark E Fred دور وأهمية الإمداد في التسويق. بعد ذلك ظهرت عدة دراسات تهتم بإدارة الإمداد لكن الطفرة الحقيقية كانت في منتصف السبعينات عن طريق أعمال Heskett في الولايات المتحدة الأمريكية وأوائل الثمانينات في أوروبا عن طريق أعمال Mathé -Colin -، Tixier في فرنسا<sup>(1)</sup>. ولقد جعل Heskett في سنة 1973 الإمداد كمجال إداري متكامل يواجه رهانات إستراتيجية ومشاكل تنظيمية ، كما تطرق LAMBILLOTTE في كتابه La

(1) <http://pfeda.univ-lille1.fr/iaal/docs/dess2003/log/multimedia/penseelogistique/penseelogistique.html>

Fonction logistique dans l'entrepris للإمداد من

بعده التنظيمي و الوظيفي ، أما Porter فحدده كميزة تنافسية

ممكنة للمؤسسات وذلك من خلال سلسلة القيمة ، في سنة

1983 ظهرت رؤية جديدة بفرنسا من خلال كتاب «La

Colin-Tixier- logistique d'entreprise» لكل من

Mathé تقترح منهج إستراتيجي وتنظيمي لتحسين المشاكل

التشغيلية، من خلال الجمع بين ثلاثة أفكار مختلفة ، النهج

التسويقي ، نهج النقل و التوزيع المادي. ولقد عرفت إدارة الإمداد

خلال تطورها ثلاث مراحل أساسية<sup>(1)</sup>:

## 1.2 . فترة الإمداد المنفصل (logistique Séparée):

تمتد هذه الفترة من نهاية الحرب العالمية الثانية إلى غاية

منتصف الستينيات ، حيث كانت معظم الدول التي شاركت في

(<sup>1</sup>) M. R. AKBARI. JOKAR, " la conception d'une chaîne logistique (Une approche globale d'aide à la décision)", op-cite, p9, 10,11.

هذه الحرب تعاني من الدمار والخراب و إقتصاد منهار، فكان الشغل الشاغل لمعظم تلك الدول هو إعادة بناء إقتصادها وبالتالي بناء الإقتصاد العالمي . خلال هذه الفترة نتج عن تفوق الطلب على العرض في السوق توجه المؤسسات إلى فلسفة تعتد أساسا على الإنتاج بكميات كبيرة (production en masse) . فالهدف الأساسي للمؤسسة حينها كان يتمثل في الإنتاج بكميات كبيرة لسلع قابلة للتوزيع ، لأن البيئة المحيطة بالمؤسسة آنذاك كانت تساعد على تحقيق هذا الهدف في إطار سوق إقليمي الكمية المطلوبة فيه معروفة ، ومدة حياة المنتج طويلة وإختيارات المستهلك محدودة .وبما أن تدفقات المواد داخل المؤسسة كانت تضبط عن طريق المخزون، فإن كل وظيفة كانت تعمل على الرفع من كفاءة نشاطها ، دون انشغالها بالوظائف الأخرى التي لها علاقة بها.

فالمشكل المطروح في هذه الفترة هو توفير المخزون الكافي نتيجة رغبة المؤسسة في الإحتياط للظروف غير المتوقعة أو تلك التي لم تؤخذ في الحسبان عند إعداد خططها الإنتاجية و التسويقية . فكان دور الإمداد يتمثل أساسا في إدارة العمليات المادية ( النقل و التخزين) بين مختلف وحدات المؤسسة؛ بمعنى دعم اقتصاديات المؤسسة عن طريق توفير المواد الأولية اللازمة لمنتجاتها وكذلك توزيع المنتج النهائي للمستهلك الأخير بالتكلفة التي تؤدي إلى زيادة أرباح المؤسسات.

## 2.2. فترة الإمداد المتكامل (Logistique

### :Intégrée)

تعرف بفترة التوازن لأن العرض تزايد مقارنة بالمرحلة الأولى

فأصبح

يقترّب من الطلب، هذا ما أتاح للزبون إمكانية الاختيار بين مجموعات عدّة من السلع، كما أصبحت المؤسسات تنتج الكمّيات التي قد تسوّقها لدى تمّ اعتماد التنبؤ بالطلب في تخطيط الإنتاج. فخلال هذه المرحلة استعمل الاقتصاديون مصطلح " المستهلك " بدل مصطلح " الزبون " .

و مع تأثير المنافسة الناتجة عن تحوّل السوق من سوق إقليمي إلى سوق قاري ، أصبح الهدف الأساسي للمؤسسة تقديم أحسن خدمة للمستهلك بالجودة المطلوبة و سعر منخفض مع تسليم السلعة في الوقت والمكان المناسبين، لدى أصبح من الضروري على كلّ الوظائف داخل المؤسسة تحقيق درجة عالية من التكامل وذلك بتبادل المعلومات التقنية من أجل تخفيض التكاليف الكليّة، والشيء الذي ساعد على التعامل مع هذه المعلومات هو تطور الإعلام الآلي واقتحامه لمجال إدارة الإنتاج.

في هذه الفترة تمّ تحديد موقع لوظيفة الإمداد داخل الهياكل التنظيمية للعديد من المؤسسات<sup>(1)</sup>، حيث اعتبر Heskett L. James نشاط الإمداد كمجال خاص في التسيير، بالنظر إلى التحدّيات الإستراتيجية التي تواجهه ، و المشاكل التنظيمية.<sup>(2)</sup> أما الإشكال في هذه الفترة تمثل في كيفية تحقيق تكامل جميع الوظائف داخل المؤسسة ،مما يساعد على الانسياب الجيد للمواد والمعلومات بهدف ضبط الإنتاج مع الطلب ، تخفيض التكلفة ، وتقديم خدمة بالجودة المطلوبة .

### 3.2. فترة الإمداد التعاوني (Logistique

#### :Coopérative)

تتميز هذه الفترة بعرض أكبر من الطلب في عدّة قطاعات، وهذا راجع لإشباع كلّ الحاجات الضرورية للمستهلك الذي أصبحت

(<sup>1</sup>) نغال فريد مصطفى، "إدارة الإمداد"، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، 1997 ص 15.

(<sup>2</sup>) G.BAGLIN, O.BRUEL, A.GARREAU, M.GRIEF, G.V. DELFT, " Management Industriel et Logistique", op cite , p 482.

اختياراته مشخصة (personnalisé), لكثرة وتنوع السلع التي تمتاز بتقلص مدة حياتها مقارنة بالمرحلتين السابقتين. ومع عولمة السوق الذي يتميز بالتجديد المستمر والمنافسة الشديدة أصبح لزاما على المؤسسة الزيادة من سرعتها في الاستجابة لرغبات المستهلكين، وذلك بإنتاج سلع بجودة عالية وسعر منخفض في أقل وقت ممكن.

ففي ظل التحديات التي أصبحت تواجه المؤسسة تغيرت نظرة هذه الأخيرة لإدارة الإمداد، حيث بدأت تسعى إلى تنسيق أنشطة الإمداد داخل المؤسسة مع أنشطة الإمداد للمؤسسة الموردة، والمؤسسة الموزعة. وبالتالي أضحت نظرة المؤسسة لإدارة الإمداد أوسع حيث تخطت حدود المؤسسة، فأصبحت هناك علاقة تعاونية بين جميع المؤسسات التي توجد على نفس سلسلة الإمداد التي تتكون من المورد، المنتج، الموزع.

#### 4. أهداف الإمداد:

تسعى المؤسسة من خلال أنشطة الإمداد إلى إنشاء نظام متكامل يهدف إلى تحقيق الأهداف التسويقية والإنتاجية ، على أن يكون هناك توازن بين مستوى الأداء المرغوب تحقيقه و ما بين إجمالي التكاليف اللازمة لتحقيق هذا المستوى من الأداء ، ويمكن تلخيص الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها نظام الإمداد في النقاط التالية :

- توفير إحتياجات المؤسسة من المواد والمنتجات اللازمة للتشغيل بالجودة المطلوبة والتي يقصد بها النوعية التي يجب الحصول عليها بأقل تكلفة لتتناسب الحاجة التي من أجلها يتم الشراء ، بمعنى أن مفهوم الجودة هنا مرتبط بملائمة ومدى إمكانية الحصول على مستوى معين من المواد المطلوب توفيرها .

- الشراء بالكميات المناسبة و في الوقت المناسب ، حيث أن الكمية المناسبة تحكمها العديد من العوامل منها طبيعة المواد

المشتراة ، طبيعة الإنتاج ، الظروف الإقتصادية واتجاهات العرض و الطلب ، إمكانية التخزين و الظروف المالية للمؤسسة .و أما الشراء في الوقت المناسب يقصد به الحصول على المستلزمات في وقت يضمن عدم تعطيل الإنتاج مع الأخذ بعين الاعتبار توقيت دورة الإنتاج ، النقل ، طبيعة المواد المرغوب شراءها.

#### 5. التحديات التي تواجه الإمداد :

إن اشتداد المنافسة في مجال الأعمال جلب معه تعقيدات و إهتمامات جديدة للإدارة ، لها تأثير بالغ على أداء الإمداد في المؤسسة ، ومن بين التحديات التي تواجه إدارة الإمداد نذكر ما يلي :

#### 1.5. تزايد مطالب العملاء :

عندما يزداد عدد الأسواق التي تعرض البضائع يشعر العميل بفروق فنية صغيرة في المنتج المقدم من عدة مؤسسات متنافسة ، فتظهر

حاجة المؤسسة إلى إيجاد ميزة تفضيلية من خلال تقديم قيمة مضافة للعميل . فهذا الأخير يطلب ما هو أكثر من جودة المنتج ، إنه يطلب جودة الخدمة التي لها أوجه متعددة تبدأ من التوريد في الموعد المحدد إلى خدمة ما بعد البيع . فالشركات التي نجحت في إدراك التميز في الخدمة اللوجستية تكون قادرة على بناء ميزة تفضيلية مقارنة بالشركات المنافسة لها ، لأن المنتجات ليس لها قيمة طالما أنها ليست في متناول العميل في الوقت و المكان المحددين .

## 2.5. عامل الوقت :

بما أن دورة حياة المنتج أصبحت قصيرة ، أصبح لزاما على كل مؤسسة توريد المواد و السلع في الوقت المحدد لأن العملاء لديهم رغبة لقبول منتجات بديلة في حال عدم توفر الإختيار الأول، فزمن توريد الإمدادات يبدأ من لحظة إتخاذ قرارات التعهيد من الخارج وشراء المواد و المكونات مرورا بعملية التصنيع و التجميع ووصولاً

للتوزيع النهائي و خدمة ما بعد البيع فإدارة زمن توريد الإمدادات تعمل على التنسيق بين قرارات الإمداد في ظروف تغير الإحتياجات في الأسواق و الرؤية المحدودة لدى كل من المشتريات و الإنتاج عن الطلب النهائي بسبب طول قنوات الإمداد والتوزيع .

### 3.5. عولمة الصناعة :

في ظل العولمة أصبحت المؤسسات الكبرى تبحث عن المواد و المكونات في السوق العالمي ، كما أن التصنيع يتم أحيانا في البحار من خلال سفن عملاقة ، وتسوق البضائع في دول عديدة وربما بمواصفات خاصة لكل عميل ، وعليه تسعى كل مؤسسة لتحقيق ميزة تنافسية من خلال التعرف على الأسواق العالمية ومنتجاتها ، ثم تبني إستراتيجية للتصنيع و اللوجستيات لدعم إستراتيجية التسويق الخاصة بالمؤسسة. ومثال على ذلك شركة CATERPILLAR للمعدات لديها مواقع للتجميع منتشرة لإمداد الأسواق على مستوى العالم و تستخدم

القنوات اللوجستية للإمداد بقطع الغيار لمصانع التجميع عبر البحار ، كما تستخدم الشركة طرف ثالث لتقديم الخدمة اللوجستية للإدارة ، عملية التوزيع. فالتحدي الذي تواجهه المؤسسة في ظل العولمة هو كيف يتم تحقيق ميزة سعرية من خلال التوحيد القياسي STANDARDISATION وفي نفس الوقت الإستجابة للطلبات المختلفة .

#### 4.5. التكامل التنظيمي :

إن التنظيم التقليدي لمؤسسة على أساس هرمي و طبقا للوظائف يتشابه مع محاولة تجميع قطع لـ PUZZLE بدون وجود للصورة المطلوب التجميع عليها ، لهذا تحتاج منظمات الأعمال في الوقت الحالي إلى من يستطيع تحقيق التكامل الواسع وان يكون مهياً نحو اسس النجاح في الأسواق من خلال إدارة البشر و العمليات لتقديم الخدمة للعملاء. فعلى المدراء أن يكونوا ذو تخصص عام وواسع

وليس ذو تخصص ضيق من أجل تحقيق التكامل بين إدارات المواد والإنتاج أو التوريد و التوزيع . فالمعرفة بنظرية و سلوك النظم سوف يكون متطلبا مبدئيا للمدراء الجدد ، و من المهم أيضا تهيئة هؤلاء المدراء لتأقلم مع متغيرات الأسواق مع التركيز الحاد على خدمة العملاء كشرط أساسي لتحقيق الميزة التنافسية.

# الجزء الثالث

## إدارة سلاسل الإمداد

## 1. مفهوم إدارة سلسلة الإمداد<sup>1</sup>:

ظهر مفهوم "إدارة سلسلة الإمداد" أو ما يعرف بالمصطلح الأنجلوسكسوني "Supply chain management" في الولايات المتحدة الأمريكية سنة 1990<sup>(2)</sup>، إذ يعتبر من أحدث التوجهات المتبعة في مجال إدارة الأعمال، والدليل على ذلك هو تبني شركة "Nestlé" العالمية المتخصصة في مجال صناعة المواد الغذائية هذا المفهوم منذ حوالي عشر سنوات<sup>(3)</sup>.

يعرف مفهوم إدارة سلسلة الإمداد على أنه: " الطريقة التي تسير بها تدفقات المواد و المعلومات بهدف تحقيق الأمثلية في عمليات التوريد، والإنتاج، والتوزيع في آن واحد، وهذا بإشراك العملاء و الموردين في تحديد الشروط التي تنجز فيها عمليات الإمداد من أجل تحقيق الأهداف التجارية

---

1

<sup>(2)</sup> G.BAGLIN, et d'autre, " Management Industriel et Logistique ", 3éd, op-cite, p 13.

<sup>(3)</sup> Ibid, p498.

## والاقتصادية والتقنية للمؤسسة"<sup>(1)</sup>.

فمن خلال هذا التعريف ، نستنتج أن إدارة سلسلة الإمداد تعمل على دمج أنشطة الإمداد داخل نظام واحد من أجل تحقيق مجموعة من الأهداف ، وهذا بالتعاون مع الموردين و العملاء عن طريق تبادل المعلومات و العمل على سرعة انتقالها من أجل تنسيق تدفقات المواد الداخلية والخارجية ، بهدف رفع مستوى الخدمة المقدمة للمستهلك وتخفيض التكاليف.

كما يعرف أيضا مفهوم إدارة سلسلة الإمداد على أنه: "الشبكة التي تسعى لضبط العمليات الاقتصادية للمؤسسة مع احتياجات زبائنها"<sup>(2)</sup>. فمقارنة بالتعريف السابق يركز هذا التعريف إلا على خدمة المستهلك الذي يعتبر الهدف الأساسي لإدارة سلسلة

<sup>(1)</sup>M. ABDELKADER, C. BERNARD, M. CATHERINE, J.CHUZEVILLEV. COLSON, K. LANGBOUR, M. NOYER, "La logistique des produits alimentaires Étude de cas d'un grand groupe distributeur", DESS Qualimapa, Institut d'Administration des Entreprises de Lille, 2003-2004", p 25.

<sup>(2)</sup> M.Damien, "Transport et Logistique", éd Dunod, Paris 2001, p163.

الإمداد ، التي تنص نظريتها الأساسية على أنه كلما ابتعدنا عن المستهلك النهائي كلما زاد التغيير في حجم الطلبات وهذا نسبة إلى "فعل السوط" "effect bullwhip" ، والذي يعرف أيضا بفعل Forrester نسبة إلى إسم واضع هذه النظرية.

فمثلا زيادة نسبة التغيير في حجم طلبات المستهلك لسبب من الأسباب، يدفع بتاجر التجزئة لتغيير حجم الطلبات بنسبة أكبر من نسبة المستهلك ، هذا الوضع سوف ينعكس أيضا على تاجر الجملة الذي يزيد بدوره من الطلب بنسبة أكبر من نسبة تاجر التجزئة؛ وكل هذه التغييرات سوف تنعكس على المؤسسة التي يجب عليها في هذه الحالة مواجهة هذا التغيير في الطلب بتوفير السلع.

وخلاصة لما سبق ذكره، يعتبر مفهوم إدارة سلسلة الإمداد فلسفة جديدة في الإدارة تركز على النظرة الشاملة في إدارة عمليات

الإمداد<sup>(1)</sup>، من أجل تقديم أحسن خدمة للمستهلك النهائي وذلك بتوفير السلع في المكان و الزمان المناسبين بأقل تكلفة و بالجودة المطلوبة.

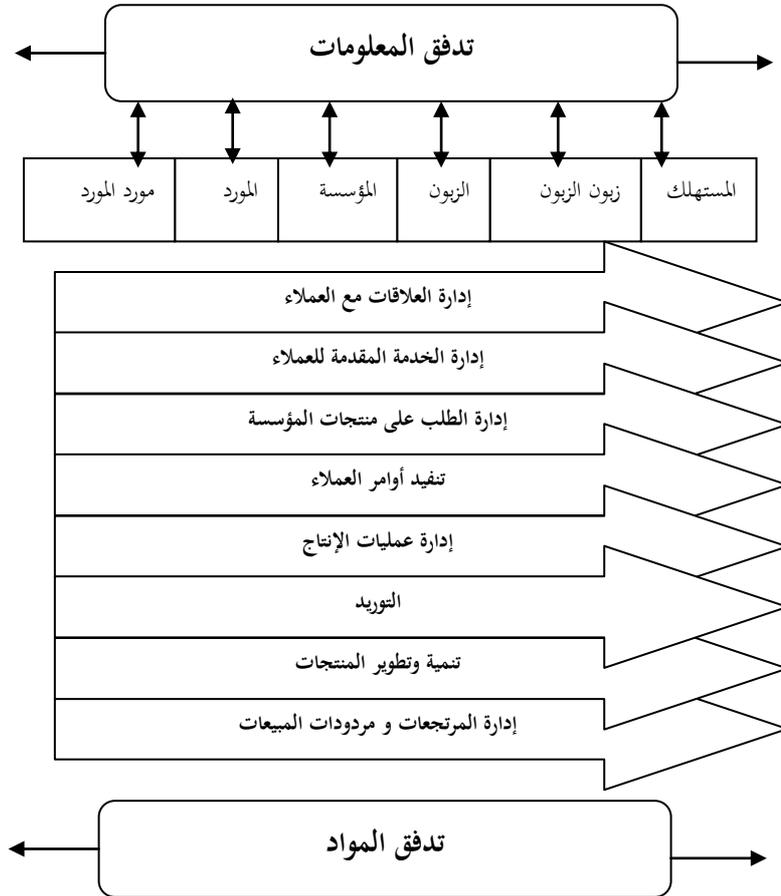
## 2. تحديد أنشطة سلسلة الإمداد :

إن الإدارة الفعالة لسلسلة الإمداد تتطلب الانتقال من مرحلة إدارة مجموع أنشطة التوريد والتوزيع كأنشطة منعزلة عن بعضها البعض إلى إدارة عدد من الأنشطة حسب الشكل (1) التالي :

---

(<sup>1</sup>) G.BAGLIN, et d'autre, " Management Industriel et Logistique ", 3éd, op-cite, p.484

## الشكل رقم (1): سلسلة الإمداد



**Source :** Gilles Paché et Alain Spalamzau. La gestion des chains logistique multiacteurs: prespectives startégique, PUG, paris, 2007 ,

p16.

## 1.2. إدارة العلاقات مع العملاء:

تعتبر الخطوة الأولى في عملية إدارة سلسلة الإمداد، حيث تتطوي هذه الخطوة على تحديد العملاء الرئيسيين الذين تتعامل معهم المؤسسة، ودراسة وتحليل احتياجاتهم بهدف التنبؤ بطلبهم.

## 2.2. إدارة الخدمة المقدمة للعملاء :

تتطلب إدارة هذا النشاط توفر المؤسسة على نظام للمعلومات، يتميز بالسرعة والدقة في إمداد العملاء بكافة المعلومات المتعلقة بالأسعار وخصائص المنتجات واستقبال أوامرهم الواردة للمؤسسة.

## 3.2. إدارة الطلب على منتجات المؤسسة:

يشير هذا النشاط إلى الرقابة على المخزون، من خلال الموازنة بين احتياجات العملاء وإمكانيات المؤسسة وقدرتها على توفير تلك الاحتياجات. وتتطوي عملية إدارة الطلب على محاولة تحديد

الأنواع التي يتوقع بيعها والكميات المطلوبة وتواريخ الطلب.

#### 4.2. تنفيذ أوامر العملاء:

يسعى هذا النشاط إلى تحقيق درجة عالية من التوازن والتكامل بين خطط التصنيع والتوزيع والنقل، بحيث يتم تنفيذ أوامر العملاء في الوقت المناسب دون أن يترتب على ذلك أي زيادة في التكاليف.

#### 5.2. إدارة عمليات الإنتاج:

في ظل تطبيق مفهوم إدارة سلسلة الإمداد تنتقل المواد عبر مراكز التشغيل في ضوء احتياجات العملاء ، ولهذا لا بد أن تتصف عمليات الإنتاج بدرجة عالية من المرونة تسمح بالإستجابة السريعة لتقلبات السوق .

## 6.2. التوريد:

لابد من تصنيف الموردين في مجموعات مختلفة وفقا لدرجة أهمية كل واحد منهم بالنسبة للمؤسسة ، ثم القيام بالتنسيق معهم من أجل تحقيق الإستمرارية في عمليات الإنتاج.

## 7.2. تنمية وتطوير المنتجات:

في ظل مفهوم سلسلة الإمداد لابد من إشراك الموردين والعملاء في عملية تطوير المنتجات الجديدة، وبصفة خاصة في حالة المنتجات ذات دورة الحياة القصيرة.

## 8.2. إدارة المرتجعات ومردودات المبيعات:

لابد من إدارة المردودات في اتجاه عكسي عبر سلسلة الإمداد بنفس كفاءة إدارة المبيعات، وهذا من أجل تحديد فرص تقليل المنتجات المرتجعة وتدعيم المركز التنافسي للمؤسسة.

## 3. مستويات القرار في سلسلة الإمداد:

إن القرارات في مجال إدارة سلسلة الإمداد لا تتخذ من مستوى واحد في الهيكل التنظيمي ،بل تتخذ على أكثر من مستوى ، وهذا حسب طبيعتها وأهميتها ومدى تأثيرها على إستراتيجية المؤسسة . فمثلا وضع شبكة توزيع فعالة تهدف إلى الرفع من الخدمة المقدمة إلى العملاء ،تتطلب تخفيض تكاليف النقل ، الاختيار الجيد لعدد ومواقع المخازن ، مراقبة وتخفيض تكاليف المخزون ، تحديد مناطق الأسواق المستهدفة ، الأخذ بعين الاعتبار التموين بالمواد الأولية ومدى درجة مصداقية المورد، ضبط تشكيلة المنتجات لكل مصنع ،اختيار تسليم السلع مباشرة من المصنع أو عن طريق وسطاء.... الخ.

فمن أجل وضع هذه الشبكة ، على المؤسسة اتخاذ مجموعة من القرارات المختلفة من حيث الأهمية والمستوى الذي تتخذ منه في الهيكل التنظيمي .

لهذا يتم تصنيف قرارات الإمداد في ثلاثة مستويات<sup>(1)</sup>:

– القرارات الإستراتيجية. ( **stratégiques** )

– القرارات التكتيكية . ( **Tactiques** )

– القرارات العملية. ( **opérationnelles** ).

### 1.3 . القرارات الإستراتيجية :

تعرف القرارات الإستراتيجية على أنها كل القرارات التي تهدف إلى تحديد أهداف المؤسسة على المدى البعيد (أكثر من ثلاثة سنوات)، والتي تؤثر على الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة ،لهذا تتخذ من طرف الإدارة العليا.

وتعمل القرارات الإستراتيجية في مجال الإمداد على تغيير قسم كبير من سلسلة الإمداد ،حيث تقوم بتحديد ما سوف تكون عليه هذه السلسلة مستقبلا؛ ومن بين القرارات الإستراتيجية المتخذة في

<sup>(1)</sup>P.VALLIN, " La Logistique : Modèles et Méthodes du Pilotage des Flux", 3 édition, Economica, Paris ,2003. , p12.

مجال الإمداد نذكر ما يلي<sup>(1)</sup>:

– وضع نظام شراكة مع المورد.

– تصميم منتجات جديدة.

– تحديد قواعد التوريد.

و تتدخل هذه القرارات في وضع استراتيجيات المؤسسة

التنافسية ، بالإضافة إلى تأثيرها على القرارات الأخرى (

التكتيكية والعملية) لهذا فان اتخاذ قرار استراتيجي خاطئ يؤثر

سلبا على القرارات الأخرى.

ومن خلال دراسة أجريت سنة 2000 على 111 مؤسسة،

لتبيان مدى مشاركة وظيفة الإمداد في القرارات الإستراتيجية

للمؤسسة، تم الحصول على النتائج التالية في الجدول ( 2 )

التالي:

---

(<sup>1</sup>) P.VALLIN, op-cite, p13.

## الجدول ( 2 ) : مشاركة الإمداد في القرارات الإستراتيجية.

قرارات إستراتيجية	المشاركة	عدم المشاركة
تطوير استثمارات جديدة	8 (70%)	3 (30%)
إعادة التأهيل	6 (69%)	5 (31%)
اختيار شركاء جدد	6 (69%)	5 (31%)
دخول أسواق جديدة	0 (54%)	1 (46%)
تطوير منتجات جديدة	4 (49%)	7 (51%)
الاندماج مع مؤسسات أخرى	1 (28%)	0 (72%)

Source : Fabbe – Costes et Meschi (2000) , à partir d'une enquête auprès de 111 entreprise. Gilles paché et Alain Spalanzani. la logistique des chaines logistiques multi –acteurs : perspectives stratégiques.,ed PUG , Grenoble,2007, P 7.

كما تؤثر القرارات الإستراتيجية أيضا على محيط المؤسسة ،  
أي أن اتخاذ قرار استراتيجي من طرف المؤسسة في قطاع  
معين ،يعتبر كمعطية جديدة بالنسبة إلى المؤسسات الأخرى التي  
تشتغل في نفس القطاع .

### 2.3. القرارات التكتيكية :

تعرف القرارات التكتيكية في مجال الإمداد على أنها تلك  
القرارات التي تقوم بوضع الطرق والمناهج من أجل تفعيل و  
تسهيل حركة تدفق المواد والمعلومات في سلسلة الإمداد التي تم  
تحديدها على المستوى الإستراتيجي.

وتتميز هذه القرارات بالتكرار مقارنة بالقرارات الإستراتيجية، حيث  
يتراوح مداها من 6 أشهر إلى 36 شهرا والتي تتضمن<sup>(1)</sup>:

– تعيين مصدر التوريد لكل مركز إنتاج.

(<sup>1</sup>) M. R. AKBAR. JOKAR, " la conception d'une chaîne logistique (Une approche globale d'aide à la décision) ", op-cite, p24.

- تحديد نوعية وكمية المنتجات في كل مركز إنتاج .
- تحديد مستوى المخزون والكمية المطلوبة.
- اختيار وسائل النقل والمناولة
- .....

### 3.3. القرارات العملية:

هي القرارات التي تعمل على ضمان التسيير اليومي لسلسلة الإمداد والوسائل المستعملة في تشغيلها، فمجال اتخاذ القرار فيها قصير المدى يتراوح من يوم إلى 6 أشهر يخص حلقة واحدة من حلقات سلسلة الإمداد.

والقرارات العملية الأكثر أهمية المتخذة في تسيير سلسلة الإمداد هي<sup>(1)</sup>:

<sup>(1)</sup>M. R. AKBAR. JOKAR, op-cite, p27.

– وضع البرنامج اليومي للتوزيع الذي يحدد فيه نوع وكمية السلعة الموزعة.

– وضع برنامج النقل والذي يحدد فيه النوع والكمية المحملة في كل شاحنة ، الوجهة ، ووقت الإنطلاق والرجوع.

– اختيار خط السير الأكثر سرعة أو الأقل تكلفة وهذا حسب الأهداف المخططة.

– .....

و الهدف من التعرض إلى تصنيف قرارات الإمداد، هو الإجابة عن السؤالين التاليين: لماذا يتم هذا التصنيف ؟ رغم أن التجربة أوضحت أن القرارات المتخذة في مجال الإمداد هي قرارات إستراتيجية و تكتيكية أكثر منها عملية<sup>(1)</sup>، وهل الحدود

---

(<sup>1</sup>) G.BAGLIN, et d'autres, " Management Industriel et Logistique ", 3éd, op-cite, p 9.

## بين مستويات القرارات واضحة ؟.

ويرجع تصنيف القرارات المتخذة في مجال الإمداد إلى المنهجية المتبعة والمعلومات المستعملة في اتخاذ القرار التي تختلف من صنف إلى آخر ولا تغطي نفس المستوى. فمثلا عند اتخاذ قرارا استراتيجيا تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار البيئة الخارجية التي تنشط فيها وكذلك بيئتها الداخلية، فالمعلومات المستعملة تجمع من خارج وداخل المؤسسة عكس القرارات الأخرى التي لا تهتم إلا بالبيئة الداخلية.

أما فيما يخص الحدود ما بين مستويات القرار فهي غير واضحة (1) ، فمثلا قرار اختيار مورد يعمل من أجل الحصول على شهادة المطابقة (ISO) \* ، يمكن اعتباره قرارا استراتيجيا

---

(1) P.VALLIN, " La Logistique : Modèles et Méthodes du Pilotage des Flux ", 3 éd, op-cite, p 11.

(\*) International Standard Organisation : regroupement d'association qui publient des normes de qualité au niveau international.

،تحاول به المؤسسة تعزيز مركزها التنافسي باختيار مصدر  
توريد جيد أو قرارا تكتيكيا ، وهذا حسب درجة التكامل في  
نظام المعلومات و مدى التقدم في الحصول على تلك الشهادة.

فعند اتخاذ القرار يجب تحديد ما يلي :

- مجال القرار وانعكاساته.
- الموارد المستعملة ( البشرية والمادية).
- أنواع المعلومات المستعملة.
- القيود التي يجب أخذها بعين الاعتبار .
- المعايير التي يعتمد عليها تقييم القرار.
- الأدوات المساعدة على اتخاذ القرار.
- الفرضيات حول البيئة المحيطة .
- وضع نموذج مع مراقبة تنفيذ القرار.

#### 4. أهمية إدارة سلسلة الإمداد:

منذ الحرب العالمية الثانية ومع الحلول الذي قدمها علم الإدارة وبحوث العمليات، فإن هناك زيادة في أهمية تخطيط وإدارة سلسلة الإمداد، وبالعامل كفريق فإن مخططي ومديروا سلسلة الإمداد وجميع الأعضاء في أول ووسط ونهاية السلسلة أصبح لديهم قدرة على زيادة الإيرادات وأيضا الرقابة على التكلفة، بالإضافة إلى الاستخدام الأفضل للأصول، وأخيرا تحقيق رضاء العميل.

وتتكامل البرمجيات اللازمة لتحقيق الأمثلية وذلك على مستوى السلسلة ككل، بالإضافة إلى أنها تقترح حلول نمذجة رياضية لمشكلات سلسلة الإمداد ، على سبيل المثال تزودنا حزمة البرمجيات بالطرق الأمثل للتوريد من المورد إلى المنتج ثم إلى العميل، وبذلك فإن تحقيق رغبات العملاء والتمتع بتحقيق زيادة

في الربحية هو نتيجة طبيعية لتحقيق الكفاءة المثلى من خلال إدارة سلسلة الإمداد.

كما تتبع أهمية إدارة سلسلة الإمداد من ضرورة الحاجة إلى تطبيقها بصورة فعالة، ومن ثم فهناك عدة قضايا تدفع المنظمات إلى ضرورة تبني منهج إدارة سلاسل الإمداد وهي<sup>(1)</sup>:

- الحاجة إلى تحسين العمليات.
- رفع مستوى الشراء الخارجي.
- تخفيض تكاليف النقل.
- زيادة أهمية التجارة الالكترونية.
- زيادة ضغوط المنافسة واتساع مدى العولمة.
- تعقيد سلاسل الإمداد ومن ثم الحاجة لإدارة فعالة للمخزون.

(1) مارك داي وآخرون، ترجمة: خالد العامري، إدارة المشتريات، دار الفاروق للنشر والتوزيع، مصر، 2008، ص 217-219.

## 5. أهداف إدارة سلسلة الإمداد:

من خلال الوقوف على مفهوم إدارة سلسلة الإمداد، نستخلص أن المؤسسة تسعى من وراء تطبيق هذا المفهوم إلى تحقيق مجموعة من الأهداف تتمثل في:

- تحقيق الإشباع عند المستهلك وذلك بتوفير السلع في الوقت والمكان المناسبين.
- تخفيض تكاليف الإمداد إلى أدنى حد مع الإبقاء على مستوى معين من الخدمة.
- التنسيق بين تدفق المواد والمعلومات عن طريق وضع نظام معلومات إداري فعال.

## 6. المزايا الناتجة عن إدارة سلسلة الإمداد :

إن تبني المؤسسة الصناعية إدارة سلسلة الإمداد كفلسفة جديدة في الإدارة من أجل تحقيق الأهداف السابقة الذكر، ينتج عنه مزايا تساعد على التحكم الجيد في تكاليف أنشطة الإمداد.

و يمكن تلخيص مزايا إدارة سلسلة الإمداد في النقاط التالية<sup>(1)</sup>:

- إن ارتكاز إدارة سلسلة الإمداد على النظرة الشاملة في التسيير ومركزية السلطة، يسمح بالمساءلة الدقيقة عن مدى تحقيق الأهداف المسطرة، وأيضا معالجة المشاكل الخاصة بالأنشطة الفرعية من خلال التنسيق الذي يتم من مركز واحد؛ هذا ما يساعد في تقييم أداء وظيفة الإمداد بطريقة موضوعية.

<sup>(1)</sup> عبد الغفار حنفي، إدارة المواد والإمداد، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص 16، 17.

– إن تواجد مسؤول واحد يشرف على إدارة الإمداد داخل المؤسسة وكل الأنشطة الخاصة بتلك الإدارة ،يسهل من عملية التنسيق ويرفع من كفاءة الأداء ، حيث أن تحرك كل الأقسام التي تحت إشرافه كوحدة واحدة وتعاونها يساعد في انجاز أنشطة الإمداد بكفاءة عالية ، هذا ما يؤدي إلى تقديم أحسن خدمة للعملاء .

– بما أن وظائف المؤسسة مترابطة ومتكاملة ، فان تطبيق إدارة سلسلة الإمداد يؤدي إلى السرعة والفعالية في الإنجاز والاتصال ؛ فمثلا عند تخطيط الاحتياجات من المواد تقوم إدارة المشتريات بمراقبة مستوى مخزون هذه المواد ، وعلى ضوء ذلك تصدر الأوامر بالشراء في الوقت المناسب ، فتتبع ورقابة مستويات المخزون ينتج عنه قرارات تهدف إلى تخفيض تكلفته ،تحسين معدل

دورانه ، تخفيض عدد مرات نفاذ المخزون وتخفيض فترة التوريد إذا تطلب الأمر ذلك ؛ فكل هذا يؤدي إلى تحقيق مستوى أداء جيد.

– إن استخدام أنظمة الحاسبات الآلية لتجميع وتحليل البيانات يساعد في اتخاذ القرارات الفعالة، وهذا ما يمكن تحقيقه في ظل إدارة سلسلة الإمداد.

– كما يترتب على تطبيق إدارة سلسلة الإمداد خلق روح الفريق داخل المؤسسة التي ينتج عنها تعاون وتنسيق فعال، حيث لا ينظر الفرد إلى الوظيفة التي يمارسها فقط، وإنما تأثيرها على الوظائف الأخرى وتأثير تلك الوظائف على وظيفته.

– إن الإدارة الفعالة لسلسلة الإمداد تؤدي إلى تحسين ربحية المؤسسة<sup>(1)</sup>، عن طريق تخفيض التكاليف الكلية للإمداد والرفع من مستوى خدمة المقدمة للعملاء هذا ما ينتج عنه زيادة في حجم مبيعات ، بالإضافة إلى ما سبق تعزز إدارة سلسلة الإمداد من الجهود المبذولة في التسويق وذلك من خلال زيادة فعالية تدفق المنتجات للمستهلك بما يحقق المنفعة الزمانية والمكانية.

على ضوء ما سبق يمكن تعريف إدارة شبكة الإمداد على أنها: "أسلوب إداري حديث يعمل على تخطيط وتفعيل ومراقبة تدفقات المواد والمعلومات من المورد إلى المستهلك بهدف تحقيق التوازن بين مستوى الخدمة والتكاليف".

(1) تقيده علي هلال، "إدارة المواد والإمداد"، مرجع سابق، ص 30.

## 7. الفرق بين إدارة سلسلة الإمداد و إدارة الإمداد :

قدم الاستشاريون في نهاية الثمانينات من القرن العشرين  
الميلادي مصطلح إدارة سلسلة الإمداد supply Chain  
management ، فمنذ تلك الفترة وهم يحاولون هيكلة إدارة  
سلسلة الإمداد ، و حتى وقت قريب نظر معظم الممارسون  
العمليون ، و الاستشاريون و الأكاديميون إلى إدارة سلسلة الإمداد  
على أنها لا تختلف عن الفهم المعاصر لإدارة الإمداد ، حيث  
عرفه مجلس إدارة الإمداد CLM سنة 1986 على أنه "عملية  
تخطيط ، و تنفيذ ، و مراقبة التدفق الكفاء و الفعال للمواد الخام  
و السلع النهائية و المعلومات المرتبطة بتلك العمليات ، من  
بداية تدبير المواد الخام إلى مرحلة استهلاك عملاء المنظمة

لمنتجاتها ، و ذلك بغرض تلبية طلباتهم و احتياجاتهم <sup>(1)</sup>.

بعد ذلك تم النظر إلى إدارة سلسلة الإمداد كإمدادات خارج المؤسسة تشمل العملاء، و الموردين. و كما عرفها مجلس إدارة الإمداد، مثلت الإمدادات توجه سلسلة الإمداد من نقطة الأصل إلى نقطة الاستهلاك دائما<sup>(2)</sup>. و بذلك فهي تمثل امتدادا لمنطق إدارة الإمداد و من المرجح أن هذا الخط بسبب أن الإمدادات عبارة عن صومعة وظيفية في المؤسسة .

و تهتم إدارة الإمداد في الأساس بالتحقيق الأمثل لسريان المواد والمعلومات والأموال داخل المنظمة بينما تدرك إدارة سلاسل الإمداد أن التكامل والتنسيق الداخلي ليس كافيا. و يمكن القول أن إدارة الإمداد هي هيكل عام وتوجه مخطط يسعى لإيجاد

(<sup>1</sup>) Alexandre .k.Samii, "Stratégie Logistique , Supply chain Management " , Dunod, Paris, 2004,P10 .

(<sup>2</sup> ) (جيمس ستوك ، دوجلاس لامبرت ، تعريب سرور علي إبراهيم سرور، الإدارة الإستراتيجية للإمدادات ، دار المريخ للنشر، الرياض، 2009، ص 112 .

خطة مفردة لسريان المواد والمعلومات خلال أعمال المؤسسة. بينما تعتمد إدارة سلاسل الإمداد على ذلك وتوسعى لتحقيق الارتباط والتنسيق بين العمليات والأنشطة الخاصة بالأطراف الأخرى من موردين وعملاء ومنظمات<sup>(1)</sup>. وهذا ما أشار إليه جيمس موهانوس Morehouse James نائب الرئيس في شركة Kearney بقوله "لكي تظل الشركات على قيد الحياة، و تزدهر فإنها تحتاج إلى تشغيل سلاسل الإمداد كمنشآت موسعة لها علاقات تشمل عمليات الأعمال، من استخلاص المواد إلى الاستهلاك"<sup>(2)</sup>. فإدارة سلاسل الإمداد كمصطلح حديث يتخطى التكامل بين الخدمات اللوجستية مع الأنشطة الأخرى بداخل المنظمة إلى التكامل مع المنشآت القانونية

---

(1) حمد المعداوي، إدارة اللوجستيات وسلاسل الإمداد، أوراق عرض، النقل البحري، الإسكندرية مصر بدون سنة نشر، ص 73.

(2) جيمس ستوك، دوجلاس لامبرت، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص 113.

الأخرى في مجال تدفق السلع والخدمات. يتم التركيز على التعاون والمصداقية وإدراك أنه بالإدارة المناسبة فإن الكل سوف يكون أكبر من مجموع أجزائه.

## الجزء الرابع

# الإمداد الدولي

**مقدمة :**

يتعلق الإمداد الدولي بمجموعة من الأنشطة التي تسهل نقل البضائع من المنتجين إلى المستهلكين، ويشمل ذلك التخليص الجمركي والتمويل وأنظمة الدفع والتخزين والنقل. من خلال تحسين هذه العمليات ، هناك إمكانية لزيادة الاستثمارات الأجنبية المباشرة ، مما يؤدي إلى مستويات مرتفعة من النمو الاقتصادي.

(1)

مع استمرار نمو العولمة وشبكات الإنتاج عبر الحدود ، أصبح الإمداد الدولي بالغ الأهمية، وبالتالي تركز العديد من الدول الآن على تعزيز أدائها اللوجستي لدعم عمليات الإنتاج والتوزيع والاستثمار والتسويق ، مما يؤدي في النهاية إلى زيادة قدرتها التنافسية في سوق التجارة العالمية وتحسين النمو الاقتصادي .(2)

**1. مفهوم وأهمية التجارة الدولية :**

يهتم مجال التجارة الخارجية بالمعاملات الاقتصادية والتبادلات التجارية بين بلد معين والبلدان الأخرى ، تتمثل هذه التبادلات في السلع والخدمات والأشخاص ورأس المال .

تعد التجارة الدولية الآن نشاطاً أساسياً لجميع الدول ،

<sup>1</sup> Aibin LI, " Empirical Analysis on the Relationship Between Logistics Industry and Economic Growth in Xuzhou", *Management & Engineering Journal*, vol 20, 2015, p80-81.

<sup>2</sup> Pinar Hayaloglu, " The Impact of Developments in the Logistics Sector on Economic Growth: The Case of OECD Countries", *International Journal of Economics and Financial Issues*, vol5. No2,2015, pp 523-530.

حيث لا يمكن تحقيق الاكتفاء لأي دولة<sup>(1)</sup> دون الاعتماد على التعاون والتكامل بين البلدان .تستفيد البلدان النامية على وجه الخصوص من التجارة الخارجية لأنها تمكنها من الوصول إلى السلع والخدمات التي لا يمكن إنتاجها محلياً بتكلفة أقل<sup>(2)</sup> .

و بالتالي، على كل دولة أن تخصص في إنتاج السلع التي تتميز بتكاليف منخفضة بالنسبة لها و تستورد في المقابل سلعاً تكاليف إنتاجها محلياً مرتفعة ، هذا ما يبرر عدم الاكتفاء الذاتي في أي بلد معين. وتقدم التجارة الدولية العديد من المزايا ، لا سيما الحصول على موارد الدول الأخرى والقدرة على التخصص وتقسيم العمل ومنع الاحتكار، بالإضافة إلى ذلك الى خلق فرص عمل وجذب الموارد المالية من خلال الرسوم الجمركية .

## 2. التخصص الدولي و التجارة الدولية :

هناك ترابط بين التجارة الخارجية والتخصص الدولي وتقسيم العمل لأن ازدهار التجارة الدولية دفع الدول إلى التخصص في إنتاج

<sup>1</sup> حمشة عبد الحميد، دور تحرير التجارة الخارجية في ترقية الصادرات خارج المحروقات في ظل التطورات الدولية الراهنة، مذكرة ماجستير، جامعة بسكرة، سنة 2013. 2012، ص10

<sup>2</sup> السيد محمد أحمد السريتي، اقتصاديات التجارة الدولية بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى مؤسسة رؤية للطباعة والنشر، الاسكندرية، 2011، ص09

السلع والخدمات التي تتمتع فيها بميزة نسبية ، ونتاجها بكمية تفوق احتياجات السوق المحلية وتخصيص الفائض للأسواق الخارجية.

يرجع التخصص الدولي إلى عدة عوامل نذكر منها :

■ اختلاف الظروف الطبيعية، حيث تتميز البلدان النامية بطبيعية خاصة تتناسب بشكل جيد مع إنتاج المواد الخام . وفي الوقت نفسه، وجدت دول أخرى مكانتها في الزراعة أو الصناعة، مما أوجد علاقة تجارية خارجية متبادلة المنفعة بين البلدان.

■ لا يمكن للظروف الطبيعية وحدها تحديد التخصص وتقسيم العمل لأن توافر عوامل الإنتاج يختلف من بلد الى آخر ، هناك بلدان تواجه نقص رأس المال ولكن لديها وفرة اليد العاملة تخصص هذه البلدان في الصناعات الخفيفة التي تتطلب استثمارات ومهارات أقل، من ناحية أخرى هناك بلدان تتوفر على رأس المال الوفير والعمالة قليلة فهي تخصص في الصناعات الثقيلة التي تعتمد على رأس المال ضخمة .

■ تلعب تكاليف النقل دورًا مهمًا في تحديد نطاق توسع السوق وذلك لأن هذه النفقات تمثل ما يقرب من ثلثي التكلفة

الإجمالية التي تدخل في تحديد السعر النهائي للمنتج. تتحدد قابلية التبادل التجاري لسلعة ما من خلال مجموعة من العوامل تتمثل في قيمتها السوقية العالمية ، والسوق المحلي و تكاليف النقل . فعند حساب تكاليف النقل إلى الأسواق الخارجية يجب ان يكون السعر المحلي أقل من السعر المحدد في الخارج . لذلك يجب على الدولة أن تستثمر في تطوير بنيتها التحتية للنقل ولا سيما موانئها من اجل أن تجني فوائد كبيرة، حيث تساعد البنية التحتية المتقدمة للنقل على تقليل تكاليف السلع المخصصة للأسواق الخارجية .

### 3. أهمية ودور التجارة في التنمية الاقتصادية :

مع نمو الاقتصادات الدول بمرور الوقت ، من غير المعقول أن تحافظ على أنماط تجارتها الخارجية ، على سبيل المثال صدرت الولايات المتحدة الأمريكية في الأصل التبغ والقطن والمواد الغذائية في القرنين الثامن عشر والتاسع عشر ، لكن في أوائل القرن العشرين أصبحت الولايات المتحدة مصدرًا رئيسيًا للسلع المصنعة أما في أوائل القرن الحادي والعشرين تحولت الولايات المتحدة إلى تصدير الخدمات. مثال آخر هو كوريا الجنوبية التي حولت تجارتها الخارجية بعد الحرب العالمية الثانية

من مصدر للمواد الخام إلى مصدر للملابس ومؤخراً كمصدر لمواد الصناعات التحويلية مثل الصلب والإلكترونيات. ثمة اسباب لهذا التغيير في أنماط التجارة الخارجية مرده الى أن كلما اكتسب اقتصاد الدولة رأس مال وعمال متدربين تمكن هذا الاقتصاد أن يتحرك بعيدا عن التجارة المعتمدة على الموارد الطبيعية .

يعتبر الاستثمار في رأس المال البشري من خلال التغذية الجيدة والرعاية الصحية و التعليم ، من العوامل الرئيسية التي تؤدي إلى زيادة كفاءة وإنتاجية القوة العاملة، ونتيجة لذلك يصبح اقتصاد الدولة قادر على تحويل تركيزه إلى سلع أخرى يصبح يتمتع في إنتاجها بميزة نسبية. أحدثت التطورات التكنولوجية الكبيرة في مجال الزراعة طفرة سمحت للعديد من البلدان الآسيوية بالتحول من مستورد للغذاء إلى مصدر للغذاء، كما أدى هذا التطور إلى تحرير عدد كبير من العمال و توجيههم من القطاع الزراعي الى الصناعة التحويلية. كذلك تطورت عمليات التصنيع الى درجة أصبحت الدول المتقدمة تنتج سلع بعدد أقل بكثير من العمال.

.التجارة ضرورية للتنمية الاقتصادية للبلدان النامية، ومع ذلك يجب عليهم توسيع تجارتهم للاستفادة من الأنشطة الممولة ، واستيراد مختلف السلع على نطاق واسع ودفع ثمنها من خلال توسيع الصادرات.

تعتمد البلدان النامية بشكل كبير على التجارة الخارجية لتعزيز

نموها الاقتصادي، فتوسيع التجارة يمكن أن يمثل تحديًا لهذه الدول لأنها تسعى جاهدة لزيادة الصادرات لكن في المقابل تستورد مجموعة واسعة من السلع وللتغلب على هذه العقبات اتبعت معظم الحكومات في الدول النامية سياسات التجارة التدخلية التي تنطوي على تدخل الحكومة على الرغم من هذه الجهود لا تزال هناك تحديات كبيرة.

وبينما يمكن أن تكون التجارة الدولية مفيدة للمستهلكين المحليين يرى بعض الاقتصاديين بأنها تعوق النمو الاقتصادي للدول النامية يعتقد هؤلاء الخبراء أن النظرية التقليدية للتجارة الدولية، التي تعتمد على فكرة الميزة النسبية، لا تنطبق على هذه البلدان .

و على أساس النظرية التقليدية للتجارة أنه إذا ركزت كل دولة على إنتاج السلع التي تتمتع فيها بميزة نسبية ، فإن الإنتاج العالمي سيزداد وستستفيد كل دولة من التجارة ، لكن التوزيع الحالي لعوامل الإنتاج والتكنولوجيا يميل لصالح البلدان المتقدمة على البلدان النامية، فهذا يعني أن الدول النامية يجب أن تتخصص في إنتاج وتصدير المواد الخام بما في ذلك الوقود والمعادن والمواد الغذائية إلى البلدان المتقدمة، في المقابل يمكنهم الحصول على السلع المصنعة التي قد تعزز رفاهيتهم على المدى القصير، لكن يُنظر إلى هذا التخصص ونمط التجارة على أنهما يشكلان عائقًا أمام رفاهية البلدان النامية على المدى الطويل لأنه

يحولها إلى موقع ثانوي ويحد من قدرتها على النمو الصناعي الديناميكي.

#### 4. مفهوم الإمداد الدولي :

يشمل مصطلح "الإمداد الدولي" مجموعة متنوعة من المفاهيم ، بدون تعريف محدد، ومع ذلك وفقاً لمجلس سلاسل الإمداد ، فإنه يشير إلى جزء من سلسلة الإمداد الدولية يركز على التخطيط ، التحكم في التدفقات وتخزين المواد الخام والسلع الصناعية ، بالإضافة إلى المعلومات ذات الصلة من الإنتاج إلى الاستهلاك النهائي<sup>(1)</sup> و يتم ذلك بهدف نهائي وهو تلبية احتياجات المستهلك النهائي.

كما يشمل مصطلح " الإمداد الدولي " مختلف الخدمات والأنشطة التي تسهل نقل البضائع وإنتاجها، تُعرف عملية إدارة ومراقبة تدفق السلع والخدمات والمعلومات من نقطة منشأها إلى نقطة استهلاكها باسم الإمداد الدولي. يتضمن ذلك سلاسل التوريد داخل الحدود وعبرها، بالإضافة إلى مهام مثل خدمات وضع العلامات والتعبئة والتفتيش<sup>(2)</sup>

<sup>1</sup> Economic And Social Commission For Western Asia, "Trade Logistics In The Arab Region Challenges And Policy Options", *United Nations*, 2015, P2.

<sup>2</sup> Sevgi Sezer & Tezcan Abasiz, "The Impact Of Logistics Industry On Economic Growth: An Application In OECD Countries", *Eurasian*

## 5. أهداف الإمداد الدولي :

للإمداد الدولي مجموعة من الأهداف يسعى جاهدا لتحقيقها والتي تتمثل في:

- ضمان نقل المنتجات من المنتج إلى المستهلك النهائي في غضون الإطار الزمني المطلوب وفي الحالة المثلى وذلك وفق مجموعة من المبادئ وهي (المنتج الملائم ، الكمية ، الجودة الملائمة ، الحالة الجيدة ، المكان الملائم ، الوقت المناسب ، المستهلك المناسب، التكلفة المناسبة.
- أن التقليل من رسوم النقل والتخزين، بالإضافة إلى تكاليف الاحتفاظ بالمخزون، يقلل من تكاليف الإمداد كما يساهم هذا في التقليل من تكلفة خسارة المنتج أو تلفه و مخاطر السرقة.
- من خلال الإمداد الدولي خفض نفقات التأمين والجمارك، وكذلك تقليل المدفوعات غير المشروعة مثل الرشاوى والتأخير، و بالتالي تخفيض التكاليف الإجمالية بشكل كبير.(1)

<sup>1</sup> Zanjirani Farahani et al, "Supply Chain and Logistics in National, International and Governmental Environment. Contributions to Management Science" ., *Management Science*, pp59-60, 2009, Available at <http://www.springer.com>.

▪ تعزيز القيمة المضافة للعميل من خلال تلبية طلباتهم على الفور، وتوسيع النطاق الجغرافي، وضمان التسليم في الوقت المناسب .

### 6. أهمية الإمداد الدولي :

تشمل التجارة الدولية مجموعة متنوعة من الأنشطة التي تؤثر على القدرة التنافسية للصادرات والنمو الاقتصادي العام ، وتندرج هذه الأنشطة تحت مظلة الإمداد الدولي ، حيث تشمل كفاءة التخليص الجمركي ، تمويل التجارة ، وكفاءة نظام النقل.

تلعب هذه العوامل دوراً محورياً في ضمان النجاح في مجال التجارة الدولية ، حيث تشهد القدرة التنافسية التصديرية للدولة انتعاشاً مع توافر خدمات التوريد ، في حين يعمل نظام لوجستي قوي على تعزيز النمو الاقتصادي. ومع ذلك يمكن أن يؤدي النظام اللوجستي غير الفعال إلى ارتفاع تكاليف التجارة والتأخير في التخليص الجمركي ، مما يؤثر سلباً على تدفق البضائع، وهذا بدوره يمكن أن يعيق الاستثمار الأجنبي ويعيق معدلات النمو الاقتصادي. (1)

يعد مجال الخدمات اللوجستية مساهماً حاسماً في فرص العمل ، حيث يوفر مجموعة متنوعة من الأدوار الوظيفية ضمن أنشطته المختلفة. تنفيذ المساعدات اللوجستية في تبسيط إجراءات

<sup>1</sup> Economic And Social Commission For Western Asia, " Trade Logistics In The Arab Region .....OpCit, P2.

تخصص الرأسي وتمكين تطوير شبكات الإنتاج عبر الحدود. ونتيجة لذلك ، فإنها تضع الأساس لعولمة الإنتاج والتجارة ، بينما تشكل أيضاً التقسيم الدولي للنموذج الجديد للعمل .

### 7. مؤشر الأداء اللوجستي:

يعتبر مؤشر الأداء اللوجستي معيار عالمي لقياس التقدم في الأداء اللوجستي ، إنه انعكاس للقدرة التنافسية للدولة وعامل رئيسي في دفع النمو الاقتصادي. (1) ويقوم المؤشر بتقييم قدرة الدولة على تحقيق مجموعة محددة من الأهداف تتمثل في : (2)

- ترتبط تكاليف الخدمات اللوجستية ارتباطاً وثيقاً بالمسافة المقطوعة، لذلك ، يمكن أن يؤدي تحسين الأداء اللوجستي إلى انخفاض التكاليف النقل وزيادة حجم التجارة وتحسين القدرة التنافسية.

- يرتبط تحسين الأداء اللوجستي ارتباطاً مباشراً بتقليل وقت التخليص الجمركي الذي يوسع حجم التجارة، فيمكن الشركات من الوصول إلى أسواق تصدير جديدة. أظهرت الأبحاث أن مجرد تقليل وقت التخليص الجمركي بنسبة

<sup>1</sup> Mustafa Emre Civele, " The Mediator Effect Of Logistics Performance Index On The Relation Between Global Competitiveness Index And Gross Domestic Product", *European Scientific Journal*, Vol.11, No.13,2015, PP369-370.

<sup>2</sup> Amrita Jhavar.et al, "Improving logistics performance through investments and policy intervention: a causal loop model", *Int. J. Productivity and Quality Management*, Vol. 20, No. 3, 2017, pp363–391.

- 10% يمكن أن يؤدي إلى زيادة كبيرة في حجم التجارة ،  
بتقديرات تتراوح بين 5% و 8% .
- تعزيز الاعتمادية من خلال تحسين أداء الخدمة و استمرارها وزيادة مستوى الموثوقية.
  - تعزيز قدرة الشركات على تلبية طلبات العملاء من خلال الواردات والصادرات، مما يزيد من مرونتها.
  - الرفع من التدابير أمنية من خلال سلامة جميع جوانب النظام اللوجستي بما في ذلك السلع والموارد البشرية والبنية التحتية .
  - يمكن أن يؤدي تحسين الأداء اللوجستي إلى انخفاض التكاليف وزيادة الكفاءة وزيادة العوائد المالية للنظام اللوجستي ، وبالتالي زيادة الأرباح.
  - تحسين الأداء اللوجستي يمكن أن يعزز القدرة التنافسية للشركات وذلك لأن النظام اللوجستي الوظيفي أمر بالغ الأهمية للشركات للعمل بكفاءة وأي فشل فيه يمكن أن يشكل عقبة كبيرة.
  - أدى الأداء اللوجستي المحسن للدولة إلى زيادة تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر ، مما يجعلها وجهة أكثر جاذبية لمثل هذه الاستثمارات.

■ إن تعزيز النمو الاقتصادي هو نتيجة مباشرة لزيادة القيمة المضافة في قطاع الخدمات اللوجستية ، وزيادة حجم العمالة والاستثمار في البنية التحتية ، وبالتالي توسيع حجم التجارة .

يقاس مؤشر الأداء اللوجستي بمقياس من واحد إلى خمسة، وتشير القيمة الأقرب إلى واحد إلى حدوث انخفاض في مؤشر الأداء اللوجستي للدولة ، بينما تشير القيمة القريبة من خمسة إلى زيادة طفيفة في المؤشر.

يتكون مؤشر أداء الخدمات اللوجستية من ستة مؤشرات فرعية تتمثل في (1) :

- مؤشر للأداء الجمركي يقيس كفاءة إجراءات التخليص الجمركي في العمليات العابرة للحدود .
- يقوم مؤشر البنية التحتية بتقييم عيار البنية التحتية من حيث علاقتها بخدمات التجارة والنقل .
- يأخذ المؤشر الذي يقيس جودة وكفاءة الخدمات اللوجستية في الاعتبار فعالية مشغلي النقل ووسطاء الجمارك وأداء عمليات الشحن.

<sup>1</sup> International Transport Forum, "Logistics Development Strategies and Performance Measurement", OECD, 2016, pp70-71.

- يقيس مؤشر ترتيب الشحن بساطة شراء الشحنات بمعدلات معقولة.
- يُعرف المؤشر الذي يقيس القدرة على تتبع الشحنات وتعقبها باسم "مؤشر التتبع والتتبع".
- يعكس هذا المؤشر كفاءة تسليم الشحنة في الأوقات المحددة والمتوقعة .

## قائمة المراجع

1. حمشة عبد الحميد، دور تحرير التجارة الخارجية في ترقية الصادرات خارج المحروقات في ظل التطورات الدولية الراهنة، مذكرة ماجستير، جامعة بسكرة، سنة 2012. 2013 .
2. السيد محمد أحمد السريتي، اقتصاديات التجارة الدولية بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى مؤسسة رؤية للطباعة والنشر، الاسكندرية، 2011 .
3. (. ) نبال فريد مصطفى، "إدارة الإمداد"، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، 1997.
4. ( حمد المعداوي ، إدارة اللوجستيات وسلاسل الإمداد ، أوراق عرض ، النقل البحري ، الإسكندرية مصر بدون سنة نشر .
5. تفيده علي هلال، " إدارة المواد والإمداد"، الدار الجامعية، الإسكندرية.
6. جيمس ستوك ، دوغلاس لامبرت ، تعريب سرور علي لإبراهيم سرور، الإدارة الإستراتيجية للإمدادات ، دار المريخ للنشر، الرياض، 2009.
7. فاروق ملش، هل تنضم مار إلى اتفاقية النقل متعدد الوسائط للبضائع بين الدول العربية، ورقة مقدمة في المؤتمر الدولي للنقل البحري و اللوجستيات، 19 مارس. 2013
8. محمود زنبوعمة، أثر تفعيل متعدد الوسائط في تنمية التجارة البيئية العربية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية، المجلد 22 - العدد الثاني - 2006 ، جامعة دمشق،

1. Aibin LI, " Empirical Analysis on the Relationship

- Between Logistics Industry and Economic Growth in Xuzhou", *Management & Engineering Journal*, vol 20, 2015.
2. Alexandre .k.Samii, "Stratégie Logistique , Supply chain Management" , Dunod, Paris, 2004.
  3. ALEXANDRE .K .SAMII, " Stratégies Logistiques : Fondements – Méthodes – Application ", 2éd, Dunod, paris, 2001.
  4. Amrita Jhavar.et al, "Improving logistics performance through investments and policy intervention: a causal loop model", *Int. J. Productivity and Quality Management*, Vol. 20, No. 3, 2017.
  5. Economic And Social Commission For Western Asia, "Trade Logistics In The Arab Region Challenges And Policy Options", United Nations, 2015.
  6. G. Paché, T.Sauvage, "La Logistique : Enjeux stratégiques ", 3éd, Vuibert, Paris 2004.,
  7. G.BAGLIN, et d'autre, "Management Industriel et Logistique", 3édition, Economica, Paris ,2001.
  8. Gilles Paché et Alain Spalamzau. La gestion des chains logistique multiacteurs: prespectives startégique, PUG, paris, 2007 .
  9. International Transport Forum, "Logistics Development Strategies and Performance Measurement", OECD, 2016.
  10. J.SOHIER, " La Logistique ", 4éd, Vuibert, Paris, 2004.
  11. M. R. AKBARI. JOKAR, "la conception d'une chaîne logistique :(Une approche globale d'aide à la décision) ", thèse de doctorat en Génie

Industriel, Filière Organisation Industrielle et Systèmes de Production, Institut National Polytechnique de Grenoble, 2001.

12. M.Damien, "Transport et Logistique", éd Dunod, Paris 2001.
13. Mustafa Emre Civele, " The Mediator Effect Of Logistics Performance Index On The Relation Between Global Competitiveness Index And Gross Domestic Product", European Scientific Journal, Vol.11, No.13,2015, PP369-370.
14. P.VALLIN, " La Logistique : Modèles et Méthodes du Pilotage des Flux", 3 édition, Economica, Paris ,2003.
15. Pinar Hayaloglu, " The Impact of Developments in the Logistics Sector on Economic Growth: The Case of OECD Countries", International Journal of Economics and Financial Issues, vol5. No2,2015, .
16. Sevgi Sezer & Tezcan Abasiz, "The Impact Of Logistics Industry On Economic Growth: An Application In OECD Countries", Eurasian
17. V.GIARD, "Gestion de la Production et des Flux", Economica 3éd, Paris, 2003.