



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم التجارية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الشعبة: العلوم التجارية

التخصص: مالية وتجارة دولية

فعالية الإدارة اللوجستية ودورها في تحقيق جودة

التصدير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

دراسة حالة شركة روائح الورود مع الإشارة إلى النموذج العالمي لشركة أرامكس

تحت إشراف:

د. هشام غربي

إعداد الطلبة:

عبد المجيد مأمون

عبد الكريم جديد

عبد الكامل معمري

لجنة المناقشة

رئيسا

أستاذ محاضر بجامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي

د. عبد القادر عبيدلي

مشرفا

أستاذ محاضر بجامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي

د. هشام غربي

مناقشا

أستاذ مساعد بجامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي

أ. عقبة خضير

السنة الجامعية: 2018/2017

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الإهداء

إلى روح والدي الزكية الطاهرة

إلى من كان دعائها سر نجاحي والدتي

إلى رفيقة دربي الزوجة الكريمة

إلى فلذة كبدي الابن البار

إلى سندي وقوتي وملاذي بعد. الله إخوتي أخواتي و

أبنائهم الي كل الأهل والأقارب والأصدقاء اهدي ثمرة

جهدي هذا...

عبد المجيد مأمون

الإهداء

إلى من كلله الله بالصيبة والوقار .. إلى من علمني العطاء بدون انتظار .. إلى من أحمل اسمه بكل افتخار .. أرجو من الله أن يمد في عمرك لتري ثماراً قد حان قطافها بعد طول انتظار وستبقى كلماتك نجوم أهدني بها اليوم وفي الغد
والي الأبدي....

والدي العزيز

إلى ملائكي في الحياة .. إلى معنى الحب وإلى معنى الحنان و التفاني .. إلى
بسمة الحياة وسر الوجود

إلى من كان دعائها سر نجاحي وحنانها بلمس جراحي إلى أغلى الحبايب
أمي الحبيبة

إلى من تتقاسم معي حلو الحياة ومرها زوجتي الغالية
إلى الأعماء على قلبي... وردة... وأبنائي عمار... صفوان

والي الوافدة إلى الحياة حديثا ابنتي رنيم

إلى الإخوة و الأخوات ، إلى من تحلو بالإخاء وتميزوا بالوفاء والعطاء إلى ينابيع
الصدق الصافي إلى من معهم سعادتي ، وبرفقتهم في دروب الحياة الحلوة

إلى الدكتور غربي هشام عرفانا بالجميل

إلى كل أساتذتيإلى كل الأصدقاء والزلاء

جديد عبد الكريم

الإهداء

"و قضى ربك ألا تعبدوا إلا إياه و بالوالدين إحسانا إما يبلغن عندك
الكبر أحدهما أو كلاهما فلا تقل لهما أف و لا تنهرهما و قل لهما قولا

كريما " الإسراء 23-

إلى أبي العزيز بارك الله في عمره و هو الذي علمني أن العلم هو
سبيل الارتقاء في الحياة المم اجعله سندا لي.

و إلى والدتي العزيزة رحمها الله التي تمنيت أن تراني في مثل هذا
المقام و أن ترى ثمرة جهدها و تعبها.

و إلى زوجتي وأبنائي لصبرهم و تعبههم من أجل راحتي و إخوتي و
أخواتي و أبنائهم

و إلى كل الزملاء و الزميلات بدفعة و إلى كل من ساعدنا و مدى لنا
يد المساعدة و بالخصوص الدكتور الفاضل هشام غربي

عبد الكامل معمري

شكر و تقدير

"كن عالما .. فإن لم تستطع فكن متعلما ، فإن لم تستطع فأحب العلماء

فإن لم تستطع فلا تبغضهم"

بعد رحلة بحث و جهد و اجتهاد تكلفت بإنجاز هذا البحث ، نحمد الله عز وجل

على نعمه التي من بها علينا فهو العلي القدير ، كما لا يسعنا إلا أن نخص بأسمى

عبارات الشكر و التقدير الدكتور " هشام غربي "

قدماه لنا من جهد و نصح و معرفة طيلة انجاز هذا البحث.

كما نتقدم بالشكر الجزيل لكل من أسهم في تقديم يد العون لإنجاز هذا

البحث، و نخص بالذكر أستاذتنا الكرام الذين أشرفوا على تكوين دفعة

مالية وتجارة دولية

كما لا ننسى أن نتقدم بأرقى و أثمن عبارات الشكر و العرفان إلى القائمين

على مجمع الورود وعلى رأسهم السيد المدير العام

إلى الذين كانوا عوناً لنا في بحثنا هذا ونورا يضيء الظلمة التي كانت

تقف أحيانا في طريقنا.

إلى من قدموا لنا المساعدات والتسهيلات والمعلومات ، فلهم منا كل الشكر.

عبد المجيد ..عبد الكريم...عبد الكامل

الملخص :

تركزت هذه الدراسة على موضوع مهم للغاية ألا وهو موضوع الإدارة اللوجستية ودورها في تحقيق جودة التصدير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، على اعتبار أن الإدارة اللوجستية للمؤسسة أصبح يمثل الآن العنصر الأساسي في تحقيق تنافسية وجودة التصدير لديها ، ولكي نخطط بجوانب هذا الموضوع تطرقنا في المحور الأول منه إلى الإطار المفاهيمي للإدارة اللوجستية وأداء سلاسل الإمداد، وفي المحور الثاني إلى متطلبات وجودة التصدير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وأنظمة الجودة الشاملة، وخصصنا المحور الثالث لتحليل دور الإدارة اللوجستية في فعالية التصدير لدى هذه المؤسسات من خلال دراسة حالة شركة الورود كمؤسسة صغيرة ومتوسطة محلية ومصدرة ، ومع الاستفادة من النموذج العالمي لشركة تقدم الخدمات اللوجستية على المستوى العالمي ألا وهي شركة أرامكس في تحليل دور المؤسسات الوطنية اللوجستية في كيفية تقديم خدماتها للمؤسسات التصديرية الصغيرة والمتوسطة، والتحديات التي تواجهها في ذلك وتبين من خلال النتائج المستخلصة، أنه كلما زاد اهتمام المؤسسة الصغيرة والمتوسطة بالإدارة اللوجستية وسلاسل الإمداد ، كلما زادت فعالية التصدير لديها.

الكلمات المفتاحية : إدارة لوجستية، سلاسل إمداد، مؤسسات صغيرة ومتوسطة، جودة التصدير.

Abstract:

This study focused on a very important subject, namely, the issue of logistics management and its role in achieving export quality in small and medium enterprises. The logistics management of the institution is considering now the main element in achieving competitiveness and quality of export for it. In order to Knowledge all aspects of this topic we touched on the first chapter, The conceptual framework for logistics management and supply chain performance. In the second, the requirements quality of export in small and medium enterprises and total quality systems. We devoted the third axis to analyze the role of logistics management in the export effectiveness of these institutions through studding the case of Al-Woroud Company as a small and medium-sized local and exporting enterprise.

Taking advantage of the global model of a global logistics company, Aramex, in analyzing the role of national logistics institutions in how to provide services to small and medium export enterprises. The results show that When the SME's focusing more on logistics management and supply chains, its exports that have more effective.

Keywords: logistics management, supply chains, small and medium enterprises, export quality.

فهرس المحتويات

الموضوع	رقم الصفحة
الإهداء	
الشكر وتقدير	
الملخص	
فهرس المحتويات	I-IV
فهرس الجداول	V
فهرس الأشكال	V
قائمة الرموز والمختصرات	V
مقدمة عامة	أ-ح
الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للإدارة اللوجستية	
تمهيد الفصل	2
المبحث الأول : ماهية الإدارة اللوجستية.....	3
المطلب الأول : نشأة ومفهوم الإدارة اللوجستية.....	3
أولاً : نشأة ومفهوم اللوجستيات.....	3
ثانياً : مفهوم الإدارة اللوجستية.....	4
ثالثاً : تطور مفهوم إدارة اللوجستيات.....	6
رابعاً : هيكل الإدارة اللوجستية.....	7
المطلب الثاني : الأنشطة اللوجستية.....	8
أولاً : الأنشطة الأساسية.....	9
ثانياً : الأنشطة الداعمة.....	10
المطلب الثالث : أهمية وأهداف الإدارة اللوجستية.....	11
أولاً : أهمية الإدارة اللوجستية.....	11
ثانياً : أهداف الإدارة اللوجستية.....	13
المبحث الثاني : سلاسل الإمداد و العناصر المكونة لها.....	15
المطلب الأول : ماهية سلاسل الإمداد.....	15
أولاً : مفهوم سلسلة الإمداد.....	15
ثانياً : تطور سلسلة الإمداد.....	16
المطلب الثاني : إدارة سلاسل الإمداد و تطبيقاتها.....	18

18	أولا: مفهوم إدارة سلاسل الإمداد.....
19	ثانيا: أهمية وفوائد إدارة سلسلة الإمداد.....
22	المطلب الثالث: تطبيقات إدارة سلاسل الإمداد.....
22	أولا : أنظمة تخطيط سلسلة الإمداد.....
22	ثانيا: أنظمة تنفيذ سلسلة الإمداد.....
24	المبحث الثالث : أداء سلسلة الإمداد في ظل تطور الادارة اللوجستية.....
24	المطلب الأول: الأداء المفهوم والتقييم.....
24	أولا: مفهوم الأداء.....
25	ثانيا: تقييم الأداء.....
26	المطلب الثاني : قياس أداء سلسلة الامداد.....
26	أولا : الهدف من قياس سلاسل الامداد.....
27	ثانيا : مؤشرات قياس أداء سلسلة الامداد.....
30	خلاصة الفصل.....

الفصل الثاني:متطلبات جودة التصدير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

32	تمهيد الفصل.....
33	المبحث الأول : مفاهيم عامة حول المؤسسات المتوسطة و الصغيرة في الجزائر.....
33	المطلب الأول : ماهية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر.....
33	أولا : معايير المؤسسات.....
34	ثانيا : تعريف مختلفة عن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.....
35	ثالثا: أنواع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر.....
36	رابعا : أشكال تصنيف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.....
37	خامسا : خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....
38	سادسا : أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....
39	المطلب الثاني : الصعوبات والتحديات التي تواجهها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....
39	أولا: الصعوبات التي تواجهها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....
40	ثانيا: مشاكل ومسارات تحسين اللوجستيك بالنسبة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....
43	ثالثا : الحلول اللوجستية الممكنة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....
44	المبحث الثاني : جودة التصدير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....
44	المطلب الأول : ماهية الجودة.....
44	أولا : مفهوم الجودة.....

45	 ثانيا : تعاريف الجودة.
46	 ثالثا :مراحل تطور الجودة.
47	 رابعا : أبعاد الجودة.
48	 خامسا: أهمية الجودة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة.
49	 سادسا: مزايا و معوقات إدارة الجودة.
49	 المطلب الثاني : ماهية التصدير.
49	 أولا : مفهوم التصدير.
50	 ثانيا : أهمية التصدير.
50	 ثالثا : أنواع التصدير.
53	 المبحث الثالث : نظام الجودة الشاملة ونظام التقييس ISO
53	 المطلب الأول : ماهية الجودة الشاملة.
53	 أولا : تعريف الجودة الشاملة.
54	 ثانيا :أهدافها إدارة الجودة الشاملة.
54	 ثالثا : متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.
55	 المطلب الثاني: ماهية نظام الإيزو.
55	 أولا : تعريف الإيزو 9000.
56	 ثانيا : أهمية نظام الإيزو 9001.
56	 ثالثا : مبادئ و متطلبات نظام الإيزو 9001.
59	 خلاصة الفصل.

الفصل الثالث دور الإدارة اللوجستية في تفعيل جودة التصدير لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

61	 تمهيد الفصل
62	 المبحث الأول: فعالية اللوجستيك في التصدير لدى شركة روائح الورود.
62	 المطلب الأول : تقديم مؤسسة روائح الورود.
62	 أولا : نشأة وتطور مؤسسة روائح الورود.
64	 ثانيا: تعريف مؤسسة روائح الورود.
64	 ثالثا: منتجات المؤسسة وكيفية تصنيعها.
67	 المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي ووظائف المصالح في مؤسسة روائح الورود.
67	 أولا: الهيكل التنظيمي.
68	 ثانيا : وظائف مصالح المؤسسة.
71	 المطلب الثالث : مكانة مؤسسة روائح الورود في قطاع صناعة العطور.

71		أولاً: الجوائز التي حصلت عليها مؤسسة روائح الورود.....
71		ثانياً: مكانة مؤسسة روائح الورود في الأسواق الوطنية.....
72		ثالثاً: مكانة المؤسسة في الأسواق الدولية.....
74		المبحث الثاني : شركة اللوجستيك العالمية أرامكس.....
74		المطلب الأول : نبذة عن أرامكس.....
75		المطلب الثاني: خدمات التي تقدمها شركة أرامكس.....
75		أولاً: التوصيل الدولي السريع.....
76		ثانياً: التوصيل المحلي السريع.....
76		المطلب الثالث : خدمات الحلول اللوجستية للأرامكس.....
76		أولاً: خدمات الإدارة اللوجستية المتكاملة والتخزين.....
77		ثانياً: حلول إدارة الوثائق والمعلومات إنفوفورت.....
78		ثالثاً : خدمة شوب أند شيب.....
78		رابعاً : خدمة إدارة سلسلة الإمداد.....
79		خامساً: دعم ريادة الأعمال والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....
80		المبحث الثالث : أهمية الخدمات اللوجستية في الجزائر بنسبة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة
80		المطلب الأول:خطوط نقل البضائع التصديرية في الجزائر
80		أولاً : المؤسسة الوطنية للشحن البحري
80		ثانياً: الشركة العامة للخدمات البحرية
81		ثالثاً : الخطوط الجوية للشحن الجوي.....
82		المطلب الثاني : الصعوبات التي تواجه المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في التصدير.....
84		المطلب الثالث: تحليل دور الإدارة اللوجستية في تفعل جودة التصدير لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة استناد إلى حالة مؤسسة روائح الورود.....
88		المطلب الرابع : فعالية الادارة اللوجستية في الجزائر.....
88		أولاً: الخدمة اللوجستية.....
88		ثانياً: مدى تطور الادارة اللوجستية في الجزائر.....
89		خلاصة الفصل.....
90		الخاتمة.....
93		قائمة المراجع.....

فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	رقم الصفحة
01-01	أهم التطورات التي عرفها مفهوم اللوجستيات منذ الحرب العالمية الثانية	4
02-01	فوائد وعقبات في سلسلة الإمداد	21
01-02	معايير التمييز بين حجم المؤسسات في الجزائر	34
02-02	معايير تصنيف المؤسسات	35
01-03	مصادر المواد الأولية.	66
02-03	منتوجات روائح الورود	67
03-03	المعارض الوطنية التي شاركت فيها مؤسسة روائح الورود	72
04-03	الدولية التي شاركت فيها مؤسسة روائح الورود	73

فهرس الأشكال

رقم الشكل	عنوان الأشكال	رقم الصفحة
01-01	صورة عن مفهوم الأنشطة اللوجستية	8
02-01	سلسلة الإمداد	16
03-01	تطبيق إدارة سلسلة الإمداد	23
04-01	تصنيف قياس أداء سلسلة الامداد	29
01-03	العلامة التجارية لمؤسسة روائح الورود	64
02-03	الهيكل التنظيمي للمؤسسة روائح الورود	68

قائمة المختصرات

الرمز	شرح الرمز بالعربية	شرح الرمز باللغة الأجنبية	رقم الصفحة
NCPDM	المجلس الوطني لإدارة التوزيع المادي	National Concil of Pysical Distribution Management	5
ISO	المنظمة العالمية لتقيس	Organisation Internationale de Normalisation	45
CB	بالأعمدة الترميز	Code a Barre	62
EAN	المنظمة العالمية لتقييم المنتجات	Enterprise Algerian Numbering	62
TAP	الرسم على النشاط لمهني	Taxe Sur l'activité Professionnel	85
IBS	ضريبة على أرباح شركات	L'impôt Sur Les Bénéfices Des Société	85
TVA	الرسم على القيمة المضافة	Taxe Sur La Valeur Ajoutée	85
IRG	ضريبة على الدخل الإجمالي	Impôt Sur Le Revenu Global	85
CNAN	الشركة الوطنية لنقل البحري	La Compagnie Nationale Algerienne De Navigation	86
CMA CGM	الشركة العامة لشحن	Compagnie Maritime D'affrètement - Compagnie Générale Maritime	86
EXW	تسليم البضاعة من المصنع	Ex Works	87
FOB	تسليم البضاعة على ظهر السفينة	Free On Board	87

الفصل الأول:

الإطار المفاهيمي للإدارة اللوجستية

تمهيد الفصل :

تعتبر الإدارة اللوجستية واحدة من الإدارات الحديثة المطلوبة لدراسة الإدارة المتكاملة ، والتي تمثل الترابط والتناسق بين الأنشطة التقليدية المتعارف عليها في المؤسسات وخاصة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المصدرة مثل الإنتاج والتخزين والنقل والتسويق ، وتعتبر الأنشطة اللوجستية هي واحدة من المواضيع الجديدة في المجال التجارة الدولية وتعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بيئة لممارستها ، خاصة بعد التطور الكبير الذي شهدته هذه المؤسسات خاصة التصديرية منها ، ولتعدد أنشطتها وكثرة أسواقها الخارجية وكثرة خطوط إنتاجها ، وكما كثر الاهتمام المتزايد بالإدارة اللوجستية لهذه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لأن هدفها الأول هو خدمة العميل مع تحقيق الميزة التنافسية في بيئة الأعمال الدولية ، و التحالف بين هذه المؤسسات ساعد العمل في سلسلة الإمداد مما زاد التعاون والتناسق بينهما ، لتشكيل سلسلة الامداد وخاصة باستعمال التكنولوجيا ووسائل الاتصال السريعة خاصة في تلبية رغبات المستهلكين، وبرزت مفاهيم جديدة مثل الجودة والجودة الشاملة الذي يشمل جميع أعضاء سلسلة الإمداد .

لذا سنحاول في الفصل الأول من هذه الدراسة التطرق بتفصيل بكل ما يتعلق بالإدارة اللوجستية ، من مفهومها و نشأتها و تطورها و سلاسل الإمداد و العناصر المكونة لها ، و أداء سلسلة الامداد في ظل تطور الادارة اللوجستية .

المبحث الأول : ماهية الإدارة اللوجستية

إن التطور الذي عرفته إدارة اللوجستيات جعل منها إدارة مهمة خاصة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، بل أصبح اللوجستيات ضمن إستراتيجيات هذه الأخيرة ، وتولي الاهتمام الكبير بالإدارة اللوجستية ، وهذا بغرض توفير السلع إلى العميل في الأسواق المستهدفة أي تلبية رغبات المستهلكين في أقل زمن ممكن وبأقل تكلفة وأحسن جودة ، فإن الإدارة اللوجستية تمثل القاعدة والأساس في العمليات التجارية .

المطلب الأول : نشأة ومفهوم الإدارة اللوجستية

أولا : نشأة ومفهوم اللوجستيات

يمكن القول أن اللوجستيات أو الإمداد موجودة في حياتنا منذ القدم وكلمة Logistics مأخوذة من كلمة إغريقية logisikos والتي تعني (الحساب و الاستنتاج) .

يقول بعض المؤرخين إن الجيش الروماني كان يستخدم اللوجستيات، ولكن أول ظهور لتلك الكلمة كان في القرن 17 بفرنسا في عام 1670، حيث اقترح أحد مستشاري الملك لويس الرابع عشر حلا للمشاكل الإدارية المتزايدة التي ظهرت للجيش في هذه العصور، وكان الاقتراح بعمل رتبة وتسمى "مرشال جينرال دو لوجي" وكانت مسؤوليتها عبارة عن تخطيط اختيار المواقع، وتنظيم حركة التنقلات والإمداد للجيش. و أما في القرن التاسع عشر بدأ التداول بكلمة Logistics في الظهور كان ذلك عام 1836، وبدأت بتقسيم الجيوش إلى خمس قطاعات الاستراتيجيات، التكتيكية، اللوجيستية، الهندسية، التكتيكات الصغيرة. وفي هذه الفترة كان فن تحرك الجيوش هو نفسه فن اللوجستيات .

نشأة مفهوم اللوجستيات Logistics كانت النشأة عسكرية وقد بدأ استخدام مفهوم اللوجستيات في الجيوش الفرنسية عام 1905 بهدف تأمين وصول الذخيرة و المؤونة في الوقت المناسب والمكان المناسب وبأمثل طريقة ممكنة، وتم استخدام هذا المصطلح إبان الحرب العالمية الثانية، حيث كان الطلب الكبير بالإمداد بالسلاح، حيث أصبح أحد عوامل انتصار جيوش الحلفاء¹، وبعد الحرب العالمية الثانية ظهر بقوة مصطلح اللوجستيات خاصة بالجيش الأمريكي وأصبحت كلمة رسمية في كل الجيوش.

والجدول التالي 01-01 يوضح مختلف المراحل الزمنية لتطور مفهوم اللوجستيات منذ الحرب العالمية الثانية

1 - عبد القادر فتحي لاشين وآخرون، المفاهيم الحديثة في إدارة خدمات النقل و اللوجستيات، بحوث ودراسات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2007، ص 30.

جدول رقم (01-01): أهم التطورات التي عرفها مفهوم اللوجستيات منذ الحرب العالمية الثانية

الفترة	أهم التطورات	تضمين اللوجستيات
1940-1945	الحرب العالمية الثانية	أثبت تطبيق اللوجستيات في الميدان العسكري - خصوصاً خلال الحرب العالمية الثانية والذي يعتمد على التنسيق بين أنشطة التوزيع في نظام واحد - فائدة كبيرة
1950-1960	تطور مفهوم التسويق في الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا	ركزت المؤسسات في هذه الفترة اهتماماً بمفهوم خدمة العملاء نظراً لما تحققه من ربحية للمؤسسة ، حيث أصبح هذا المفهوم فيما بعد حجر الزاوية لمسعى اللوجستيات
1970-1980	ظهور تقنيات جديدة تستعمل في مجال الامداد مثل MRP أسلوب حساب الاحتياجات الصافية ، JIT الانتاج في الوقت المحدد.	أن الانتشار الواسع لهذه التقنيات ساعد وعزز من ضرورة تكامل عمليات الامداد وسلط الضوء على العلاقات الموجودة بين وظيفة الامداد والوظائف الأخرى في المؤسسة .
1990 الي يومنا هذا	الانتشار الواسع لاستعمال وسائل الاعلام الآلي في إدارة الامداد.	أصبحت وسائل الاعلام الآلي المتطورة تمكن من تحقيق التكامل مابين عمليات الامداد وتسهيل من عملية اتخاذ قرارات سريعة و ترفع من إنتاجية المؤسسة .

Source : G.Paché, T. Sauvage, la logistique : en jeux stratégique, économica, 3ème éd, paris, p12.

وكما يستخدم مفهوم اللوجستيات إلى أسلوب إدارة تدفق السلع والخدمات التي تحتاج إليها المنشأة ونظام المعلومات اللازم لتحقيق هذا التدفق المستمر .

وبظهور التخصص في المنشآت الاقتصادية تظهر الفجوة الزمنية و الفجوة المكانية مابين المواد الخام والإنتاج من ناحية، ومابين الإنتاج والاستهلاك من ناحية أخرى ، ومن خلال إدارة اللوجستيات يمكن التغلب على اختلافات الزمان والمكان وتوريد السلع وتوفير الخدمات بأسلوب فعال.

ثانيا : مفهوم الإدارة اللوجستية

لا يمكن حصر تعريف دقيق للإدارة اللوجستية وسميت بأسماء متعددة مثل ، اللوجستيات الصناعية Industrial Logistics، إدارة القناة channel Management ، لوجستيات الأعمال Logistics Business ، الإدارة اللوجستية Logistics management ، إدارة سلاسل الإمداد Supply chain management ، إدارة التوريد Supply Management¹ ويمكن تعريفه على أنه :

1 - عبد الستار محمد العلي و خليل إبراهيم الكنعاني ، إدارة سلاسل التوريد ، دار الميسرة للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، الطبعة الأولى ، 2009 ، ص 34.

عرفه شريف محمد ماهر 2006 : انه " العلم الذي يدرس إدارة سلسلة تدفق المواد الأولية ، والمنتجات والمعلومات بما يضمن استمرارية الإنتاج وتخفيض تكلفته ، ويحقق ميزة تنافسية للمشروع ويكفل رضا العميل وذلك من خلال إدارة أنشطة الشراء والتخزين والنقل والتوزيع والتغليف في إطار نظم المعلومات " .

و عرفته الجمعية الأمريكية للتسويق سنة 1948 على انه "مجموعة كبيرة من الأنشطة تتعلق بتحريك المنتجات النهائية أو تامة الصنع من نهاية خط الإنتاج End of the production line مثل النقل ومناولة المواد والتخزين ويطلق عليها التوزيع المادي ¹ .

كما عرفه المركز الوطني لإدارة التوزيع المادي * NCPDM على انه " مصطلح يستخدم في التجارة والصناعة من اجل الوصف الكامل للأنشطة الضرورية للحصول على حركة فعالة للمنتجات النهائية انطلاقا من المورد وصولا إلى بداية خط الإنتاج ، وهذه الأنشطة تتضمن نقل البضائع ، التخزين، المناولة، التعبئة، التغليف، مراقبة المخزون، اختيار لمواقع المصانع ومعالجة الطلبات ، توقعات الزبائن " ² .

وعرفه كل من (D.Hutt & W.Speh, 1998) بأن الإدارة اللوجستية تعود إلى التصميم وإدارة كل أنشطة النقل والتخزين والاتصالات المطلوبة لتجهيز الإنتاج بالمواد الأولية ، وتوفر المنتجات النهائية للزبائن في الوقت المحدد، ويرى الباحثان أن اللوجستيات تتضمن تدفقين رئيسيين وهما التجهيز المادي الذي يجهز عملية الإنتاج بالمواد الأولية والتوزيع المادي وهو التدفق المادي الذي يسلم المنتج النهائي إلى الزبون والوسطاء.

من خلال التعاريف السابقة يمكننا تقديم تعريف شامل الإدارة اللوجستية" هو العمل الإداري أو الوظيفة الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي لدورة إنتاج سلعة ما إلى غاية تلبية رغبات المستهلك النهائي وفي النهاية وحصول على أرباح للمؤسسة وهذا الوصول الي الفعالية المطلوبة أي تحقيق الربحية المرجوة بأسرع وقت وبأقل تكلفة " .

ثالثا :تطور مفهوم إدارة اللوجستيات

وقد تطور مفهوم اللوجستيات خلال مجموعة من المراحل الزمنية ونبين ذلك فيما يلي :

1 - شريف محمد ماهر، تخطيط النقل وسياسته (الفعالية وعوامل الجدارة)، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر ، 2009، ص 11.

* - كلمة **NCPDM** اختصاص للمجلس الوطني لإدارة التوزيع المادي National Council of Physical Distribution Management ، الذي تأسس سنة 1963 من طرف مجموعة أساتذة ومستشارين ومدراء بولاية شيكاغو الأمريكية ، أهتم بالتوزيع المادي باعتباره يشمل الوظائف التالية : النقل والتخزين وإدارة المخزونات ، ثم تحول لاسمه بعد صول تطور في مفاهيم اللوجستيات الي مجلس إدارة CLM Concil of Logistics Management. سنة 1986، وبعد التطور في مفاهيم اللوجستيات تم إقرار اسم جديد سنة 2005 ، بإسم مجلس إدارة سلاسل الإمداد المهنية Concil Of Supply Chain Management Professionne CSCMP ، وهي تضم عشرة آلاف عضو ، تعتبر جمعية قوية وديناميكية

2 -Pierre Médan, Anne Gratacap, Logistique et Supply Chain Management,DUNOD, Paris, 2008 P.10.

● المرحلة الأولى:

بدأ مفهوم اللوجستيات كنشاط متكامل خلال الفترة ما بين 1906-1965 ويرجع ذلك إلى الأسباب التالية:

- تطور مفهوم التحليل الكلي لعناصر التكلفة: وتقوم هذه المرحلة بدراسة تخفيض التكاليف المختلفة، للوصول في النهاية إلى أقل تكلفة إجمالية مما يعطي أكثر ربحية ممكنة ومنه زيادة النمو الاقتصادية على مستوى المشروع وتوسعة نشاط المؤسسة .
- الاهتمام بخدمة المستهلك : في فترة الستينيات تحول اهتمام اختصاصيين التسويق و الإنتاج من تخفيض التكاليف، إلى الاهتمام بمستوى الخدمات المقدمة للمستهلك، أي نحو نظام اللوجستيات الذي يقدم أفضل مستوى خدمة بأقل تكلفة إجمالية للمستهلك.
- تنظيم قنوات التوزيع : أي بتحريك أو نقل السلعة من المنتج إلى المستهلك ويرجع الاهتمام بقنوات التوزيع وذلك من خلال تخفيض التكلفة وتقليص الوقت ولتحقيق منافع زمنية أو مكانية من خلال توزيع المنتج أو الخدمة في أقل وقت ممكن.

● المرحلة الثانية :

وتسمى هذه المرحلة بفترة الاختبار وبعد ظهور إدارة التوزيع المادي، وإدارة المواد، كأنشطة مشتقة من مجالي التسويق والإنتاج تبلور مفهوم اللوجستيات كنشاط أساسي يساعد على تحسين الأداء الخدمة المقدمة.

● المرحلة الثالثة:

وتسمى هذه المرحلة بمرحلة ظهور أولويات جديدة خلال فترة السبعينات، بعد استقرار الظروف الاقتصادية على المستوى العالمي ، ومن أهم التطورات التي شهدتها هذه الفترة هو تحديد موقع إدارة اللوجستيات، داخل الهيكل التنظيمي للمؤسسات الخاصة والعامة وذلك من أجل تحقيق المنظمة¹.

● المرحلة الرابعة :

في هذه المرحلة تكامل أنشطة اللوجستيات وبعد استقرار مفهوم اللوجستيات، أصبح هناك ربط بين أنشطة التوزيع المادي ، وأنشطة إدارة الموارد ، بشكل متكامل كنظام متداخل من الوظائف التي تساعد على الربط بين نشاط الإنتاج و نشاط التسويق².

1 - نهال فريد مصطفى و جلال العبد، إدارة اللوجستيات ، قسم إدارة الأعمال كلية التجارة -جامعة الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2003، ص 24.

2- نهال فريد مصطفى و جلال العبد ، المرجع السابق ، ص 28.

ورغم تطور مفهوم ومراحل اللوجستيات حيث اتسم بالتطور السريع ، إذ تطور من التوزيع العيني physical distribution إلى إدارة الموارد Matériel management ثم تحولت إلى اللوجستيات المتكاملة Integrated logistics تضمن كل من إدارة الموارد و التي أصبحت تعرف باسم اللوجستيات الداخلة inbound logistics و التوزيع العيني تحت إسم اللوجستيات الخارجة outbound logistics، وتطور المفهوم ليصبح سلسلة الإمداد ، ويستمر التطور في المفاهيم و الاتجاهات الحديثة¹.

رابعا : هيكل الإدارة اللوجستية

و يتكون الهيكل الإدارة اللوجستيك من:

- **إدارة المواد :** و هي الجهة المسؤولة عن توريد المواد الخام وأهميتها تكمن في توفير احتياجات التشغيل في الوقت المناسب وبأقل تكلفة، وتكون مسؤولة أيضا عن النقل والتخزين والتوزيع مدخلات العملية الإنتاجية من المورد والى المؤسسة وخلال العملية الإنتاجية .
- **إدارة التوزيع للمنتج النهائي :** وهي الجهة المسؤولة عن نقل وتخزين وتوزيع مخرجات العملية الإنتاجية حتى وصولها إلى المستهلك النهائي .
- **إدارة الإمداد :** وهي الجهة المسؤولة التي تراقب تدفق المواد نصف مصنعة وتامة الصنع وهي مسؤولة عن نقل وتخزين وتوزيع المواد الخام والسلع النصف المصنعة إلى المؤسسة ثم المنتج التام الصنع إلى المستهلك النهائي².

المطلب الثاني: الأنشطة اللوجستية

إن هدف من دراسة للأنشطة اللوجستية فهي الإدارة الفعالة تتمثل في توفير السلع والخدمات إلى العملاء في الأسواق المستهدفة ، وفقا لحاجاتهم ورغباتهم وبأفضل الطرق الممكنة ، وبكفاءة عالية .
ومفهوم الأنشطة اللوجستية وهناك من يسميها سلسلة الإمداد وهي كافة الحركات المتعلقة بالنقل والتوزيع المادي والتوريد وحركة المخزون ، و المسؤولة عن تدبير وتحريك المواد الخام والأجزاء و المكونات التي

1 - أيمن النحراوى، العمليات اللوجستية، منشأة الشهابي للطباعة و النشر و التوزيع ، الإسكندرية ، مصر ، 2010 ، ص 96.

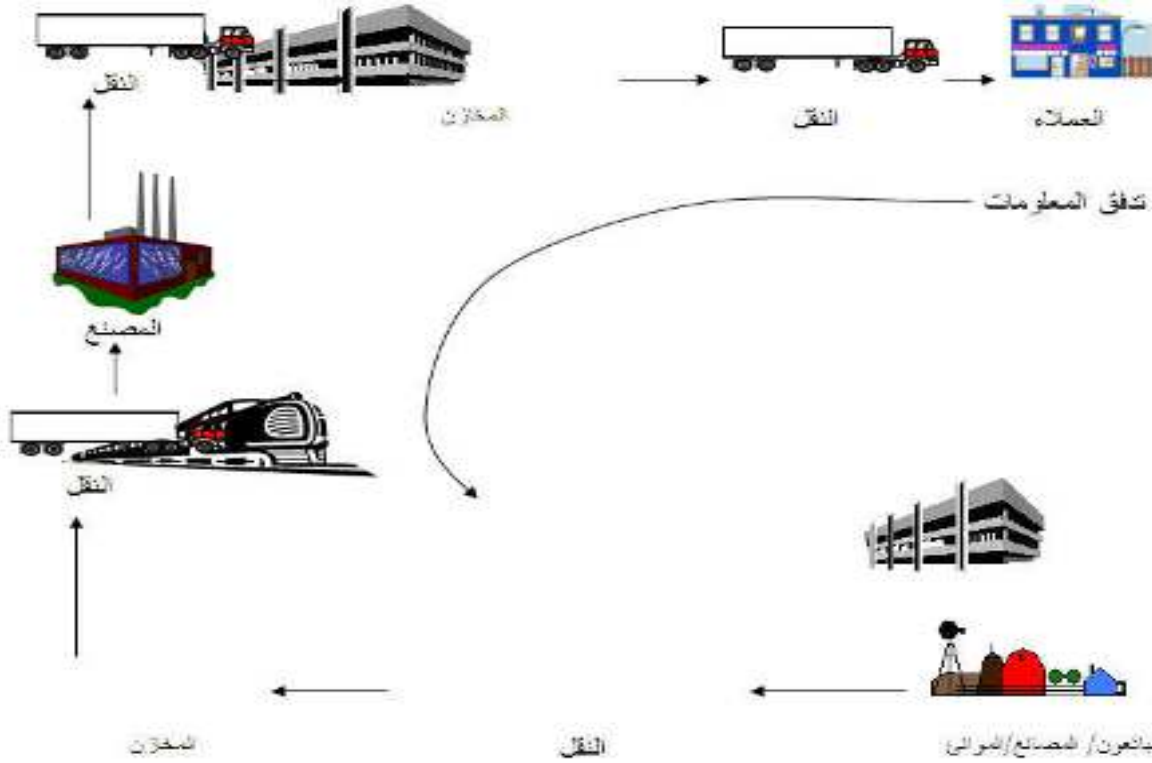
2 - ساوس الشيخ ، أثر الإدارة البيئية في إطار إدارة سلسلة الإمداد على الأداء، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه كلية العلوم الاقتصادية جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان ،

2012-2013 ، ص 74 .

تدخل في العملية الإنتاجية ، والمنتجات التامة الصنع خاصة عندما تكون الحركة في اتجاه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المصدرة إلى الأسواق الخارجية ¹ .

ولذلك فإن الأنشطة اللوجستية تتم بشكل متكرر ولعدة مرات قبل وصول المنتج إلى السوق . والشكل رقم: 01-01 يوضح صورة عن مفهوم الأنشطة اللوجستية.

الشكل رقم: 01- 01 يوضح صورة عن مفهوم الأنشطة اللوجستية



المصدر : رونالد اتش بالوا، إدارة اللوجستيات - تخطيط وتنظيم سلسلة الإمداد: ترجمة سلطان ، تركي ابراهيم ، مسلم ، أسامة احمد ، دار المريخ للنشر والتوزيع ، المملكة العربية السعودية ، 2009 ، ص28.

و تصنف هذه الأنشطة اللوجستية إلى مجموعتين رئيسيتين هما:

أولاً: الأنشطة الأساسية

وتتم ممارستها في كل المؤسسات بعض النظر عن حجمها وطبيعتها وان هذه الأنشطة تساهم بقدر كبير في تخفيض إجمالي تكلفه العمليات اللوجستية و تشتمل على الوظائف التالية:

- **خدمة العملاء:** تعتبر خدمة العميل محور كل الوظائف الأخرى حيث أن تخطيط كل الوظائف يكون مبنياً على متطلبات هذه العملية ، والتي بدورها تحتاج إلى دراسة حاجات ورغبات العملاء حتى تتمكن من إشباع

1 - نبال فريد مصطفى وآخرون ، مقدمة في إدارة اللوجستيات، قسم إدارة الأعمال ، القاهرة، مصر، 2008 ، ص 14.

رغبتهم¹، وتعكس في مستوى التكاليف التي سوف تتحملها المؤسسات من أجل الوفاء بطلبات العملاء ومعايير خدمة العملاء تشتمل على:

- تحديد المستويات لخدمة العملاء؛
- تحديد مدى استجابة العميل للخدمة؛
- تحديد احتياجات ورغبات العملاء؛
- تحديد زمن الاستجابة لطلبات العملاء².

● **النقل:** النقل هو اختيار المؤسسة لوسيلة النقل المناسبة وتحديد مسارها وإعداد جدولتها، وتعتبر تكاليف النقل من أهم التكاليف داخل المؤسسة، إذ عليها أن تختار وسيلة النقل التي تساعد في تحقيق الجودة وبتكلفة أقل، حيث لا يمكن تصور نشاط مؤسسة دون توفير الحركة اللازمة للمواد الخام، و للمنتجات التي ترغب في توفيرها لعملائها من خلال قرارات هامة تتمثل في:

- اختيار نوع وأسلوب خدمة النقل؛
- تحديد مسارات النقل؛
- مراجعة فئات سعر النقل؛
- تدقيق وصيانة المعلومات³.

● **تدقيق المعلومات:** لا بد من وجود نظام معلوماتي يعكس مستويات أداة أنشطة الإمداد المختلفة والتكاليف المرتبطة معها، وسرعة توصيل المعلومات إلى كافة الأطراف المسؤولة عن أعمال الإمداد ويشتمل على:

- جمع وتخزين ومعالجة المعلومات؛
- تحليل البيانات؛
- إجراء الرقابة.

1 - إسماعيل محمد السيد وآخرون، إدارة الإمداد والتوزيع، دار الفكر الجامعي للنشر، القاهرة، مصر، 2006، ص 23.

2 - خالد ممدوح إبراهيم، لوجستيات التجارة الالكترونية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2008، ص 75.

3 - كندري كريم، دور الإمداد في تحسين تنافسية المؤسسة، دراسة حالة مطاحن الأوراس وحدة آريس، مذكرة لنيل شهادة الماستر علوم التسيير تخصص اقتصاد النقل والإمداد، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2010-2011، ص(14-28).

- **تشغيل أوامر الطلبات:** تمثل تكلفة تشغيل أوامر الطلبات تكلفة أقل مقارنة بتكلفة النقل والتخزين ، و أهميتها تكمن في علاقتها بالوقت المستغرق من الحصول على أمر الطلبية من العميل، و حتى استلامه للمنتجات أو الخدمات المطلوبة ويدل ذلك على رضا الزبون¹.

ثانيا: الأنشطة الداعمة

على عكس الأنشطة الأساسية التي يتم ممارستها في جميع أنواع المؤسسات، فإن الأنشطة الداعمة تتفاوت ممارستها من مؤسسة إلى أخرى، ويرجع ذلك لعدة أسباب منها :حجم وطبيعة نشاط المؤسسة و الإمكانيات المالية المتاحة، وتتكون وظائفها مما يلي²:

- **التخزين (إدارة المخازن) :** و يتضمن هذا النشاط من إدارة المساحات المتوفرة للاحتفاظ بالمخزون ، واختيار المواقع المناسبة والتنظيم الداخلي للمخازن ، وأماكن التخزين الداخلية ، وتحديد مناطق الاستلام والفحص والشحن داخل المخازن ، أي كلما زاد الوقت المتاح بين عمليتي الإنتاج والاستهلاك ، كلما زادت جهود المؤسسة في إدارة المخازن المتوفرة .

- **مناولة المواد :** و يعمل هذا النشاط على إدارة تحركات السلع ونقل مختلف المنتجات من موقع إلى آخر ، استجابة لأحد أوامر التشغيل الصادرة من إدارة التوزيع أو إدارة المواد والمشتريات أو الإنتاج ، وتشمل المناولة عدد كبير من العمالة لان معظمها يتم يدويا ويرتبط هذا النشاط بعدد من القرارات أهمها : اختيار معدات المناولة وسياسات إحلال المعدات و إجراءات تجهيز الطلبات.

- **الشراء :** وتعرف بأنها الوظيفة المسؤولة عن توفير احتياجات المؤسسات من مواد وتجهيزات و يهتم بتوفير

مستلزمات الإنتاج من حيث :

- اختيار مصادر التوريد؛
- كميات الشراء؛
- إدارة العلاقات مع الموردين.

1 - عبد العزيز محمد ، لوجستيات الإدارة ، ملتقى الإدارة اللوجستية وتحسين سلسلة التوريد وورشة عمل النظم المعاصرة للتخطيط والرقابة على التخزين ، القاهرة ، 5-9 أوت 2008.

2 - خالد ممدوح ابراهيم ، مرجع سبق ذكره، ص 76.

التخطيط و جدولة تدفق المنتج:

ويتعلق هذا الجانب بصورة أساسية بعملية إنتاج المؤسسة لمنتجاتها وفقا لأولويات جداول توزيع تلك المنتجات في الأسواق ، لذا فالمؤسسة يجب أن تراعي تخطيط عملياتها الإنتاجية وفقا لإمكاناتها للوفاء بطلبات العملاء، و بالتعاون مع إدارة الإنتاج والعمليات يتم من خلال:

- تحديد الكميات التجميعية؛

- تسلسل وقت مخرجات الإنتاج؛

- التعبئة و التغليف لأغراض الحماية.

توضع معظم المنتجات في عبوات مختلفة الشكل والحجم بغرض زيادة كفاءة عملية المناولة ، ويساعد الغلاف على حماية المنتجات من التلف و على سهولة الحركة ¹.

المطلب الثالث : أهمية وأهداف الإدارة اللوجستية:

أولا: أهمية الإدارة اللوجستية

إن كفاءة وفعالية الإدارة اللوجستية تعتبر جزءا أساسيا من الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات خاصة المصدرة وتملكها هيكل تنظيمي متكامل من الأنشطة التي تساعد على تحقيق كل الأهداف التسويقية والإنتاجية للمؤسسة، وقد أصبح لدى القيادات الإدارية قناعة بأن الطريق نحو تدعيم المركز التنافسي، وزيادة الأرباح للمؤسسة يبدأ من خلال خدمة العملاء وخفض التكاليف ².

عندما نتحدث عن الإدارة اللوجستية فإننا نتحدث عن الأنشطة المتعلقة بالمؤسسة، فهي المسؤولة عن تدفق السلع والخدمات بكل سهولة من بداية جلب المواد الخام إلى غاية مرحلة الاستهلاك، فمنذ سنة 1986 اتجه علماء الإدارة إلى تناول مفهوم الإمداد والتوزيع كأحد المفاهيم اللازمة لنجاح المؤسسة خاصة المصدرة منها، سواء على المستوى التنفيذي أو الاستراتيجي ³.

وإن الاهتمام الجاد للمؤسسات بالإدارة اللوجستية في أعمالها ظهر في منتصف الخمسينات وبداية الستينات، عندما بدأت التكلفة بالتضخم، ويرجع الاهتمام بالأعمال اللوجستية إلى الأسباب التالية:

- تشتت الأنشطة اللوجستية بين وظائف الرئيسية للمؤسسات مثل الإنتاج والتسويق .

1 - كندري كريمة ، مرجع سبق ذكره.ص 27.

2 - فهد إبراهيم جويح ، أثر الإدارة اللوجستية في رضا الزبون ،مذكرة لنيل شهادة الماجستير ،جامعة الشرق الأوسط ، عمان ، الأردن، 2013، ص 16 .

3 - إسماعيل محمد السيد و آخرون ، مرجع سبق ذكره ، ص 19 .

- عدم توافر البيانات الكافية والدقيقة للإدارة عن التكلفة اللوجستية في المؤسسة.

- تجاهل دور الأنشطة اللوجستية كأحد المصادر التي يمكنها في تحقيق أرباح زائدة .

وتكامل الأهمية أيضا من دور الإدارة اللوجستية المساعد والمكمل لوظائف الإنتاج والتسويق، حيث يكمن دور الإنتاج من خلال تدفق العمليات الإنتاجية من المصنع إلى غاية المستهلك النهائي من ناحية ، ومن ناحية أخرى أن الإدارة اللوجستية تعمل بكفاءة وفعالية فدور إدارة الإنتاج يكمن في أنها إدارة الجودة وجدولة الإنتاج وصيانة المعدات والتخطيط لسير العمليات الإنتاجية ، ودور إدارة التسويق يكمن في الترويج وبحوث التسويق وإدارة المبيعات وتوزيع المنتجات إلى المستهلك النهائي في المكان المناسب والوقت المناسب وبالسعر المناسب ¹.

كما أنها تؤدي إلى خلق القيمة بالنسبة للعملاء ، والموردين لأي مؤسسة ، وكذلك القيمة بالنسبة للأطراف ذات العلاقة والاهتمام بالمؤسسة ، مثل حملة الأسهم أو المستثمرين، والقيمة في مجال الأعمال اللوجستية يمكن التعبير عنها من خلال زاويتين هما: الوقت والمكان ، فالمنتجات والخدمات تكون بدون قيمة ، أو ليس لها قيمة ، إلا إذا أصبحت في متناول العملاء من حيث الوقت والمكان الذي يتفق ورغبتهم ².

ويرجع الاهتمام المتزايد بالإدارة اللوجستية في السنوات الأخيرة إلى عدة أسباب وهي :

● **التطورات التكنولوجية المتسارعة:** أي أن ثورة الاتصالات والتكنولوجيا المعلومات قد أخلقت الحلول لمشاكل الأعمال اللوجستية مثل تعدد وسائط النقل ، والمخزن ونوعيات المنتج الواحد وساعدت على تحقيق التكامل بين أنشطة الأعمال اللوجستية وهذا ما ساعد على تحقيق الوفرة وتقص من تكلفة التوزيع والإمداد ³.

● **اعتبارات التكاليف العالية:**

تمثل تكلفة الأعمال اللوجستية نسبة كبيرة من إجمالي التكاليف بالنسبة لجميع المؤسسات، أي تمثل نسبة كبيرة من الإنتاج الوطني ، واستطاعت الدول المتقدمة خفض التكلفة اللوجستية من 15% من إجمالي قيمة مبيعاتها عام 1987 إلى 7% عام 2008، في حين أنها مازالت في حدود 30% بالنسبة للدول النامية، وهي نسبة مرتفعة جداً مقارنة مع مثيلاتها في الدول المتقدمة ،لأن هذه النسبة حسب ما تم تحديده من قبل الخبراء

1 - ثابت عبد الرحمن إدريس، مقدمة في إدارة الأعمال اللوجستية ، الدار الجامعية للنشر والتوزيع . القاهرة، مصر، 2002 ، ص20.

2 - ثابت عبد الرحمن إدريس، المرجع نفسه، ص 28.

3 - عدنان إبراهيم أبو حسين ، دنيا الوطن، الأنشطة اللوجستية وأثرها الاقتصادية ، 2018/04/01 على الرابط:

<http://pulpit.alwatanvoice.com/articles/2010/02/19/189832.htm>

أنها لو زادت عن 10% تتحول الى عبء وبتالي لا تؤدي الهدف الذي أنشأت من أجله، وعليه الطريق الوحيد لرفع مستوى الأعمال في الإدارة اللوجستية هو الوصول إلى ترشيد الإنفاق ورفع الإنتاجية .

• طول خطوط الإمداد والتوزيع :

حيث أن الاتجاه الاقتصادي الحديث في الصناعة وغيرها، والاهتمام بالتسويق الدولي ، لذلك اتجهت العديد من منظمات الأعمال إلى البحث عن الإستراتيجية الأنجع التي تمكنها من تحقيق المنافسة في الأسواق العالمية لمنتجاتها، من خلال السعر والجودة، وامتد هذا الأمر إلى الحكومات والسياسات بين الدول ، حيث سارعت كثير من الدول إلى بناء تكتلات اقتصادية عالمية مثل: (الاتحاد الأوروبي، والناftا)، وبالتالي أصبح الاتجاه المتزايد نحو التسويق الدولي، وعملة الصناعة يعتمد بشكل كبير على الأداء اللوجستي، وخاصة في الشركات متعددة الجنسيات، والتي يتعدى إنتاجها حدود الأسواق المحلية بسبب تكلفة خطوط الإمداد والتوزيع الطويلة.

• اعتبارات خاصة بإستراتيجية التمايز :

تتوقف إستراتيجية التمايز* التي تسعى المؤسسات للوصول إليها على كفاءة أداء الإدارة اللوجستية من حيث التكلفة، وخدمة العملاء، والسبيل الوحيد الذي يمكن من خلاله للمؤسسات تمييز منتجاتها عن غيرها من المنافسين وخاصة الأسعار وهذا ما يتوقف على كفاءة الأعمال اللوجستية التي تساعد على التوسع في الأسواق، وزيادة حصتها السوقية، وزيادة ربحيتها¹.

ثانياً: أهداف الإدارة اللوجستية

إن الهدف الأساسي من الإدارة اللوجستية هو تنمية الأنظمة التي تساعد على تحقيق الأهداف التسويقية والإنتاجية للمؤسسات، وبتالي الوصول إلى أعلى مستوى أداء للمؤسسة وخاصة التصديرية، أي أعلى مستوى ممكن من الخدمات اللوجستية، وبتالي قدرة نظام اللوجستيات توفير احتياجات المؤسسة من مواد أولية والمنتجات اللازمة للتشغيل ، وتلبية متطلبات طلبات العملاء في أقل وقت ممكن، ويقلل من معدلات الخطأ

* - إستراتيجية التمايز: هي أحد أنواع الإستراتيجيات التنافسية وهي سياسة طويلة الأجل تهدف إلى تطوير طرق لتمييز منتجات المؤسسة وخدماتها بالنسبة لمنافسيها، أو للحد من ميزة التميز للمنافسين ويتم ذلك بتحسين جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها المنشأة إلى عملائها أو مورديها، والاحتفاظ بموقع تنافسي متقدم قد يتيح لها وضع حواجز أمام الداخلين الجدد لسوق الصناعة. كما تقوم بالتركيز على جزء معين من السوق، لكي يدرك المستهلك تمييز المؤسسة.

1 - عدنان إبراهيم أبو حسين ، دنيا الوطن، الأنشطة اللوجستية وأثرها الاقتصادية، 2018/04/05 على الرابط:

<http://pulpit.alwatanvoice.com/articles/2010/02/19/189832.htm>

في النقل الخارجي والتوزيع ، وتحقيق اقل تكلفة ممكنة أي أن نظام اللوجستيات كمرکز تكلفة يرتبط بمستوى الأداء كلما تناقصت الفترة الزمنية اللازمة لتسليم المنتج إلى المستهلك كلما ارتفعت التكاليف المرتبطة بنظام اللوجستيات أي تعظيم خدمة العميل وذلك في حدود أقل تكلفة ممكنة ، حيث أنه من الصعب تحقيق أفضل خدمة بأقل تكلفة فالخدمة الجيدة للزبون تحتاج إلى نفقات عالية.

ومن الأهداف الإستراتيجية أيضا الاستخدام الأمثل لتدعم بها مركزها التنافسي وتحقيق الاستقرار في الأسعار و الكفاءة في النقل و تزويد الزبائن بالمعلومات عن المنتجات المؤسسة ، و أعلى عائد مالي واستمرارية التدفق السلع والخدمات من الموردين إلى العملاء، وإعطاء مواعيد لشحن البضائع ، وتنظيم الخدمات لاستمرارية والديمومة العمليات، وتحقيق التناسق بين الإنتاج والاستهلاك، والمقدرة على تصميم نظام فعال للأعمال اللوجستية ، أي أن الإدارة الجيدة يمكنها أن تحسّن خدمة العملاء، وبالتالي سوف تأثر بشكل مباشر على مستوى الطلب، ومن ثم حجم المبيعات ، حيث يحقق مستوى خدمة العملاء الميزة التنافسية الأساسية التي تكون متاحة أمام المؤسسات، فاهتمام الإدارة اللوجستية اتجاه خدمة العملاء يزيد من غزوها للأسواق الدولية وبالتالي تحقيق أعلى عائد.

ومن الأهداف أيضا تحقيق الاستقرار في الأسعار خاصة أسعار السلع المعدة للتصدير، ويكون تحقيق الاستقرار بإتباع سياسة التخزين، عندما يكون فائض في الإنتاج ومساعدة المنتج في استغلال ميزة وجود النقص في المعروض من المنتج، أي لابد من وجود توازن بين العرض والطلب على المنتج فدور الإدارة اللوجستية يكمن في تحقيق التوازنات المختلفة في الأسواق بين طلب وعرض.

ومن الأهداف أيضا تخفيض تكاليف الأنشطة التابعة للإدارة اللوجستية، أي يكمن هدف الإدارة في اهتمام بعنصر التكلفة من خلال ترشيد النفقات ومن ثم الزيادة في الربحية للمؤسسة ، ولتقليل من التكاليف يكون مثلا الحد من عدد المخازن الغير ضرورية، والتشغيل الكفء في وسائل النقل¹.

1 - نبال فريد مصطفى و جلال العبد، مرجع سبق ذكره، ص 42.

المبحث الثاني: سلاسل الإمداد والعناصر المكونة لها

تشهد المؤسسات وخاصة منها الصغيرة والمتوسطة في عالم اليوم تحديات كبيرة، وخاصة مع مساهمة التطور التكنولوجي القوي من معلومات واتصالات ، مما يحتك عليها تقوية سلاسل الإمداد لديها كي تواجه المنافسة المحتدمة ، بين المؤسسات المحلية وخاصة التصديرية منها ، وكذا الشركات العالمية التي تعمل في نفس القطاع الذي تعمل فيه هذه المؤسسات .

المطلب الأول: ماهية سلاسل الإمداد

لقد ظهر المصطلح في بداية التسعينات عندما بدأ التعاون بين المؤسسات والموردين والزبائن أي خلال مرحلة اللوجستيك المشترك و المصطلح الإنجليزي Supply Chain وهو الأكثر استخداما وبالفرنسية

La Chaîne logistique

أولاً: مفهوم سلسلة الإمداد

هناك عدة تعاريف تتحدث عن سلسلة الإمداد نلخصها فيما يلي :

حسب محمد حسان سنة 2009، هي الإطار الذي تستخدمه المؤسسة لتحقيق التكامل بين وظائفها المختلفة، والتي تبدأ من الموردين وتنتهي عند المستهلك النهائي ، وذلك لتدفق سلع وخدمات المؤسسات والمعلومات ذات الصلة بغرض كفاءة إدارة المؤسسة، لعملياتها الداخلية والخارجية وتعظيم قيمة منتجاتها وخدماتها متوجهة نظر عملائها.¹

حسب محمد علي إبراهيم سنة 2008 ، أي أنها تلك الأنشطة اللوجستية التي تشمل على مجموعة متكاملة من الأنشطة الوظيفية المتكررة من خلال قنوات محدودة عند تحويل المواد الخام إلى منتوجات نهائية فإن الأنشطة اللوجستية تتم بشكل متكرر ولعدة مرات قبل وصول المنتج إلى السوق نطلق على هذه الأنشطة اللوجستية المتكررة بسلسلة الإمداد.²

حسب Swaminathan سنة 2008 ، سلسلة الإمداد بأنها شبكة من كيانات الأعمال المستقلة أو شبه مستقلة ، مسؤولة بشكل جماعي عن أنشطة تأمين الاحتياجات، والتصنيع والتوزيع ، المتعلقة بعائلة أو أكثر من المنتجات المترابطة³ .

1 - محمد حسان، إدارة الإمداد والتوزيع، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2009 ، ص 36.

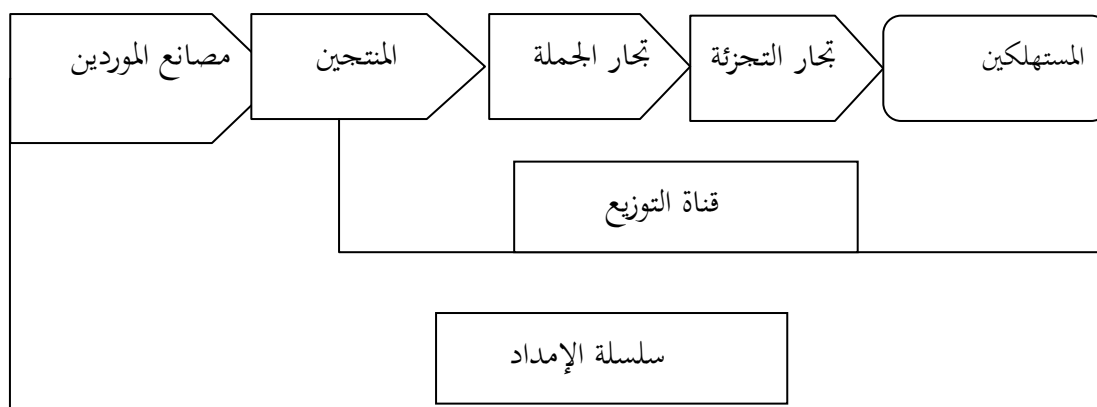
2 - محمد علي إبراهيم ، تعريف الأعمال اللوجستية ، ملتقى الإدارة اللوجستية وتحسين سلسلة التوريد وورش عمل النظم المعاصرة للتخطيط و للرقابة على التخزين ، القاهرة، مصر، 5- 9 أوت 2008، ص(2-4).

3 - Swaminathan, Jayashankar M., Smith, Stephen. F., & Sadeh, N.M. . Modeling Supply Chain Dynamics: A multiagent Approach . Decision Sciences, 1998, Vol. 29 No. 3, p 607.

حسب Beamon سنة 1999، سلسلة الإمداد بأنها عملية تصنيع متكاملة تحول بها المواد الخام إلى منتجات نهائية ثم تسليمها إلى العملاء عن طريق التوزيع بواسطة تاجر التجزئة¹.

وحسب Nickels سنة 2002، سلسلة الإمداد تكون أطول من قناة التوزيع لأنها تشمل تدفق المواد من الموردين إلى المستهلكين في حين أن قناة التوزيع تبدأ بالمنتجين وهي جزء من سلسلة الإمداد الكلية²، كما هو موضح في الشكل التالي رقم : 02-01:

الشكل رقم : 02-01 سلسلة الإمداد



Source: Nickels, G., et al, Under Standing Business . 6 th ed Prentice Mc Graw-Hill Companies, Inc, North America, 2002, p 478.

ومن التعاريف السابقة سنتخلص ما يلي:

سلسلة الإمداد هي شبكة من الوظائف و الأنشطة لتسهيل التدفقات المادية والمعلوماتية ، التي تتعامل معها المؤسسات، لإيصال منتجاتها إلى المستهلك النهائي ابتداء من تجهيز المواد الأولية، انتهاء إلى استلام المنتج تتضمن الموردين لكافة المكونات التي تحتاجها المؤسسة ، والجهات المسؤولة عن تسويق وبيع المنتج لكي تضمن دورة إنتاج أسرع و انخفاض التكاليف حتى تصل الي الفعالية التي تهدف إليها الإدارة اللوجستية .

ثانيا : تطور سلسلة الإمداد

سلسلة الإمداد حققت مميزات رئيسية و وقفزت ذات دلالة في الكفاءة وذلك بعد الحرب العالمية الثانية بفترة ثم ارتفعت في نهاية القرن العشرين، ففي بداية القرن العشرين كانت سلاسل الإمداد هي سلاسل ورقية حيث هناك ارتباط خطي للعلاقة بين المنتجين والمخازن وتجار الجملة وتجار التجزئة والمستهلكين ، وقد تراوح مدى السلسلة إلى اثني عشر حلقة ونظام إمداد مادي حيث أصبحت السلسلة الواحدة ضخمة ، ويرتبط

1 - Benita M. Beamon, **Designing the Green Supply Chain, Logistics Information Management**, 1999, Vol. 12, N 4, PP.(332-342).

2 - Nickels, G., et al, **Under Standing Business** . 6 thed Prentice Mc Graw-Hill Companies, Inc, North America, 2002, p 478.

العاملين بالورق بصورة كبيرة على مستوى كل الحلقات معا ، علاوة على ذلك فإن الطبيعة الخطية أصبحت تحقق كفاءة الاتصال بين المقدمة والنهاية لسلسلة غير مرتبة ومستهلكة للوقت.

وتمثلت وظيفة سلسلة الإمداد الخطية في تحويل العميل - الطلب - إلى الوكيل حيث من الممكن أن يكون لديه عدم كفاية بالمخزون ، حتى يمكنه تحقيق طلب العميل ، ويحول الوكيل الطلب إلى تاجر الجملة ، وتباعا ربما يكون لدى تاجر الجملة محدودية أو نقص في المخزون المتاح ويكون لديه طلب من الموزع أيضا ، مع توافر الوقت اللازم فإن المنتجات التامة تأتي من الوكيل إلى مخازن تاجر الجملة ثم إلى مخازن تاجر التجزئة وأخيرا إلى العميل، وقد تكون هناك احتمالات لفقد الوقت والأموال بجانب مرودية العملاء .

هذه السلسلة الافتراضية ربما كانت موجودة قبل وجود الحل عن طريق الإنترنت، وقد أصبح الشحن عبرها ظاهرة منتشرة في صناعات وخدمات كثيرة بواسطة الإنترنت، فإن المنتجات يتم شحنها من مخازن المصانع إلى مخازن الوكلاء وذلك لإعادة تخزينها ونقلها ، إلى تاجر التجزئة ومن ثم إلى المستهلك النهائي دون أن تبقى في المخزن ، وهذا من شأنه أن يخفف من الوقت والأموال.

وبمعنى آخر فإن البضائع الواردة دون تخزينها بالمؤسسة هي البضائع الواردة من المورد إلى المخزن، وغير محمله على وسائل نقل المورد ولكنها محملة على شاحنات خارجية وذلك بتجنب تخزينها بالمخازن .

كما أن تطبيق الشحن عبر الإنترنت باستعمال التكنولوجيات المتقدمة مثل الحاوية و التي يتم فيها الفحص بدقة من خلال القراءات الإلكترونية ، حيث تستخدم مع الأجهزة الرقمية ، من سلسلة الإمداد وتمكن الحاوية من إتمام عملية التخزين الإلكتروني كما أنها تسهل من عمل إدارة المخزون داخل إطار الشحن عبر الإنترنت ، فمجموعة من شاحنات والحاويات تصل من عدة منتجين إلى الجانب الآخر، ومن تسهيلات الشحن عبر الإنترنت السلع لا وجود للتخزين وإعادة التوزيع¹.

1 - ممدوح عبد العزيز رفاعي ، إدارة سلاسل التوريد مدخل تحليل العمليات، جامعة عين شمس ، مصر، 2009 ، ص (10 - 12).

المطلب الثاني: إدارة سلاسل الإمداد و تطبيقاتها .

أولاً: مفهوم إدارة سلاسل الإمداد :

يبدأ مفهوم إدارة سلسلة الإمداد في كل حلقة منها بداية من العميل و تنتهي به ، فهي مهمة صعبة ومعقدة ، وهي شبكة تقوم بتسهيلات كل التحركات من الموارد والمنتجات و المعلومات التي تتدفق عبر هذه الحلقات ، وذلك من أجل تسهيل وتحسين طريقة حصول الشركة على المواد الخام اللازمة و المستخدمة في عملية الإنتاج ، وتقديم المنتج أو الخدمة وتسليمها أو شحنها إل العملاء ، و ذلك مع توفر بعض العناصر :

- التزام المؤسسة بمستوى قوي و مرتفع في أداء إدارة سلسلة الإمداد المبدئية ؛
- تحقيق التكامل المشترك بين جميع الوظائف الإدارية المختلفة ؛
- دمج الأنشطة البيئية داخل تصميم إدارة سلسلة الإمداد ؛
- العمليات التي تحت الموردین بالتزام بالاحتياجات اللازمة لتحقيق الأهداف¹ .

وهذه بعض التعريفات لعدد من المفكرين :

يمكن تعريف إدارة سلاسل الإمداد من حسب NADA GHNEIM سنة 2011 ، وهي مجموعة من المنهجيات المستخدمة لمكاملة الموردين، المصنعين، المخازن، والمتاجر بفعالية، بحيث يتم إنتاج وتوزيع البضائع بالكميات الصحيحة، إلى المواقع الصحيحة، وفي الوقت الصحيح، بحيث تكون التكلفة الكلية أخفض ما يمكن مع المحافظة على تحقيق متطلبات مستوى الخدمة.

حسب leendere سنة 2002 ، عرفها بأنها " هو منهج الإدارة المنظم للتدفق المعلومات و الموارد و الخدمات ، بدءاً من المواد الخام و مروراً بالمصنع و المخازن ، وصولاً للعميل النهائي " .

و عرفه: BOWERSOX 2002 "هي مجموعة من الشركات المتكاملة من أجل تعزيز الوضع الإستراتيجي ، وتحسين كفاءة العمليات التشغيلية " .

حسب hugos سنة 2003 هي تنسيق بين الإنتاج و المخزونات ووضع التسهيلات للنقل بين المشاركين في سلسلة الإمداد ، من أجل تقديم أفضل كفاءة للسوق المخدوم .

1 - ممدوح عبد العزيز رفاعي ، المرجع السابق ،ص(10-12).

حسب G.BAGLIN، هي الطريقة التي تسير بها تدفقات المواد و المعلومات بهدف تحقيق الأمثلية في عمليات الإمداد والإنتاج والتوزيع في آن واحد، وهذا بإشراك العملاء و الموردين في تحديد الشروط التي تنجز فيها عمليات الإمداد من أجل تحقيق الأهداف التجارية والاقتصادية والتقنية للمؤسسة¹.

ومن خلال التعاريف السابقة نستخلص التعريف التالي :

أن إدارة سلسلة الامداد هي عملية التخطيط والتنسيق والتحكم ،في جميع العمليات المؤسسة التي ترتبط بشراء المواد الخام، وتأمينها وحتى تحويلها إلى منتج تام الصنع ونقلها وتوزيعها، بعد العمليات الإنتاجية عن طريق سلسلة فعالة من العمليات المتكاملة إلى العملاء .

ثانيا: أهمية وفوائد إدارة سلسلة الإمداد

منذ الحرب العالمية الثانية ومع الحلول التي قدمها علم الإدارة وبحوث العمليات ،فإن هناك زيادة في أهمية إدارة سلسلة الإمداد، وبالعمل كفريق فإن المخطط الذي يعمل به مديري سلسلة الإمداد وجميع الأعضاء، في أول ووسط ونهاية السلسلة، لديهم قدرة على زيادة الإيرادات وأيضا الرقابة على التكلفة و تحسين الربح، وزيادة كفاءة التصنيع بالإضافة إلى الاستخدام الأفضل للأصول ومنه إرضاء الزبون، ، ومع وجود البرمجيات على مستوى السلسلة فإنها تقترح حلول رياضية لمشكلات سلسلة الإمداد ، فالبرمجيات تزود بالطريق الأحسن والأسرع للإمداد من المورد إلى المنتج ثم إلى العميل وهي تقدم ما يلي:

- تقديم منتجات ذات جودة وسلامة وميزة تنافسية للمؤسسة ؛
- ضمان الاستمرارية للمواد والخدمات من والي المؤسسة وبأقل التكاليف؛
- الاحتفاظ بمخزون الأمان لمواجهة أي طارئ ما؛
- خلق تكامل داخل المؤسسة، والبحث عن موردين جدد
- تشمل فوائد لكل من العملاء والموردين كما يلي²:

- **بالنسبة للعملاء:** أحد أهم مظاهر الأعمال هو تحقيق الاتصال بالعملاء و الاستحواذ عليهم، وإدارة سلسلة الإمداد تساعد المؤسسة على تحقيق ذلك، لأن السلسلة ببساطة تبدأ و تنتهي بالعميل. و ذلك بمعرفة ماذا يرغب ؟ ومتى يرغب في ذلك ؟ وسرعة توصيل المنتجات إليه .

1 - ممدوح عبد العزيز رفاعي، المرجع السابق، ص (12-15).

2 - ممدوح عبد العزيز رفاعي، المرجع نفسه، ص 16 .

● بالنسبة للقيمة السوقية :

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

● بالنسبة لتكاليف الرأسمالية:

في سلسلة الإمداد المثلى فإن التكاليف الرأسمالية مثل تكاليف تشغيل المصانع والمخازن تكون عند حدها الأدنى ، فإذا كانت أوامر الطلب أكثر من التنبؤ بالمبيعات والذي يكون الأساس في الإنتاج والتصنيع ، فإن الإنتاج سيكون متزامناً بصورة أكبر من طلب العميل . ومن ثم المخزون تحت الطلب يكون عند حده الأدنى الأمر الذي يخفض من عدد المخازن اللازمة لخدمة العميل

كما تنبع أهمية إدارة سلسلة الإمداد من ضرورة الحاجة إلى تطبيقها بصورة فعالة ، ومن ثم فهناك عدة قضايا تدفع المؤسسات إلى ضرورة تبني منهج إدارة سلاسل الإمداد في الحاجة إلى تحسين العمليات ورفع مستويات الشراء الخارجي و زيادة أهمية التجارة الإلكترونية و زيادة ضغوط المنافسة واتساع مدى العولمة . ومن أهمية سلاسل الإمداد أيضا ، تقليص العقبات أمامها يزيد من إجمالي الناتج المحلي العالمي والتجارة الدولية بأكثر من الزيادة التي قد تنجم عن تخفيض جميع الرسوم الجمركية، أي إذا قلصت كل الدول العقبات التي تواجه سلاسل الإمداد بمقدار النصف فإن إجمالي الناتج المحلي العالمي يمكن أن يزداد بنسبة 4.7% بينما ستزيد التجارة الدولية بمقدار 14.5%، وبالتالي يقضي على إهدار الموارد ويقلص التكاليف على الشركات التجارية، ومن ثم يخفض أسعار السلع للمستهلكين.¹

كما تنبع أهمية إدارة سلسلة الإمداد من ضرورة الحاجة إلى تطبيقها بصورة فعالة ومن ثم فهناك عدة قضايا تدفع المؤسسات إلى ضرورة تبني منهج إدارة سلاسل التوريد وهي:

1 - تقرير البنك الدولي، تقليص العقبات أمام سلاسل التوريد قد يزيد إجمالي الناتج المحلي العالمي إلى 6 أضعاف مقارنة مع الرسوم الجمركية ، دافوس سويسرا، في 2013/01/22 على الرابط التالي بتاريخ 2018/03/20
<http://www.albankaldawli.org/ar/news/press-release/2013/01/23/report-reducing-supply-chain-barriers-could-increase-global-gdp-6-times-more-than-removing-all-import-tariffs>

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

بالإضافة إلى ما سبق يمكن تحديد الفوائد والعقبات الممكنة للتحسينات المتوقعة أو المحتملة في سلسلة

الإمداد، وذلك كما يوضحها الجدول رقم : 02-01

الجدول رقم : 02-01 فوائد وعقبات في سلسلة الإمداد.

المشكلة	التحسينات المحتملة	الفوائد	العقبات
كبر حجم المخزون	- تخفيض حجم المخزون، تكرار أكثر للطلب ، البضائع الواردة دون تخزينها بالمخازن.	- تخفيض تكلفة الاحتفاظ بالمخزون.	- زيادة تكاليف الطلب. - زيادة تكاليف المورد.
طول فترات الإمداد	- إلغاء بعض المراحل الوسيطة - التخزين الضروري لنضج المنتج.	- سرعة الاستجابة. - سرعة الاستجابة.	- من المحتمل عدم جدواها . - من المحتمل تشبع الوظائف .
كبر عدد الأجزاء	- التصميم القياسي.	- الاحتفاظ ببعض الأجزاء. - الطلب صغير الحجم	- درجة تنوع أقل .
التكلفة والجودة	- الشراء الخارجي .	- تخفيض التكلفة . - رفع درجة الجودة . - التركيز على العمليات	- عدم القدرة على الرقابة .
* القابلية للتغيير	- فترات توريد أقل . - تنبؤ أفضل . - تخفيض التغير في المنتج والخدمة.	- قدرة أكبر على مضاهاة الطلب والعرض.	- تغير أقل .

المصدر : ممدوح عبد العزيز رفاعي، إدارة سلاسل الإمداد كلية التجارة — جامعة عين شمس، مصر، 2006، ص 15.

المطلب الثالث: تطبيقات إدارة سلاسل الإمداد

وضعت أنظمة المعلومات في إدارة سلسلة الإمداد الهدف الرئيسي لها هو تسهيل وتبسيط المعلومات والاتصالات فيها ، وكذا من أجل تبادل المعلومات المفتوحة والسريعة ، وتصبح المعلومات متاحة لأعضاء سلسلة الإمداد ، وإن إرسال المعلومات الدقيقة تسمح بإعداد مخططات فعالة لبرنامج الطلبات المرسل للمؤسسة والإنتاج والتخفيض من مستويات المخزون و التسريع بالتسليم المنتوجات للزبائن .
وتساعد هذه البرمجيات المؤسسات على التخطيط لسلاسل إمدادها، أو كبرمجيات تساعد على تنفيذ مراحل سلسلة الإمداد و هي:

أولا : أنظمة تخطيط سلسلة الإمداد

تسمح المؤسسات بإعداد توقعات لطلب الإنتاج وإعداد مخططات للتموين والتصنيع ، وعلى أثر هذه التوقعات تتخذ المؤسسات أفضل قرارات الاستغلال مثل تحديد كمية المنتج عند التصنيع في آجال معلومة سابقا ، يسمح بإعداد مستويات للمخزون من المواد الأولية ، مكان تخزين المنتجات طرق النقل المستخدمة ، نفترض أن الزبون قرر في اللحظة الأخيرة زيادة الكمية من المنتج المطلوب ، هذا يستدعي رد فعل مباشر من طرف الأعضاء في سلسلة الإمداد المؤسسة ، حيث لزم على المؤسسة طلب كمية إضافية من المواد الأولية ، ويقوم المسؤول على الإنتاج في المؤسسة تغير مخطط العمل ومن ثم ينجز عنه تغيير في لبرنامج التسليم ، تحتوي هذه البرمجيات على تغيرات ضرورية في مخططات الإنتاج والتوزيع.

ثانيا: أنظمة تنفيذ سلسلة الإمداد

تدير هذه الأنظمة تدفق المنتجات الصادرة من مراكز التوزيع و المستودعات ، من اجل ضمان تسليم المنتجات على أحسن وجه، وهذا على حسب درجة التنسيق ما بين إدارة العتاد وإدارة العمليات المتعلقة بالتخزين والنقل والمعلومات المالية من كل طرف في سلسلة الإمداد¹.

ويمثل الشكل رقم : (01- 03) يوضع تطبيق إدارة سلسلة الإمداد كما هو في الشكل التالي:

1 - Kenneth C laudon .jone P .laudon,adaptation française lin gingras et Français ,Les systèmes d'information de Gestion gérer l'entreprise numérique,2eme édition, canada.2006, p366.

الشكل رقم : (01-03) يوضح تطبيق إدارة سلسلة الإمداد



المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على بعض المرجع

من خلال هذا الشكل يوضح كل العمليات والإجراءات التي يتم تطبيقها في إدارة سلسلة الإمداد من بداية التحضير للعملية أي كل خطوات الطلبات والعقد التجاري ثم بإجراءات الشحن على وسيلة النقل المتفق عليها بين الطرفين ثم الإجراءات الجمركية ثم نقل البضاعة وتأمينها ثم الإجراءات المالية التي تعد هي المرحلة المهمة في سلسلة الإمداد ثم وصل البضاعة المتفق عليها الي الطرف الثاني .

المبحث الثالث : أداء سلسلة الإمداد في ظل تطور الادارة اللوجستية

هناك عدة جهود بحثية في مواضيع أداء سلسلة الامداد غير أنها لم يعطوا لقياس الأداء حقه، إذا الاستفادة المثلى من تكامل وتدفق الموارد يعتبر من الأهداف البالغة الأهمية في الادارة اللوجستية المتكاملة، لذلك يحتاج المديرون معلومات شفافة حول التكاليف اللوجستية في جميع مراحل المنتج، وفي الواقع أن أكثر من 80% من كبار المديرين التنفيذيين يقولون إن تكرير أداء سلسلة الامداد هي من أولويات المؤسسة.

المطلب الأول: الأداء المفهوم والتقييم

أولاً: مفهوم الأداء

لقد تعددت مفاهيم الأداء بتعدد الباحثين و الدارسين في هذا المجال و لم يستطع علماء الإدارة الوصول إلى مفهوم دقيق و شامل، فلكل واحد وجهة نظر الخاصة به، ويستخدم مفهوم الأداء على نطاق واسع للتعبير على مدى بلوغ الأهداف، أو عن مدى الاقتصاد في استخدام الموارد و نعرض فيما يلي أهم و أكثر المفاهيم شمولاً للأداء:

الأداء لغوياً مصطلح مستمد من الكلمة الانجليزية "To Perform" و الذي اشتق بدوره من الفرنسية القديمة "Performer" والذي يعني تنفيذ مهمة أو تأدية عمل.

الأداء اصطلاحاً : حسب دراكر : قدرة المؤسسة على الاستمرار والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمال.¹

وحسب Andrewd : الأداء هو تفاعل لسلوك الموظف، وأن ذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهد وقدرات الموظف في المنظمة.²

الأداء هو تحقيق الأهداف التنظيمية مهما كانت طبيعة وتنوع هذه الأخيرة ، هذا التحقيق يمكن أن يفهم في اتجاه المباشر بالنتائج أو بالمفهوم الواسع للعملية التي تؤدي إلى النتائج عمل.

الأداء هو تنفيذ العامل لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المؤسسة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها، ويعني النتائج التي يحققها الفرد في هذه المؤسسة.

1 - مبارك محمد العتيبي ، أثر المناخ التنظيمي على أداء العاملين ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، جامعة عمان ، 2007 ، ص 41.

2 - مبارك محمد العتيبي ، المرجع نفسه، ص 42.

وتعتبر الكفاءة مقياس لعمل المؤسسة لمواردها بطريقة صحيحة وهذا من تحقيق هدف معين، وتعتبر المؤسسات ذات كفاءة عندما يتمكن مديريها من ترشيد النفقات أي تخفيض حجم المدخلات ، أو تخفيض حجم الوقت المطلوب لإنتاج كمية معينة من سلع أو مخرجات ، أما الفعالية فإنها تعتبر مقياس لمدى ملائمة الأهداف المسطرة من طرف مديري المؤسسات ودرجة تحقيق وفعالية المؤسسة لتلك الأهداف¹.

ثانياً: تقييم الأداء

بالإنجليزية Performance Evaluation هي عبارة عن عملية مهمة تنفذها الإدارات في مختلف أشكال المؤسسة ، وعلى أن تشمل كافة المستويات التنظيمية ، أمه العمل المنظم الذي يفحص العمل ويوضح له أحكام أو تقديرات يمكن لإدارة المؤسسة الاستعانة بها في الحكم على الأداء ودرجة إتقان العمل به أو مستويات كفاءة الإنتاجية².

● مفهوم تقييم الأداء:

المفهوم الأول : تقييم الأداء هو دراسة و تحليل أداء العاملين لعملهم و ملاحظة سلوكهم أثناء العمل، و ذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم بأعمالهم الحالية،و أيضا للحكم على إمكانيات النمو و التقدم للمؤسسة في المستقبل وترقيتها³.

المفهوم الثاني : مفهوم تقييم الأداء هو العملية التي يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف و عادل ، لتجري مكافأتهم بقدر ما يعملون و ينتجون ، وذلك بالاستناد إلى معدلات يتم بموجبها مقارنة أدائهم بها لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل الذي يعملون به⁴.

من التعاريف السابقة نستنتج التعريف التالي : هي العمليات المستمرة التي يمكن من خلالها تحديد مدى كفاءة وفعالية المؤسسة، وفقا للمعايير المحددة واتخاذ القرارات المناسبة ،وهذا لتجنب المعوقات خاصة في أداء سلسلة الإمداد و لرفع الكفاءة والميزة التنافسية للمؤسسات التصديرية .

1 - سوزان صالح دروزة ، العلاقات بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها وأثرها على تميز الأداء المؤسسي ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال ، كلية العلوم الإدارية والمالية ، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا ، عمان ، الأردن ، 2008 ، ص 53.

2 - محمد المصري ، التخطيط والمراقبة الإدارية ، مؤسسة شهاب الجامعية ، عمان ، الأردن ، 2007 ، ص 142.

3 - صلاح الدين عبد الباقي : الجوانب العلمية و التطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات ، الدار الجامعية للتوزيع و النشر ، الإسكندرية، مصر ، 2002 ، ص 257.

4 - شحادة نظمي و آخرون، إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الأولى ، دار صفاء للنشر ، عمان ، الأردن ، 2000 ، ص 75 .

الهدف من تقييم الأداء:

- المساعدة في قياس الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة ؛
- تحسين المحيط الاجتماعي للعمل؛
- تسيير و تطوير قدرات ومهارات العمال حيث تساعد عملية التقييم على استثمار في مهارات ؛
- تنمية قدرات المديرين في مجالات الإشراف و التوجيه و اتخاذ القرارات؛
- التعرف على كيفية أداء الموظف بشكل علمي و موضوعي؛
- رفع مستوى الأداء من خلال رفع كفاءة الموظفين؛
- معرفة معوقات العمل؛
- تحديد أوجه القصور في أداء الأفراد والتعرف على جوانب الضعف في الأداء؛
- الكشف عن الأفراد الصالحين لشغل الوظائف القيادية¹.

المطلب الثاني : قياس أداء سلسلة الامداد

أولا : الهدف من قياس سلاسل الامداد:

يرى بعض الباحثين أن زيادة الفعالية التنظيمية للأبي مؤسسة، ولتحقيق الأهداف التنظيمية لها كتعزيز القدرة التنافسية ، فإن غالب ما تفتقر المؤسسات إلى رؤية لتطوير مقاييس الأداء الفعال، ولتحقيق السلاسل الامداد المتكاملة للمؤسسة إلزامية وحاجة هذه المؤسسات إلى الإجراءات والمقاييس لاختبار والكشف عن مدى جدوى التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة، في قياس كفاءة و فعالية عملها وبالتالي هناك سببين أساسيين للحاجة إلى مقاييس أداء سلاسل الامداد هما :

1-عدم وجود نهج متوازن :

معظم الدراسات تؤكد أن قياس الامداد يجب أن يتضمن المقاييس المالية غير المالية ، إلا أنهم فشل في مقاييس الأداء المالي للمؤسسة، وهناك من ركز على التدابير التنفيذية للمؤسسة ، و اقترح سنة 1991 Maskell إلى إتباع نهج متوازن ، يتعين على المؤسسات قياس الأداء المالي كمهمة لاتخاذ القرارات

1 - فاروق عبده فليبه و محمد عبد المجيد ، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2005 ، ص 265.

الإستراتيجية لصالح المؤسسة، في حين أن المؤسسات التي لديها عدد كبير من مقاييس الأداء التي تسمح لهم بالاحتفاظ بعمالهم وهذا استنادا إلى الاقتراحات المقدمة من طرف موظفيها والاستشاريين¹.

2- عدم التمييز بين مستويات القياس :

مع وجود عدم تمييز واضح بين المقاييس على المستوى التكتيكي والاستراتيجي والعمليات ، أن المقاييس التي يتم استعمالها في قياس الأداء تأثر على اتخاذ القرار على المستوى الاستراتيجي والتكتيكي والتشغيلي ، عند التعامل مع المخزون مثلا يكون النسب تقييم ذلك من الناحية العملية حيث يمكن قياسه مستوى المخزون من يوم إلى يوم ومراقبته.

ومع ذلك فإن الإدارة الفعالة لسلاسل الامداد تنظر بنظرة شاملة للأهداف والمقاييس وأن تمثل أسلوبا متوازنا وتصفها إلى عدة مستويات استراتيجي وتكتيكي وعملياتي ، وأن تحدد التدابير والمقاييس على طول أربعة روابط وهي: الخطة والمورد والتجميع والتسليم للعملاء².

ثانيا : مؤشرات قياس أداء سلسلة الامداد

قياس أداء وفعالية سلسلة الامداد على أنه التحقق من جودة وفعالية كل وظيفة داخل المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف المرجوة والمسطرة وكذا الرقابة مدى إتباع مبادئ الأمثلية* أثناء سير العملية الإنتاجية هذا من وجهة ومن جهة أخرى فإن قياس أداء وفعالية سلسلة الإمداد الإمداد يكون بتنسيق الترابط بين مختلف الوظائف فيما بينها و احترام قوانين سير العملية الإنتاجية وبالتالي فان قياس أداء سلسلة الإمداد سوف يعطينا نظرة عن سير السلسلة الإنتاجية في الإمداد وتشخيص المشاكل التي تعترضها، مما يسمح بوضع خطط وحلول بديلة ممكنة³.

وتوجد العديد من المتغيرات والمؤشرات لقياس أداء سلسلة الامداد نوجزها فيما يلي:

- 1 - مجد عمر سلامة، دور تكنولوجيا الأعمال الالكترونية في التقليل من مخاطر سلسلة الامداد في شركات تكنولوجيا المعلومات الأردنية ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة الشرق الأوسط، عمان ، الأردن ، 2013، ص 45.
- 2 - بالمقدم مصطفى وآخرون، أدوات وأبعاد قياس وتحسين أداء إدارة شبكة الامداد في المؤسسة ، ملتقى وطني حول إدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسة، يومي - 13 14 ديسمبر 2010 ، جامعة د.الظاهر مولاي بسعيدة، ص 5.
- * - نقصد بمبادئ الأمثلية : توفير السلع والخدمات في المكان والزمان المناسبين وذلك بمحاولة تعظيم الإنتاجية وتدنية التكاليف .
- 3 - عبد الرحيم محمد ، قياس الأداء المتوازن وفلسفة إدارة الأداء في القطاع الحكومي ، مجلة دراسات أمنية، ص 3 .

حسب Beamon سنة 1998 و Biswas & Narahari سنة 2000 فقد صنفوا قياس سلسلة الامداد إلى نوعين¹:

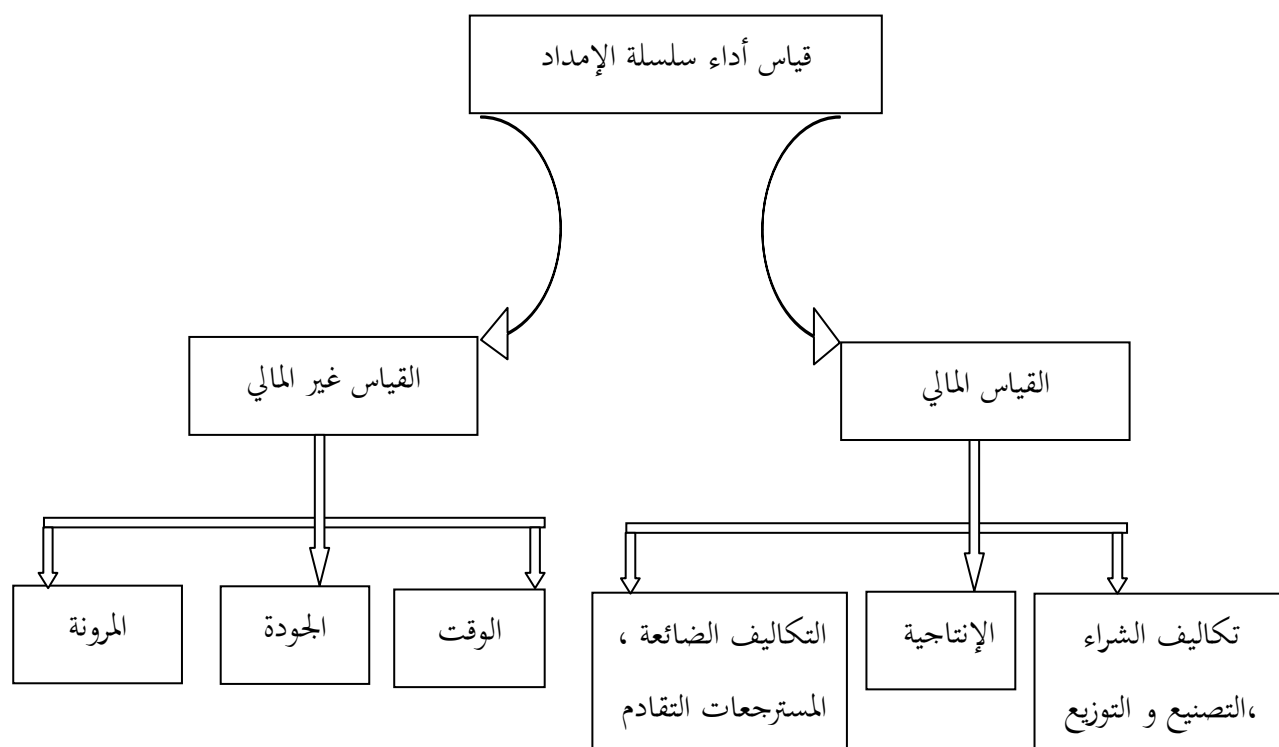
- 1- **مقاييس الأداء النوعية** : وهي مقاييس غير عددية منها:
 - رضا الزبون : الذي يمثل عدد الزبائن الراضين عن المنتجات المستلمة.
 - المرونة : تعني درجة استجابة سلسلة الامداد لتقلبات في نمط الطلب.
 - تكامل المعلومات وتدفق المواد : الذي يعني مدى الاتصال بين وظائف سلسلة الامداد ونقل المواد،فاعلية إدارة الخطر.
 - أداء المورد: الذي يعني مدى توصيل المواد المستلمة من المورد إلى معدات الإنتاج في الوقت المحدد وبجالة جيدة.
 - 2- **مقاييس الأداء الكمية** : و يمكن تصنيفها إلى صنفين:
 - مقاييس غير مالية: وقت الدورة، مستوى خدمة الزبون، مستويات المخزون، استخدام الموارد والمرونة، الجودة.
 - مقاييس مالية: وهي مقاييس تتعلق بتعظيم العائد مع المحافظة على أقل تكاليف.
- أما Schroeder فقد أشار سنة 2000 لعدة مؤشرات لقياس أداء سلسلة الإمداد و هي:
- التسليم والجودة والوقت والكلفة².
- أما Toni و Tonchia سنة 2001 صنفوا قياس أداء سلسلة الإمداد إلى قسمين وهما القياس المالي والقياس غير المالي، كما هو مبين في الشكل رقم : 01-04 كتالي³:

1 - غسان قاسم داود اللامي وكاظم داود سلمان، مقاييس أداء سلسلة التجهيز دراسة حالة في الشركة العامة للصناعات القطنية ، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 2010 ، ص 33.

2 - غسان قاسم داود اللامي وكاظم داود سلمان ، المرجع نفسه ، ص (33-34)

3 - SHUKLA.R.K., et al., understanding of supply chain: a literature review, International Journal of Engineering Science and Technology (IJEST), Vol. 3 No. 3 March 2011, p 267.

الشكل رقم: 01- 04 تصنيف قياس أداء سلسلة الامداد



Source: SHUKLA.R.K., et al., understanding of supply chain: a literature review, International Journal of Engineering Science and Technology (IJEST), Vol. 3 No. 3 March 2011, p 267.

أي أن القياس المالي هدفه تخفيض التكاليف وترشيد النفقات لتعزيز الأرباح وتوسعة نشاط المؤسسة وتخفيض حجم المستثمر في الموجودات التي في المخازن .

أما القياس الغير مالي فههدفه يستخدم للمساعدة في التأكد من أن المنشأة نجحت في تحقيق أهدافها ونسب الرضا ونسب الانجاز للموظفين وهي إحدى تقنيات قياس نجاح أداء المنظمات المستخدمة مع برامج الجودة والتطوير التنظيمي للمنشآت الحديثة.

خلاصة الفصل :

نظرا للأهمية المتزايدة للإدارة اللوجستية لتبادل البضائع على مستوى التجارة الدولية أصبح نشاط اللوجستيك وسلاسل الإمداد عاملا حاسما لقدرة المؤسسة على التصدير وهو شرط أساسي لنجاحها واستمراريتها ولم يعد استخدام الأسس العلمية لدعم القرار الأنسب للمؤسسة المتطورة ، بقدر ما أصبح ضرورة التزاما على كل مؤسسة مصدرة ، وأصبح اللوجستيك من أهم الأنشطة الاقتصادية في العصر الحديث فإنه يعمل على تكامل النشاط البشري من خلال الإنتاج والتخزين والتوزيع والتسويق المنتجات خاصة في الأسواق الدولية من خلال إدارة منسقة ومتكاملة وهي إدارة سلاسل الإمداد باعتباره جزءا بالغ الأهمية بما ، وذلك لتواجهه في جميع المراحل ، مما يسمح للمؤسسة الاستجابة السريعة لرغبات الزبائن إضافة إلى تحقيق جودة عالية وتكليف لتكاليف للأنشطة سلاسل الإمداد وزيادة كفاءتها .

الفصل الثاني

متطلبات جودة التصدير في المؤسسات

الصغيرة والمتوسطة

تمهيد الفصل :

تسعى الدول المتقدمة والنامية على حد سواء إلى تنمية صادراتها من مختلف السلع والخدمات المنتجة، من طرف مؤسساتها وهذا بهدف توفير النقد الأجنبي ، ولتصريف هذه المنتجات من إنتاج المحلي لا بد من أن تتبع هذه المؤسسات جودة التصدير في منتجاتها ، ولكي تصبح مؤسسات ذات ميزة تنافسية، توجهت الكثير منها إلى تبني آليات وسياسات من أجل جودة التصدير التي تمكنها من اختراق الأسواق الدولية، من خلال رفع قدرتها التنافسية من حيث السعر والجودة والجودة الشاملة واستعمالها للوجستيك وسلاسل الإمداد في تصريف المنتجات ، لا سيما في ظل زيادة عدد المواصفات القياسية ، إذ تفرض عدد من الدول المواصفات القياسية من أجل حماية صحة وسلامة مواطنيها .

وستتطرق في هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث هم:

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر

المبحث الثاني: جودة التصدير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

المبحث الثالث: نظام الجودة الشاملة ونظام التقييس ISO

المبحث الأول : مفاهيم عامة حول المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر

من خلال الأهمية البالغة التي تكتسبها المؤسسات الصغيرة و المتوسطة وفي ظل التغيرات الاقتصادية التي يشهدها العالم اليوم، والتي جعلتها تحظى باهتمام متزايد من خلال استعمالها للوجستيك ، قامت الجزائر بتسهيلات كبيرة لهذه المؤسسات لتحقيق الجودة في التصدير .

المطلب الأول : ماهية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر.

أولا : معايير المؤسسات .

لكي نعرف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة يجب أن نتطرق إلى أبرز المعايير المعتمدة في تحديدها ، وذلك من أجل تبين الفرق و الحدود الفاصلة بينها و بين المؤسسات الكبيرة و من بين هذه المعايير نذكر منها :

1-المعايير الكمية : و تتمثل في:

• **مقياس حجم العمالة :**

و الذي يسمح بالمقارنة بين المؤسسات بمختلف نشاطاتها من خلال تعداد العمال ، و هذا لسهولة البيانات المتعلقة بالعمالة في المشروعات، إلا أنه يجب توخي الحذر في استعمال هذه البيانات لأنها تؤدي إلى التصنيف الخاطئ باعتمادها على كثافة العمالية ، بينما تحمل المؤسسات كثافة رأس المال و التكنولوجيا .

• **مقياس رأس المال المستثمر :**

يمكن القول أن هذا المقياس يعتمد كثيرا في تصنيف المؤسسات، حيث إذا كان رأس المال كبيرا تعد هذه المؤسسة كبيرة ، و في حالة صغر رأس المال تعد هذه المؤسسة متوسطة أو صغيرة ¹ .

2-معايير النوعية :

• **مقياس الملكية و المسؤولية :**

و يتم هذا التصنيف حسب ملكية هذه المؤسسة، التي تعود أغلبها إلى القطاع الخاص ، أما من ناحية المسؤولية فتعود للمالك مباشرة الذي في هذه الحالة يكون صاحب القرارات في المؤسسة من ناحية التنظيم والإدارة.

1 - سمراء دومي و عطوي عبد القادر ، التجربة المغربية في الترقية و تمويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، بحوث و أوراق عمل الدورة الدولية 25-28 ماي 2003 ، حول تمويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و تطوير دورها في الاقتصاد المغربي ، منشورات مخبر الشركة و الاستثمار، جامعة فرحات عباس سطيف ، 2004، ص 269.

● معيار حصة المؤسسة في الأسواق :

ويعتبر من أهم الأهداف الذي تسعى إليها المؤسسة و يعتبر المؤشر الذي يحدد فيه حجم المؤسسة بالاعتماد على وزنها في السوق و أهميتها و حصتها السوقية .

ثانيا : تعاريف مختلفة عن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

ومن خلال هذه المعايير تعددت تعاريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من دولة إلى أخرى و من كاتب إلى آخر و من بين هذه التعاريف نذكر منها¹ :

● تعريف اتحاد شرق آسيا للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة

تستخدم هذه الدول التصنيف بصورة عامة مؤشرات العمالة كمعيار أساسي كما هو موضح في الجدول رقم: 01-02 الأتي :

الجدول رقم : (01-02) معايير تصنيف المؤسسات

عدد العمال	شكل المؤسسة
من عامل واحد إلى 10 عمال	مؤسسة عائلية
من 10 عامل إلى 49 عمال	مؤسسة صغيرة
من 50 عامل إلى 99 عمال	مؤسسة متوسطة
أكثر من 100 عامل	مؤسسة كبيرة

المصدر : من إعداد الطلبة اعتمادا على بعض المراجع

● تعريف الاتحاد الأوروبي :

كان تحديد تعريف المؤسسات في الاتحاد الأوروبي من قبل 1996 يتم على أساس عدد العمال ، و بعد ها أصبح المزج في عدد العمال و رأس المال المستثمر ، و مراعاة نسبة الاستقلالية في التحكم في رأس مالها² .

1 - سمراء دومي و عطوي عبد القادر ، المرجع السابق، ص 207.

2- إسماعيل شعبان ، ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة و تطويرها في العالم، بحوث و أوراق عمل الدورة الدولية 25-28 ماي 2003، حول تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة و تطوير دورها في الاقتصاد المغربي ، منشورات ، مخبر الشركة و الاستثمار جامعة فرحات عباس سطيف ، 2004، ص 63.

تعريف المشرع الجزائري :

يعتمد المشرع الجزائري في تعريفه إلى الإتحاد الأوربي ، وذلك في القانون التوجيهي 17/02 المؤرخ في 10-01-2017 الخاص بترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على معيار عدد العمال ، و رقم الأعمال الميزانية السنوية .

و يمكن تلخيص تعاريف المشرع الجزائري في الجدول رقم: (02-02) : معايير التمييز بين حجم المؤسسات في الجزائر التالي¹ :

الجدول رقم: (02-02) : معايير التمييز بين حجم المؤسسات في الجزائر

الصنف	عدد الأجراء	رقم الأعمال	الميزانية السنوية
مؤسسة مصغرة	1-9	أقل من 40م دج	أقل من 20م دج
مؤسسة صغيرة	10-49	أقل من 400م دج	أقل من 200م دج
مؤسسة متوسطة	50-250	400مليون-4مليار	200مليون-1 مليار دج

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، 2001 ص(5-6).

و على ذلك يمكن تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على أنها وفقا للمعايير تدور حولها، من حيث عدد العمال ، رأس مالها ، و السيطرة في الإدارة و مهما كانت طبيعتها و بأنها مؤسسة إنتاجية للسلع و الخدمات .

ثالثا : أنواع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر.

يتم تقسيمها إلى ثلاثة أقسام :

- **المؤسسات المتوسطة :** و هي المؤسسات التي تملك عدد عمال يتراوح بين 50 إلى 250 عامل و رقم أعمالها بين 400 مليون دج 4 مليارات دج ، أو رقم أعمالها السنوي 200 مليون دج و 1 مليار دج² .
- **المؤسسات الصغيرة :** و يتراوح عدد عمالها بين 10 إلى 49 عامل و لا يتجاوز رقم أعماله 400 مليون دج ، أو حصيلتها المالية السنوية لا تتجاوز 200 دج .

1- القانون رقم 01-18 المؤرخ بتاريخ 12/12/2001 المتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الجريدة الرسمية، رقم 77 الصادرة بتاريخ 15-12-2001، ص (5-6).

2- محمد محروس إسماعيل، اقتصاديات الصناعة و التصنيع، شباب الجامعة للطباعة ، الإسكندرية، مصر ، 1997، ص 215.

- المؤسسات الصغيرة جدا : يشتغل لديها من 1 إلى 9 عامل و تتحقق رقم إعمال أقل من 40 مليون دج و حصيلة سنوية 20 مليون دج¹.
- رابعا : أشكال تصنيف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.
- على حسب توجهها : هناك عدة توجهات نذكر منها :
 - المؤسسة العائلية :
 - وهي المؤسسات الصغيرة و المتوسطة العائلية أو المنزلية و تعتمد على المهارات اليدوية و الأساليب التقليدية و تنتشر في الريف.
 - المؤسسة التقليدية :
 - و تستخدم فيها يد العمل العائلية و تنتج منتجات تقليدية و هي تشبه النوع الأول ، و تتخذ ورشة صغيرة كمحل للقيام بالأعمال الخاصة .
 - المؤسسة المتطورة :
 - و تتميز هذا النوع على الأنواع الأخرى باستخدام الأساليب الحديثة في الإنتاج من ناحية، ومن ناحية أخرى كيفية توزيع رأس المال الثابت.
 - على حسب الإنتاج :
 - مؤسسات ذات طابع استهلاكي : و يتميز هذا النوع بتقنيات بسيطة، و اليد العاملة الكثيفة ، كالمنتجات الغذائية ، و الجلود .
 - مؤسسات ذات طابع إنتاج سلع وسيطة : و يكون الطلب على هذا النوع محليا ، و هي منتجات أو سلع تدخل في إنتاج سلع أخرى ولا تدخل من حيث المبدأ في قيمة السلع الوسيطة، هذا وتعتبر من أمثال السلع الوسيطة جميع المنتجات التي تشتريها المشروعات لإدخالها في منتجاتها وتجعلها جزءاً من تكلفة إنتاجها مثل المنتجات البناء ، المؤسسات الميكانيكية².

1- محمد محروس إسماعيل، المرجع السابق، ص 215.

2- مشري محمد الناصر، دور المؤسسات المتوسطة الصغيرة والمصغرة في تحقيق التنمية المحلية المستدامة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص إستراتيجية المؤسسة للتنمية المستدامة، جامعة سطيف، الجزائر، 2011، ص (13- 14).

● على حسب تنظيم العمل : نفرق بين نوعين :

- المؤسسات الغير مصنعة : و تندمج بين نظام الإنتاج الحرفي و العائلي ، أما العائلي الموجه للاستهلاك من أقدم الأشكال من حيث تنظيم العمل حيث يحتفظ بالأهمية في الاقتصاد الحديث ، أما الحرفي فهو ينتج حسب حاجات المستهلكين .
- المؤسسات المصنعة : وتتميز عن غيرها من حيث التقسيم في العمل ، و تعقيد في العملية الإنتاجية ، واستخدام الأساليب الحديثة.

● حسب الشكل القانوني :

ويكون هذا التصنيف من الناحية القانونية من حيث التواجد القانوني ، فهو يحدد واجبات ، وحقوق المالكين و العمال ، و العلاقة بينهما، وفيها نوعان ، مؤسسات فردية ، و شركات¹.

خامسا : خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

و تتميز هذه المؤسسات بالخصائص التالية :

- سهولة إنشائها : فهي لا تتطلب أموالا كبيرة لإنشائها و التمويل غالبا ما يكون محليا ، و تعتمد على مستلزمات إنتاجية محلية أيضا لا تتطلب إستيرادها في الكثير من الأحيان .
- تستخدم تلك المؤسسات تكنولوجيا أقل ، تناسب ظروفها المحلية و نقصد بذلك أنها لا تتطلب تكنولوجيا معقدة أو مستوردة .
- لا تتطلب مساحات كبيرة لإقامتها بل تستغل مساحات و تجهيزات بسيطة ، مما يجعل تكاليفها منخفضة .
- تتميز بالمرونة في أعمالها و عملياتها و منتجاتها بما يمكن تعديلها وفقا للظروف المتاحة و المحيطة بالمؤسسة
- تعمل على إحداث التوزيع المتوازن للسكان بين الريف والمدينة وذلك من خلال توطين الصناعة في المناطق الريفية .
- هيكلها التنظيمي بسيط يعتمد على مستويات إشراف محدودة .
- تستخدم نظام معلوماتي غير معقد يتلاءم مع نظام إتخاذها للقرارات².

1- مشري محمد الناصر، المرجع السابق ، ص (13-14).

2- رايح حوي ، ترقية أساليب و صيغ تمويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الاقتصاد الجزائر ، مذكرة لنيل شهادة ماجستير ، فرع اقتصاد تنمية ، جامعة باتنة ، 2003، ص (26- 29) .

سادسا : أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تتجلى أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، في الاقتصاديات المعاصرة ، وتؤخذ جوهر هذه الأهمية من الدور الذي تلعبه في تنشيط الاقتصاد ، و تكمن الأهمية في ما يلي :

● المساهمة في توفير فرص العمل :

يأتي دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في توفير فرص العمل في الدول النامية ، لان هذه المؤسسات تستقطب اليد العاملة في مشاريعها كثيفة العمالة. و توفر المؤسسات الصغيرة و المتوسطة فرصا لعدد من الفئات ، منها الإناث و الشباب القادمين من الريف ، الغير مؤهلين و الغير قادرين على الانضمام إلى المؤسسات التي تطلب مستويات عالية¹.

● تحقيق الدعم للاقتصاديات الكبرى :

تعتمد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بدرجة أكبر على التطور المستمر في البحث ، فجعل هذه المؤسسات تقدم خدمات دائمة ومستمرة لمؤسسات العملاقة ، كالصناعات الكبرى كالسيارات ... فهي تزودها بقطع و مكونات تستعملها في المرحلة النهائية في الإنتاج².

● تكوين المهارات في اليد العاملة :

تستخدم هذه المؤسسات يد عاملة ذات مهارات منخفضة، فهي تساعد العمال على اكتساب المهارات، و في نفس الوقت تجنب الدولة تكاليف المتربصات و التدريب من أجل التأهيل³.

● مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تنمية الصادرات .

تحظى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بدور فعال في تنمية الصادرات، ويرجع ذلك إلى عدة عوامل تكسب السلع والخدمات التي تقدمها هذه المؤسسات في ميزة الجودة التصديرية وأهم هذه العوامل نجد :

- منتجات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عادة ما يظهر فيها فن ومهارات العمل اليدوي الذي يلقي قبولا ورواجا في الأسواق الخارجية.

1 - ناجي رزق حنا، المشروعات الصناعية الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية، الواقع و التحديات و إمكانيات التعاون ورقة مقدمة في مؤتمر المشروعات الصغيرة و آفاق التنمية المستدامة في الوطن العربي ، القاهرة ، مصر ، 2012، ص 8.

2 - عبد الباسط وفاء، مؤسسات رأس المال المخاطر و دورها في تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دار النهضة العربية ، القاهرة، مصر ، 2001، ص 18.

3 - إيمان مرعي، المشروعات الصغيرة و التنمية في التجارة الدولية، مركز الدراسات الإستراتيجية، الجامعة الأردنية ، عمان ،الأردن، 2009 ، ص 27.

- اعتماد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على فنون إنتاجية كثيفة العمل مما يخفض من تكلفة الوحدة المنتجة وبالتالي تكتسب ميزة تنافسية في أسواق التصدير.
- تمتعها بقدر أكبر من المرونة في التحول من نشاط لآخر ومن خط إنتاج لآخر ومن سوق لآخر لانخفاض حجم إنتاجها نسبيا على المدى القصير.
- وتسهم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إسهاما كبيرا في التصدير لمعظم الدول الصناعية حيث تتجاوز حصتها من الصادرات 50% في إيطاليا وبين 40-46% في الدانمرك وسويسرا و30% في فرنسا والنرويج وهولندا، وتشكل حوالي 66% من إجمالي الصادرات الصناعية الألمانية عام 2000 وتصل إلى 40% في كوريا وبلدان شرق آسيا وإلى 50% في الصين، وترتفع هذه الحصة إذا تضمنت الإحصاءات جزءا من صادرات المنشآت الكبيرة الذي تم التعاقد عليه من الباطن مع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كما في حالة الصادرات من السيارات¹.

المطلب الثاني : الصعوبات والتحديات التي تواجهها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

أولا: الصعوبات التي تواجهها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: لقد تعددت واختلفت الصعوبات التي تواجه هذه المؤسسات التي تعاني جملة من المشاكل منها ما يتعلق بتأسيسها وإستمراريتها وتطورها كما يلي :

1- صعوبة التمويل:

يعتبر التمويل من العقبات الكبرى التي تواجهها هذه المؤسسات إذ تعتمد على التمويل الحكومي عن طريق الإقراض البنكي وارتفاع احتمال المخاطرة و يعتمد النظام البنكي في الجزائر على الضمانات، العائق الأكبر لان مشاريعهم في طور الانجاز ومؤسسات فنية لا يملكون ضمانات عينية أو عقارية على القرض، لا أنها قد لا تكون في متناول المستثمرين ، وإن ارتفاع نسبة الفائدة على القروض يزيد من صعوبة التمويل ، ومحدودية صلاحيات الوكالات البنكية المحلية في عملية القروض بسبب مركزية قرارات الوكالات البنكية أي مركزية منح القرض².

2- صعوبة الإجراءات الإدارية والتنظيمية :

هناك فجوة واسعة بين الإدارة التي تسير قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وبين مسيري المؤسسات فهناك مشكل نظام إداري ومشكل الجانب البشري على مستوى التنفيذ للإدارة، نتيجة التركيبة المعقدة التي لا تتماشى

1- لخلف عثمان ، واقع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة وسبل دعمها وتنميتها ، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ،جامعة الجزائر، 2004،ص59.

2- سليمة رقية، تجربة بعض الدول في الصناعات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، ملتقى وطني حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية، جامعة حاسية بن بوعلي الشلف 17-18-أفريل 2006، ص 33.

مع التطورات الحديثة تنتج عنها إدارة عقيمة غير منتجة ، وتوجد عدة مشاريع عُطِلَتْ وأجلت لكون أن نشاط المؤسسة يتطلب الاستجابة الإدارية السريعة، خاصة في الحصول على تراخيص لنشاطات معينة أو لتوسعة نشاط منتج ، والحصول على تراخيص الارتباط بعدة إدارات حكومية وببطء الدراسات التقنية والتناسق بين الإدارات مما يتسبب في خسائر مادية لصاحب المشروع لان عنصر الوقت يعتبر ربح بالنسبة للمؤسسات .و تعد المفاهيم لإدارة الحديثة التي تتميز بالتخطيط الاستراتيجي وتقسيم العمل ولا مركزية في اتخاذ القرارات والتنفيذ السريع يجعل الإدارة الحالية بعيدة عن المتعاملين الاقتصاديين وعدم الاستجابة السريعة لمتطلباتهم.

3- مشاكل الضرائب والتأمينات :

بالرغم من الإجراءات المتخذة حيال تخفيف الأعباء الجبائية والتخفيض من الاشتراكات العمال لدى مصالح التأمينات، لا يزال صاحب المشروع في هذه المؤسسات يعاني من ثقل نسبة الضرائب على الأرباح والجاذبية والضرائب على الدخل ، وثقل مختلف اشتراكات التأمينات الخاصة بالعمال والمسير المؤسسات وغالبا ما تعرقل استمرارية وتوسعة نشاطات ، هذه المؤسسات وهذا ما يؤدي إلى زيادة تكاليف اليد العاملة ومنه إلى زيادة في سعر منتجاتها ،ويقل الطلب عليها وتنقص فرص التصدير والتنافسية للمؤسسة ،وبتالي لا تساعد العمل الإنتاجي بل تؤدي إلى تنامي الأنشطة الموازية التي تنصب عليها التهرب الضريبي ، الذي سوف يؤدي حتما إلى نقص إيرادات الخزينة العمومية .

4- المشاكل المتعلقة بالتسويق:

انخفاض الإمكانيات المالية لهذه المؤسسات مما يؤديها إلى ضعف في قدرتها التسويقية ،مما يؤديها إلى ضعف المعلومات عن الأسواق وأذواق المستهلكين ومستوى دخل السكان، ودراسة البيئات الاجتماعية والثقافية والسياسية والاقتصادية لأي دولة ما ، لأن نقص الكفاءات التسويقية ورجال البيع ، وعدم الاهتمام بالبحوث التسويقية، ونقص المعلومات عن حاجات السوق ،وأساليب النقل والتوزيع والترويج والتعبئة والتغليف في ظل المنافسة القوية ، ومشكل تفضيل المستهلكين للمنتجات الأجنبية لثقتها الكبيرة عن المحلية ، عدم توفر الحوافز الكافية للمنتجات المحلية، مما يؤدي إلى منافسة المنتجات المستوردة لأنها أكثر دراية بالأسواق لتمييزها بالإدارة لوجستية قوية، وإتباعها سياسات الإغراق لتصريف منتجاتها،نقص الخبرة وظهور المنتجات البديلة باستمرار وبتكلفة اقل¹.

1 - طويطي الجزائري و كنوش نبيل، الملتقى المقاول من الباطن كخيار إستراتيجي لدعم نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، عرض التجربة الجزائرية الوطني حول المؤسسات الاقتصادية الجزائرية و إستراتيجيات التنوع الاقتصادي في ظل انخيار الأسعار، جامعة 08 ماي 1945 قللة 25- 26 أفريل 2017، ص.11.

5- تحديات عولمة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة :

إن الانضمام المرتقب للجزائر إلى منظمة العالمية للتجارة و الشروع في التطبيق العملي لبنود اتفاق الشراكة ، ستترتب عنه أثارا سلبية، على الاقتصاد الجزائري ، و المؤسسة الصغيرة و المتوسطة على وجه الخصوص غير المؤهلة في الوقت الراهن لمواجهة تحديات المنافسة الخارجية ، و تبعات تحرير المبادلات التجارية ، و تفكيك الرسوم الجمركية و بالتالي إزالة القيود أمام انتقال السلع و الخدمات و رؤوس الأموال، إن تحرير المبادلات التجارية بدون تحسين المنتج المحلي من حيث الكمية و النوعية ، و بدون تأهيل المؤسسات المحلية سيؤدي إلى إجهاد عملية النمو و مالها من أضرار اقتصادية و اجتماعية تلخص في تراجع رصيد الدولة من العملة الصعبة و تقلص حجم الإنتاج المحلي و قلة فرص الاستثمار ، و ارتفاع معدلات البطالة ، و أخيرا ظهور أنماط استهلاكية دخيلة ، تطلب المنتجات الأجنبية و تعزف المنتجات المحلية التي هي صنعة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة¹.

6- مشكلة نقص المعلومات:

تواجه جل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر في نقص فادح للمعلومة والبيانات والمؤشرات و الإحصائيات و إفتقار عمالهم إلى الخبرة المهنية والتنظيمية التي تساعد على التوسع في نشاطاتهم، واحتكاك بشركات أجنبية ونقص الملتقيات الوطنية والدولية التي تحتك بخبرات فنية ومؤهلة، وعدم الإلمام بتطورات الإنتاج والطلب السوقي ومستوى الأسعار، وغيرها من المتغيرات الاقتصادية الحديثة يترتب عليها عدم إدراك لفرص الاستثمار المتاحة .

7- ضعف تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر وعدم حماية المنتج الوطني:

تواجه معظم المنشآت الصغيرة و المتوسطة خاصة في الدول النامية قدرا متزايدا من المنافسة والضغوط الحادة، ذلك أن قوى التدويل والعملة تضغط على الشركات بمختلف أنواعها وأحجامها، بما في ذلك المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، و ففي غالبية الدول النامية تظل هذه المؤسسات تعمل في أنشطة تقليدية تتسم بانخفاض الإنتاجية وضعف الجودة وصغر الأسواق المحلية التي تخدمها وقلة الديناميكية التكنولوجية، ولا يوجد في معظم هذه الدول قطاع قوي وديناميكي، و يتميز بقلة المؤسسات الحديثة القائمة على كثافة رأس المال²، إذ نجد أن العديد منها يستعمل تكنولوجيا بسيطة وتقليدية مما يخدم سوقا محدودة جدا. وتتميز هذه المؤسسات في الجزائر بنفس هذه

1 - مشعل بلال و محرز صالح، أساليب دعم و تطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، الملتقى الوطني حول المؤسسات الاقتصادية ، الجزائرية و استراتيجيات التنوع الاقتصادي في ظل اغيار الأسعار، جامعة 08 ماي 1945 قالمة 25- 26 أفريل 2017، ص 6.

2- مشعل بلال و محرز صالح، المرجع نفسه، ص 11.

الخصائص باعتبار أن معظمها حديث النشأة إذ تصنف أغلبية هذه المؤسسات بأنها تحت المستوى الأدنى الاقتصادي وعدم استحداث طرق و ميكانيزمات لحماية المنتج الوطني من منافسة المنتجات الأجنبية التي تتميز بالجودة العالية وانخفاض الأسعار.

صعوبات أخرى :

- عدم مسايرة التطور التكنولوجي و عالمية الاتصال وتبادل المعلومات والتقنيات الحديثة؛
- ارتفاع أسعار المواد الأولية الموجهة للإنتاج مما ينجم عنه عدم تحقيق أرباح كافية؛
- عدم تقديم دورات تكوينية للعمال مما ينجم عنه نقص في فنيات الإنتاج والتسويق ؛
- إهمال جانب البحث العلمي والتطوير وعد الاقتناع به عدم الاستقرار الحكومي وكثرة التعليمات

ثانيا: مشاكل ومسارات تحسين اللوجستيك بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

1- المشاكل والعقبات اللوجستية :

تقسم المشاكل اللوجستية التي تواجهها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى مستويين حسب الأهمية :

● **المستوى الأول :** نقص وسائل النقل أو التذبذب فيه يعتبر العائق الكبير في اللوجستيك ، وصعوبة الحفاظ على معدل مرتفع من خدمة العملاء ، و عدم وجود نظام معلوماتي قوي ، وعدم التنبؤ بطلب العملاء لضمان الاستمرارية في الامداد .

● **المستوى الثاني :** غياب القواعد اللوجستية العقبات الرئيسية التي تحول دون تطوير اللوجستيك في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لعدم وجود مقدمي الخدمات اللوجستية يسمح النظام للشركات اللوجستية بأن تكون مخلصا جمركيا وناقلًا ومخزنا وموزعا ووكيل شحن جوي وبري ومستوردا، كما يجب تطوير خدمات التخليص الجمركي لتصبح إلكترونية لتسريع عملية التخليص. وتنقص الموارد المالية المتاحة ونقص المعرفة حول التحديات اللوجستية ونقص المعلومات غياب الهياكل القاعدية والبنية التحتية ، أو دون القضاء على العراقيل المؤسساتية مثل حالات الاحتكار أو ضعف المنافسة وضعف إدخال تقنيات الإعلام والاتصال على جميع مستويات سلسلة الإمداد¹.

1 - محمد ميكل ، مهارات إدارة المشروعات الصغيرة ، الطبعة الأولى ، مجموعة النيل العربية ، القاهرة ، مصر ، ، 2003 ، ص 189 .

ثالثا : الحلول اللوجستية الممكنة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

سوف نركز على اللوجستيك التعاوني والتعاقد من الباطن

1- اللوجستيك التعاوني:

استجابة للتحديات المستمرة لتحسين سلاسل الإمداد يأتي التعاون، بين مختلف المؤسسات للوصول إلى المنافع الاقتصادية في ظل العمل الجماعي، فهو عامل نجاح حقيقي ومصدرا للميزة التنافسية للمؤسسات التي تنجح في تنفيذه بفعالية، من خلال توحيد التدفقات، وتجميع الموارد اللوجستيك التعاوني هو مجموعة من التفاعلات من العناصر الفعالة التي تلعب دورا في سلسلة الامداد، من أجل تحقيق أهداف مشتركة وتقاسم الأرباح ، فالتعاون يكمن في تبادل المعلومات بين الوحدات ، من خلال التسيير المشترك والتسيير التجميعي للتوريد ، الاستجابة السريعة للمستهلك والتسيير التعاوني للنقل ...

2- التعاقد من الباطن :

بأنها تلك العمليات الإنتاجية المرتبطة، في دورة إنتاج محددة، بعمليات التصميم، الإعداد، التصنيع، التنفيذ و الصيانة للمنتوج التي تسندها مؤسسة تسمى بالآمرة إلى مؤسسة أخرى تسمى الملتقية للأمر، التي يتعين عليها الامتثال للشروط التقنية المحددة¹، و تلجأ المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى التعاقد من الباطن للأسباب التالية :

- تقليل التكاليف الثابتة للنقل والخدمات اللوجستية وتطوير المعدات والمهارات والتنظيم المحكم بهدف تحسين الأداء سلسلة الإمداد.
- توفير الوقت اللازم والطاقة لتركيز على العمل المنجز لضمان الاستمرارية في التوريد.
- تسيير أفضل للميزانيات وتخفيض التكاليف².

1 - بقراري عبلة و قاسمي خضرة و عبد المليك مزهوده،المقابلة بالباطن كخيار لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة،مداخلة في ملتقى حول المناولة كخيار استراتيجي لتدعيم تنافسية المؤسسة الاقتصادية،جامعة باجي مختار، غنابة،06-07 نوفمبر 2007 ، ص3.

2 - Jean CHATAIN, Roger GAUDON, petit et moyenne entreprise, l'heur du choix, Edition sociales, 1995, P106.

المبحث الثاني : جودة التصدير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تعتبر الجودة من أحد العناصر التي يجب الاهتمام بها لتحسين أداء المؤسسة ، فلقد حظيت في بداية القرن الحادي والعشرين باهتمام في الأسواق العالمية ، وأصبحت من أهم الشروط و العناصر الأساسية في المفاوضات و المبادلات العلمية و لا تهدف الجودة فقط إلى إرضاء الزبون بل تهدف إلى تحقق الجودة في المؤسسة ككل.

المطلب الأول : ماهية الجودة

أولاً : مفهوم الجودة

1- لغة :

في اللغة العربية يعتبر أصل الكلمة الاشتقاقي (جود) وهو يدل على كثرة العطاء ومن إشتقاقاته الجيد وهو ضد الردئ وجاد الشيء جُودة وجودة أي صار جيداً ويقال أجاد فلان في عمله وأجودَ وجادَ عمله بجود وجودة.

الجودة تعني الإتقان، و الجودة من أجاد أي أحسن، فيقال فلان أجاد أي أحسن، كما تعني أيضاً التفوق. والإبداع و التمييز¹.

ومن جهة أخرى يعني مصطلح الجودة العمر الافتراضي للمنتج ، مثلاً نقول عن سلعة أنها ذات جودة عالية عندما تلبّي توقعاتنا أو تزيد وتكون لها مدة عمل افتراضية طويلة نسبياً، و قد اتخذت كلمة جودة من الكلمة اللاتينية "QUALITAS" و التي تعني بالفرنسية "Tel que" بمعنى طبيعة الشيء².

2- اصطلاحاً:

وردت الكثير من التعاريف لمصطلح الجودة و هي تختلف باختلاف وجهات النظر و اخترنا منها التعاريف التالية :

عرفها قاموس أكسفورد الأمريكي الجودة على أنها درجة أو مستوى من التميز³.

كما عرفه "Deming" على أنها تحقيق احتياجات و توقعات العميل الحالية و المستقبلية⁴.

ويعرفها "Joseph M. Juran" بأنها الملائمة المنتج للاستخدام ، ويقصد بذلك أن يكون المنتج قادراً

1 - ابن منظور، لسان العرب، الجزء الثاني، دار الحديث للطباعة والنشر والتوزيع ، مصر، 2003 ، ص214 .

2 - محمود حسين الوادي و آخرون، إدارة الجودة الشاملة في منظمات الأعمال ، دار الحامد ، الأردن، 2009 ، ص9 .

3 - راتب جليل الصويص و آخرون، إدارة الجودة المعاصرة، طبعة الأولى ، دار البازوري ، الأردن2012 ، ص31

4 - W.E. Deming ,Out of the crisis, Massachusetts Institut of Technology, États-Unis, 1986,p5.

على الاعتماد عليه في تحقيق ما ينتظره العميل منه¹.

أما حسب منظمة التقييس العالمية ISO* تعرف الجودة على أنها مقدار إشباع احتياجات ورغبات العملاء الصريحة و الضمنية².

إن مفهوم الجودة لدى المنتج يختلف عنه لدى العميل، فالجودة عند المنتج ينظر إليها من حيث جودة المطابقة، أما بالنسبة للعميل فالجودة ينظر إليها من خلال القيمة التي يحققها له ذلك المنتج، أي كيف للمنتج أن يلبي احتياجاته وبالسعر الذي يستطيع دفعه.

ثانيا : تعاريف الجودة

● **تعريف أرماند فيغانباوم (Armand Feigenbaum):** إن الجودة هي الناتج الكلي للمنتج جراء دمج وتكامل وتنسيق بين مختلف أنشطة المؤسسة من التسويق و التصنيع و الصيانة و التي تمكن من تلبية حاجات و رغبات المستهلك³.

وأن جودة المنتج تتأثر بعدة عوامل نذكر منها :

- تقوم إدارة التسويق بتقييم مستوى الجودة الذي يريده العملاء؛
- تقوم الإدارة الهندسية للإنتاج بترجمة المستويات التي حددتها إدارة التسويق إلى مجموعة من الخصائص الواجب توفيرها؛
- تقوم إدارة المشتريات باختيار و التنسيق مع سلاسل التوريد ؛
- و في عملية التصنيع يأتي مشرفي و عمال الإنتاج في التأثير على مستوى الجودة ؛
- اختبار المواصفات من خلال مطابقتها بالعينات من المنتج؛
- كما تؤثر عملية المداد و خاصة النقل والتوزيع على جودة السلع.

● **تعريف فليب كروسي (Philip Crosby)** عرف هذا الأخير أن الجودة هي المطابقة مع المواصفات و يشير إلى أن جودة المنتج تنحصر في مدى مطابقتها للمعايير الموضوعة لتحقيق مبدأ التلف الصفري* .

1 - ابن منظور، مرجع سبق ذكره، ص 254.

* -ISO: Organisation internationale de normalisation

2 - رعد عبد الله الطائي و عيسى قدارة ، إدارة الجودة الشاملة ، اليازوري، الأردن، 2002 ، ص 29 .

3- محمد عبد الوهاب العزاوي ، الجودة الشاملة ، دار اليازوري للنشر و التوزيع ، عمان ،الأردن ،2005،ص 15.

*- التلف الصفري : هي مرحلة من مراحل التاريخي للجودة وتعرف وهي مرحلة تأكيد الجودة و تركز وتوجه كامل الجهود للوقاية من الأخطاء، أي أن هذه المرحلة تركز على نظام يقوم أساسا على منع وقوع الأخطاء من أول مرة.

● تعريف إيشيكاروا (Ishikarwa) الجودة أنها القابلية على إشباع الزبون أي أن الجودة تعني مدى قابلية المنتج على إشباع حاجات الزبون¹.

ثالثا: مراحل تطور الجودة

1- مرحلة التركيز على جودة المنتج :

و يبدأ في تحديد مواصفات المنتج ، و الخطوات الأزمة في صناعة المنتج ، و أي المتوج المطابق للمواصفات الفنية ، و التي تنافس في عملية التصدير ، أما المنتجات الغير مطابقة ، فيمكن بيعها بأسعار أقل ، في السوق المحلية².

2- مرحلة مراقبة جودة المنتج :

و تهدف عادة المرحلة في تقليل نسبة العيب في المنتج، من أجل منافسته في الأسواق العالمية ، من أجل التصدير ، و الأسواق المحلية ، لمنافسة المنتج الدولي ، و ذلك باستخدام الطرق الإحصائية ، في ضبط أداء وأنشطة الجودة ، لمطابقته للمقاييس الجودة³.

3- مرحلة الالتزام بالجودة :

في هذه المرحلة تهتم ، بجودة كل عناصر الإنتاج ، كالمواد الأولية ، التجهيزات ، و اليد العاملة ، و تهتم بتطوير نظام الجود باستمرار ، وهذا يهدف بتحسين مستوى الجودة ، للمنافسة في التصدير⁴.

4- مرحلة الجودة الشاملة :

و تكمن في إدارة الجودة الشاملة ، و ظهرت مع تقدم الفكر الإداري ، و زيادة الجدية ، والمنافسة ، و

أنها ترتبط برضاء الزبون ، يمثل المفتاح حول النجاح ، و يتطلب الأمر ثلاث خصائص :

● تلبية رغبة الزبون ، وإشباع رغبته في أقل وقت و أقل تكلفة؛

● توقعات ما يحتاجه الزبون في الفترة القادمة؛

● مسايرة التغيرات في الأوساط التكنولوجية و السياسية و الاجتماعية¹.

1 - مأمون سليمان الداكة، إدارة الجودة الشاملة و خدمة العملاء، الطبعة الأولى، دار المسير و التوزيع و الطباعة، عمان، الأردن 2002 ، ص(207-209).

2 - محمد البشير الغوالي و أحمد علماوي، إدارة الجودة الشاملة مدخل فعال لتحقيق الأداء المتميز في المؤسسة الاقتصادية، ملتقى الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، ورقة نوفمبر 2011 ، ص 3.

3 - بومدين يوسف، إدارة الجودة الشاملة مدخل فعال لتحقيق الأداء المتميز في المؤسسة الاقتصادية، ملتقى الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، ورقة ، نوفمبر 2011، ص30.

4 - العيار فلة، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005 ، ص9.

5-إدارة إستراتيجية الجودة : و هي مرحلة اهتمام المدربين ، بالجودة ، في التخطيط الإستراتيجي ،

الذي يركز على الزبون ، وهناك مجموعة من الخصائص :

●الربط بين الجودة وتحقيق الأرباح ؛

●تعريف الجودة من جهة ، نظرة العميل ؛

●جعل الجودة ، في عملية التخطيط الإستراتيجي².

رابعا : أبعاد الجودة

يرى "D.Garvin" في كتابه " Competing on the Eight Dimension of quality "

بأن جودة المنتج محصلة لمجموعة من الأبعاد وقد لخصها 08 أبعاد كما يلي:

1-المعولية (الموثقية) : تعرف بعدم فشل المنتج ضمن فترة محددة في شروط العادية للتشغيل، وعادة هي

الفترة الزمنية المتوسطة بين قطبين متتاليين، فكلما طالت تلك الفترة الزمنية كان المنتج أكثر ؛ قابلية للاعتماد³

2-مستوى الأداء : وتعني الخصائص التشغيلية الأولية للمنتج التي تهم العميل و التي يتميز بها المنتج⁴.

3-المطابقة : و في هذه الحالة نعبر مدى جودة المنتج و مدى مطابقته للموصفات المحدد سابقا ، و لا يجب أن

تقل 97% على ما هو محدد.

4-الجوانب الجمالية : وهي الجوانب المتعلقة بذاتية للفرد مثل التصميم ، الذوق ، الرائحة .

5-خدمات ما بعد البيع : و هي خدمات الصيانة و الإصلاح ، الواجب توفيرها لإعادة المنتج للعمل بعد

الأعطال .

6-الديمومة : و هو العمر الافتراضي للمنتج ، كلما طال عمر المنتج دل على الجودة ، و العكس صحيح⁵.

1 - محمد عبد الفتاح محمد، إدارة الجودة الشاملة بمنظمات الرعاية الاجتماعية،المكتب الجامعي الحديث لطباعة والنشر ، الإسكندرية ، مصر، 2008، ص19 .

2 - نسرين محمد عبد الله المحمود، العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة ومجالات إدارة الموارد البشرية وأثرها على الأداء، مذكرة لنيل شهادة ماجستير غير منشورة في إدارة أعمال، الأردن، 2004، ص16.

3- رعد حسن الصرن، كيف تخطط جودة أعمالك، دار علاء الدين، سوريا، 2010 ، ص 70.

4 - حيدر صالح محمد، أهمية إبعاد الجودة في دراسة نموذج تصميم المنتج السلعي دراسة تطبيقية في شركة الصناعات الخفيفة، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 21 ، العراق، 2001 ، ص 22.

5- قاسم نايف علوان ، إدارة الجودة الشاملة و متطلبات ايزو 9001، الطبعة الأولى ،دار الثقافة ، عمان ، الأردن ، 2005 ، ص 20.

7- الخصائص الإضافية : و هي الإضافات التي يتم إدخالها على المنتج ليؤدي وظائف ثانوية إضافية إلى جانب وظيفته الأساسية، كوسائل الحماية في السيارات ¹ .

8- القدرة على الإبداع و التحسين : و الجدير بالذكر إن استعمال الإبداع من طرف المؤسسة ليس بضرورة إن يكون شاملا لجميع الخصائص ، و لكن يكفي للمؤسسات المتوسطة و الصغيرة أن تنتقي ما يناسبها من استراتيجياتها التنافسية في السوق الذي تتواجد فيه.

خامسا: أهمية الجودة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة

إن إدارة الجودة لا تقف كنظام عند جودة المنتج فقط و لكن يصل إلى جودة المؤسسة ككل و ذلك بمنع الأخطاء على مستوى العمليات و الأنشطة، وذلك بتشجيع الفرد و الابتكار في حل المشاكل ويمكن تلخيص أهمية الجودة فيما يلي :

1- بالنسبة للعميل : العميل هو جوهر وسر و جودة المؤسسة ، و مصدر ربحها و تكمل الأهمية في كسب رضا الزبون و المحافظة على الزبائن الحاليين وكسب زبائن جدد تطور مستمر يلبي احتياجات الزبون، و قد أثبتت الدراسات الحديثة إن المؤسسات تتحمل تكاليف إضافية للحفاظ على عملائها الحاليين ، أو جذب عملاء جدد ، و توطيد العلاقة مع العملاء ² .

2- بالنسبة للمؤسسة : و تظهر الأهمية بالنسبة للمؤسسة في ما يلي :

- التحسين في الجودة و القدرة على المنافسة وتحسين الاتصال داخل المؤسسة وكذلك زيادة الابتكار

لتعزيز المركز التنافسي و بتالي ترسيخ ثقافة التجديد و الايجابية في العمل ³ .

3- بالنسبة للعاملين في المؤسسة :

- رفع المعنويات ؛

- تخفيض الشكاوي؛

- خفض نسبة الحوادث ؛

- زيادة الابتكار و القدرة على الإبداع للعاملين في حل المشاكل ¹ .

1 - J. C. Tarondeau , **Stratégie Industrielle**, Edition Librairie Vuibert , France, 1993, PP 238- 239.

2 - ماهر احمد فريد، الإدارة المتكاملة للجودة ، المدخل إلى تحسين و تنمية الأداء ، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية ، مصر ، 1997، ص 260.

3 - صلاح الدين عبد الباقي ، قضايا إدارية معاصرة ،الدار الجامعية للنشر و التوزيع، مصر ، 2001، ص 152.

سادسا :مزايا و معوقات إدارة الجودة

●المزايا :و تكمن المزايا في:

- التنافسية و الربحية : عن طريق تحقيق الكفاءة ، وتقليل التكاليف ،
- زيادة الحصة السوقية ؛
- الميزة التنافسية ؛
- المشاركة في وضع الأهداف ، و اتخاذ القرارات ، أي تحفيز العمال ؛
- التقليل من ضياع المخزون .

●المعوقات : ومن أهم المعوقات :

- عدم معرفة المعنى الدقيق للجودة وكيفية قياسها؛
- صعوبة الانسجام مع العادات ، والسلوك؛
- عدم اقتناع إدارة المؤسسة بفلسفة الجودة؛
- الاندفاع وحماس العاملين ، دون مساندة في تطبيق الجودة ؛
- صعوبة التنسيق بين جميع أقسام الإدارة ، في كيفية تطبيق إجراءات الجودة ² .

المطلب الثاني : ماهية التصدير

أولا : مفهوم التصدير

يعرف على أنه عملية بيع منتج من الأسواق الداخلية إلى أسواق خارجية ، كي تلبي احتياجاتهم .
و يعرف أيضا أنه عملية تحويل السلع و الخدمات ، من شخص مقيم إلى آخر غير مقيم أي أجنبي ³ .
و للتصدير تعريفات أخرى نذكر منها :

- **التعريف من ناحية المؤسسة :** و يعرف على انه عملية تصريف الفوائض إلى أسواق عالمية .
- **و التعريف من الناحية الوطنية :** و يعرف على أنه و سيله تصريف الفوائض التي تحققها دولة ما إلى دول تعاني من نقص في تلك المنتجات .
- **و التعريف من الناحية الدولية :** و يكمن في مستوى الرفاهية الاقتصادية التي يحققها لأي دولة ¹ .

1 - ماهر احمد فريد ، مرجع سبق ذكره ، ص 152.

2 -خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة ، الطبعة الأولى ، دار المسيرة، عمان، الأردن ، 2000 ، ص101 .

3- محمد فؤاد مصطفى، التصدير و الاستيراد علميا ، الطبعة الثانية، دار النهضة العربية ، القاهرة ، 1993، ص235.

و من خلال التعارف السابقة يمكن تعريف التصدير على أنه ؛ عملية تنقل السلع المنظورة والغير منظورة ، عبر الحدود الدول التي لديها فائض إلى دول لديها عجز.

ثانيا : أهمية التصدير

يمكن تلخيص أهمية التصدير في عدة نقاط هي :

- تخفيض العجز في ميزان المدفوعات ؛
 - المصدر الرئيسي في النقد الأجنبي ؛
 - التواجد الدائم في الأسواق الدولية ، يعني القدرة على المنافسة ؛
 - كبر حجم التصدير يشير إلى أهمية الاقتصاد بلد ما؛
 - تؤثر عملية التصدير انطلاقا من عملية تحسين الجودة ، أي يؤدي إلى تخفيض التكاليف الإنتاج ، و التكاليف النهائية ، وهذا ما يجعل المؤسسة في وضع تنافسي ² .
- ويمكن القول أن التصدير يعزز من سيادة الدولة ، و مدى استقرارها الاقتصادي ، ورفاهية المجتمع ، وانفتاحه على العالم الخارجي.

ثالثا : أنواع التصدير

1- تصدير منظور وغير منظور

- **تصدير السلع المنظور :** و تضم كل المعاملات التجارية من بضائع و سلع ، التي تنتقل من المقيم في دولة إلى الغير المقيم في الدول الأخرى ، عبر حدود تلك الدول ، أي كل شي مرئي تحت نظر رجال الجمارك ، ويسجل في دفاترهم ³ .
- **تصدير الغير منظور :** و هي تتم كذلك بين المقيم والغير المقيم ، لكن غير مرئية مثل خدمات النقل ، التأمين ، السياحة ، النفقات الدبلوماسية ، الهبات .

1- فريد النجار ، تسويق الصادرات العربية (آليات تفعيل التسويق الدولي و مناطق التجارة الحرة العربية الكبرى) ، دار قباء للطباعة و النشر ، القاهرة ، 2002 ، ص 15.

2 - محمد سعيد أوكيل ، اقتصاد و تسير ، الإبداع التكنولوجي ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1994، ص 41.

3 - خليل أحمد خليل ، معجم المصطلحات الاقتصادية ، دار الفكر اللبناني للطباعة ، بيروت ، لبنان، 1997، ص 66.

2- تصدير مؤقت ودائم :

● **تصدير مؤقت :** و تشمل كل حركة للبضائع و الأموال التي تصدر بصفة مؤقتة ، أي لمدة معينة من الزمن ، ثم يعاد استيرادها ، مثل المنتجات التي تقدم إلى المعارض ، أو معدات يتم إرسالها في عملة إصلاحه ¹.

● **تصدير دائم :** و هي كل المنتجات ، التي يتم خروجها بصفة نهائية من الإقليم الجمركي للدولة ما ، دون إعادتها ².

3- التصدير المباشر و الغير مباشر.

● **التصدير المباشر :** ويكون هذا النوع في حالة عملية بيع مباشرة من تاجر محلي إلى تاجر خارج السوق الوطني، و تتم هذه العملية من خلال عدة قنوات نذكر منها ³ :

- **قسم التصدير المحلي :** في هذه الحالة تقوم المؤسسة بإنشاء مصلحة خاصة بعملية التصدير ضمن هيكلها التنظيمي .

- **فرع الجمعيات الدولية :** في هذه الحالة تقوم المؤسسة بتكليف هذه المؤسسات بالعملية التسويقية كاملة، وذلك من بيع ، تخزين ، توزيع.

- **ممثلي البيع :** تختص هذه المؤسسات في التعريف بمنتجات المؤسسة المصدرة و التفاوض وعقد الصفقات بدلا منها مع الجهات المستفيدة.

- **الوكلاء الموزعين :** وهم أعوان اقتصاديون تتعامل معهم المؤسسة بغرض بيع منتجاتها و توزيعها في بلدهم ، و لهم الحق في تمثيلهم في الخارج.

● التصدير غير مباشر :

و هي من أكثر الطرق الأسهل للدخول إلى الأسواق الخارجية ، وتعتمد في الأغلب عن طريق ، الوسطاء المستقلون و هم :

1 - الوليد قسوم ميساوي، دراسة اقتصادية للصادرات الصناعية في الجزائر 1978-2006، مذكرة لنيل شهادة الماجستير العلوم الاقتصادية ، تخصص اقتصاد تطبيقي ، جامعة محمد خضير ، بسكرة ، 2007-2008، ص 14.

2 - بشير محمد علي ، القاموس الاقتصادي ، المؤسسة العربية للدراسات و النشر ، بيروت ، 1996، ص 110.

3- سلمى بوكبوس، استخدام الانترنت في ترقية صادرات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة حالة مؤسسات مصدرة للتمور، بسكرة مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، علوم التسيير ، تخصص إدارة أعمال ، جامعة محمد خضير بسكرة، 2008-2009، ص 65.

- **التاجر المصدر :** و هو الذي يقوم بشراء منتجات المؤسسة و بيعها للخارج لحسابه الخاص.
- **وكالات التصدير المحلية :** و هي وكالات متخصصة تقوم بالبحث عن الأسواق الدولية المناسبة و التعاقد مع المستوردين الأجانب مقابل الحصول على العمولة .
- **المنظمة التعاونية :** و تختص هذه المؤسسات في إدارة عملية التصدير نيابة عن المؤسسات المنتجة حيث تكون نشطة في مجال التصديرية تحت إدارتها و سيطرتها¹.

1 - محمود جاسم الصميدعي ، إستراتيجية التسويق (مدخل كمي و تحليل) الطبعة الأولى، دار حامد للنشر ، عمان،الأردن ، 2000، ص288.

المبحث الثالث : نظام الجودة الشاملة ونظام التقييس ISO

مما لا يخفي على أحد أن العالم في وضع منافسة شديدة من جانب قطاع الخدمات و الإنتاج، و مع تنوع الأساليب التقنية المستخدمة و سرعة التغيرات بصورة غير مسبقة، مما يجعل كل العاملين في قطاع الاقتصاد في حالة بحث مستمر على الأفضل، و إتباع كل المعايير العالمية المستخدمة ، ومن بين هذه المعايير و المفاهيم الواجب الحرص عليها هي مفهوم الجودة الشاملة و التي تقاس بشهادة ISO* .

المطلب الأول : ماهية الجودة الشاملة

أولاً : تعريف الجودة الشاملة

في بداية تعريف الجودة الشاملة يجب تحديد أو فصل كل مصطلح على حدا :

الإدارة Management هي التطوير المستمر و محافظة المؤسسة من أجل التحسين المستمر للجودة.

الجودة Qualité : و هي جودة المنتج في تحقيق رغبات الزبائن .

الشاملة Total : و هي البحث عن التكامل في جودة المنتج لرضا الزبون.

و منه يمكن تعريف على أنها أسلوب متصل و شامل في أسلوب القيادة و التشغيل المنظمة بهدف التحسين المستمر في تحسين الداء على المدى الطويل من خلال التركيز على متطلبات الزبائن ، و أصحاب المصالح الأخرى¹.

و كما عرفها Arthar على أنها هي ثورة التفكير في الإدارة في كيفية التحسين الجودة ، من خلال التدبر في العمليات بشكل يحقق النتائج ، المرغوبة².

وعرفتها الجمعية البريطانية على أن الجودة هي فلسفة المشاركة في إدارة الأعمال المنظمة ، والتي ترى إن حاجات المستهلك وأهداف المنظمة ليست منفصلة³.

و يعرف Figenbaum إدارة الجودة الشاملة على أنها عملية التنسيق بين الأنشطة المختلفة لكل من العمال والإدارة والأدوات اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة⁴.

* - ISO: International Organization for Standardization

1 - شادي عطا محمد ، أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي ، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال ، الجامعة الإسلامية ، غزة، 2008، ص 22 .

2- خالد سعد عبد العزيز بن سعيد ، إدارة الجودة الشاملة: تطبيقات على القطاع الصحي، الطبعة الأولى، بدون دار نشر، . المملكة العربية السعودية، 2012، ص 73.

3 - شادي عطا محمد، المرجع أعلاه ، ص 36.

4- محمد علي ، أثر إستراتيجية الجودة الشاملة في تحسين الموقف التنافسي ، دراسة ميدانية لشركة الصناعة الدوائية الأردنية ، أطروحة دكتوراه جامعة عمان ، الأردن ،

2006، ص 20.

و منها فإدارة الجودة الشاملة هي تكامل بين الإدارة المنشأة و المنتج ، و الزبون ، من أجل تقديم أفضل سلعة أو خدمة توفر رضا و السعادة للزبون في حدود الإمكانيات المتاحة.

ثانيا :أهدافها إدارة الجودة الشاملة

من أجل وصول المؤسسة إلى تحقيق الجودة الشاملة يجب عليه تحقيق مجموعة من الأهداف يجب عليها أن تتبع إستراتيجيات منها :

- زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة ؛
- رضاء الزبون و العملاء في زيادة كفاءة المؤسسة من أجل التميز ؛
- زيادة إنتاجية كل عناصر المؤسسة ؛
- مرونة حركية المؤسسة في تعاملها مع المتغيرات ؛
- ضمان التحسين الشامل و المتكامل لكل قطاعات و مستويات و فعاليات المؤسسة ؛
- زيادة القدرة على النمو المتواصل ؛
- زيادة الربحية في تحسين الاقتصاد¹.

ثالثا : متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

●دعم الإدارة العليا : و هو الدعم المدبرين و المساهمين بتطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة في الخطط التسويقية².

● مناخ العمل الملائم : و هي عملية مهمة لتهيئة نجاح إدارة الجودة الشاملة و كما قال احد الخبراء "متطلبات اليوم في أمس الحاجة إلى أن تأخذ في حسابها القيم الثقافية التنظيمية على أنها عامل أساسي للتغير³.

● الاهتمام بالمستهلك : يجب على المؤسسة إن تولي أهمية كبيرة للزبون على إن تكون النظرة إليه انه هو من يدير المؤسسة ، لان التغيرات التي تتبعها إدارة الجودة الشاملة غرضها الاستجابة لمتطلبات العميل⁴

1 - خالد سعد عبد العزيز بن سعيد، مرجع سبق ذكره ، ص 75.

2 - قاسم نايف علوان ، إدارة الجودة الشاملة و متطلبات ايزو 9001، الطبعة الأولى ،دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ،2005، ص 104.

3 - فيليب اتكنسون ، تعريب عبد الفتاح اليد النعماني ، ادارة الجودة الشاملة ،التغير الثقافي ، الأساس الصحيح لإدارة الجودة الشاملة الناجحة ، الجزء الأول ، مركز الخبرات المهنية ، القاهرة ، مصر، 1996، ص 151.

4 - توفيق محمد عبد المحسن ، تخطيط و مراقبة جودة المنتجات ، مراقبة الجودة الشاملة ،دار النهضة العربية ، القاهرة ، مصر 2001 ص 52.

● **قياس الأداء للجودة و الإنتاجية :** يعتبر قياس الأداء من أهم متطلبات التي تنفذ الجودة الشاملة في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و ذلك بتحديد السلبيات الحاصلة في لإدارة و تنفيذ العمليات و الأنشطة و القضاء عليها¹.

● **فعالية إدارة الموارد البشرية :** هناك نوع من المؤسسات تهتم بضعف مواردها البشرية من حيث الكفاءة و الفعالية مما يضعف مركزها التنافسي في السوق، و عليه تكون بحاجة إلى الاهتمام بهذه الموارد.

● **مشاركة جميع العاملين في المؤسسة :** من أجل تحقيق مشاركة الجميع لنزع الحواجز و تمكين الجميع كعمل كفريق .

● **نظام معلومات خاص :** و هو نظام يركز جهوده على العميل ، بتحديد احتياجاته قياس مدى رضا الزبون و إشباع رغباته ، و تحقيق تنافسية المؤسسة .

المطلب الثاني : ماهية نظام الإيزو

أولا : تعريف الإيزو 9000

المقصود الإيزو هي حروف اللاتينية "ISO" و هي اختصار لاسم الهيئة الدولية للموصفات ، International Organization for Standardization ، و تهدف الي تحقيق التقييس بالتساوي ، بين أعضاء المنظمة .

و يمثل الإيزو 9000 سلسلة من المواصفات القياسية تضم مجموعة من المتطلبات و الإرشادات الواجب توفرها في نظام الجودة و مقرها جنيف ، وفي سنة 1987 صدرت مجموعة من شهادات الإيزو 9000 و تواصل التعديل إلى عام 1994 للتماشي هذه المواصفات مع متطلبات أنظمة إدارة الجودة المطبقة عالميا² .

من خلال هذه التعاريف يمكن القول إن الإيزو 9000 هو عبارة عن مجموعة من الشهادات تدل على أن المؤسسة لديها جودة عالمية ، و لا يتم الحصول عليه إلا إذ تما توفير كل المتطلبات و المواصفات الجودة ،وهي عبارة عن ثلاث شهادات تطبق كل منها على نوع معين من المؤسسات :

1- شهادة الجودة إيزو 9001 تطبق على المؤسسات التي تصمم وتنتج وتبيع منتجاتها

2- شهادة الجودة إيزو 9002 تطبق على المؤسسات التي تنتج وتبيع منتجاتها

1- عبد الحمان توفيق ، المنهج التدريبي المتكاملة ، منهج إدارة الجودة الشاملة ، مركز الخبرات المهنية للإدارة ، الطبعة الثانية القاهرة 2004 ، ص30 .

2 - عبدالله بن مبارك آل سيف ، مشروع التدريب على رأس العمل وتحقيق الجودة الشاملة والحصول على شهادة الإيزو العالمية، شبكة الألوكة، السعودية ، 2015.

3- شهادة الجودة إيزو 9003 تطبق على المؤسسات التي تبيع المنتجات فقط.

ثانيا : أهمية نظام الإيزو 9001

تكمن أهمية نظام الإيزو في مايلي :

- زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة عن طريق تحسين صورتها لدى العملاء ويسمح لها بدخول الأسواق الدولية و منظمة التجارة العالمية ؛
- تطوير مجموعة من الوثائق التي تعتبر دليل إرشادي للجودة في المؤسسة تتضمن جميع الإجراءات لتحقيق الأداء الأمثل للعمليات؛
- المساعدة على رفع مستوى أداء المؤسسة، وتحقيق كفاءة في استخدام الموارد و فعالية في تحقيق الأهداف؛
- تحسين العلاقة مع العملاء عن طريق زيادة ثقتهم في منتجات المؤسسة التي تحقق إشباع رغباتهم؛
- تحفيز العاملين على المشاركة في تحسين العملية الإنتاجية.

ثالثا : مبادئ و متطلبات نظام الإيزو 9001

الفرع الأول : مبادئ نظام الإيزو 9001

إن نظام الإيزو 9001-2008 يقوم على مجموعة من المبادئ التي أصلا مشتقة من فلسفة إدارة الجودة الشاملة و هذه المبادئ تضمن التسيير الأمثل والفعال للجودة خاصة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، وتتلخص هذه المبادئ حسب نظام الإيزو 9001 فيما يلي :

1- التركيز على العميل: يجب أن تكون المؤسسة على إطلاع بحاجات ورغبات عملائها الحالية والمستقبلية، و العمل على تلبيةها وإشباع رغباتهم .

2- التزام الإدارة العليا: يجب أن تتوفر المؤسسة على قيادة فعالة من طرف الإدارة أو الميسرين تقوم بتحديد توجيهات وأهداف المؤسسة، وإنشاء وثائق التخطيط الإستراتيجي، وغيرها من المهام التي تدخل في تطبيق نظام الإيزو 9001¹.

3- اشتراك العمال : إذ لابد من إشراك جميع عمال المؤسسة وعلى كامل المستويات في كل الأمور التي تتعلق بتطبيق نظام الإيزو 9001 والاستفادة من إمكاناتهم وقدراتهم في إنجاح هذا النظام من أجل تحسين أداء المؤسسة.

1 - إسماعيل القزاز ، التطبيق العلمي للوصفات ISO 9001:2008، دار دجلة ، الأردن ، 2009، ص 31.

- 4- **النظرة العملية:** حتى تحقق المؤسسة أهدافها المحددة في سياسة الجودة بفعالية، لابد عليها أن تتبع نظام العمليات، بحيث يتم إعتبار كل نشاط أو مجموعة نشاطات مرتبطة ومتفاعلة عملية تحول عناصر مدخلات إلى عناصر مخرجات ،ويجب على المؤسسة هنا تحديد العمليات وتسييرها بدقة بجعل مخرجات عملية ما هي مدخلات العملية¹.
- 5- **الإدارة بواسطة النظرة التنظيمية :** يقصد بذلك تحديد وتسيير العمليات المترابطة واعتبارها كنظام من أجل تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية.
- 6- **المدخل الواقعي في اتخاذ القرارات:** بحيث لابد على المؤسسة أن تعتمد على تحليل المعلومات والمعطيات من أجل اتخاذ قرارات الصحيحة.
- 7- **التحسين المستمر:** حيث يعتبر التحسين المستمر للأداء هدف دائم للمؤسسة، والمبدأ الذي يؤسس عليه النظام ، ويتمثل هدف التحسين المستمر في رفع قدرة المؤسسة على إشباع متطلبات العملاء.
- 8- **علاقة الموردين المتبادلة:** وهي عبارة عن علاقة متبادلة و مشتركة بين المؤسسة و المورد بهدف تحقيق مصلحة الطرفين².

الفرع الثاني : متطلبات نظام الإيزو 9001

المتطلبات الواردة في الإصدار الجديد لنظام الإيزو 9001 يشترط على المؤسسات تطبيق ثمانية نقاط على النحو التالي:

- 1- **مجال التطبيق:** حيث يطبق نظام الإيزو 9001 من أجل : إثبات قدرة المؤسسات على تقديم منتجات تلبي متطلبات العملاء وضمان التحسين والتطوير المستمر للمؤسسة.
- 2- **مصدر التوصيف :** أي الجهة المسؤولة على منح الشهادة³.
- 3- **مصطلحات وتعريف:** ويقصد بها توضيح المصطلحات و التعاريف المرتبطة بنظام الإيزو 9001 المطبق في المؤسسة.

1 - الصفوة :على الرابط بتاريخ : 2018/05/02 <http://alsafwaconsult.com/ISO%2001-arabic.html>

2 - مصطفى كامل السيد طایل، معايير إدارة الجودة الشاملة، دار أسامة ، الأردن ، 2013 ، ص 252.

3 - إسماعيل القزاز، مرجع سبق ذكره، ، ص 31.

- 4- **نظام إدارة الجودة :** يجب على المؤسسة أن تخطط وتطبق نظام إدارة الجودة وتحافظ عليه وتحسنه باستمرار، وتقوم بمتطلبات التوثيق حيث أن التوثيق في نظام الإيزو 9001 لابد أن يحتوي على تعريف لسياسة الجودة و أهدافها بالإضافة إلى دليل الجودة و وصف كامل لعمليات المؤسسة¹.
- 5- **مسؤولية الإدارة :** ويتضمن تعهد الإدارة من أجل ضمان التحسين الدائم والمستمر وفعالية تطبيق نظام لابد على إدارة المؤسسة ضمان مراجعة سياسة الجودة وأهدافها، وتتضمن الاستماع للعملاء لابد فمن واجب الإدارة أن تعزز رضا العميل ، بالبحث عن احتياجاته وأن تلبّيها، وتتضمن أيضا سياسة الجودة فعلى الإدارة أن تضمن بأن سياسة الجودة متلائمة مع أهدافها وسياساتها الأخرى، وتتضمن أيضا التخطيط فلا بد على إدارة المؤسسة أن تحدد أهداف للجودة بحيث تتوافق مع سياسة الجودة والمحققة لرضا العميل.
- 6- **إدارة الموارد:** وتتضمن فعلى المؤسسة أن تحدد الموارد الضرورية لتنفيذ نظام الإيزو 9001 ، وان توفر الموارد البشرية القادرة على تطبيق هذا النظام ، ووان تكون لأفراد بهدف تحقيق المهارات ، وان توفر البنية الأساسية من منشآت الضرورية لضمان مطابقة المنتج للمواصفات المحددة ووسائل الاتصال ، وأن توفر محيط عمل ملائم للحصول على مطابقة المنتج للمتطلبات العميل ،
- 7- **تحقيق المنتج:** ويتضمن من تخطيط وتصميم والتطوير وتنفيذ نشاطات الإنتاج، وأن تؤكد أن المواد المشتريات مطابقة للمواصفات المحددة للجودة².
- 8- **قياس، تحليل ولتحسين:** إذ يجب على إدارة المؤسسة أن تخطط وتنفذ عمليات المراقبة والقياس الضرورية من أجل الوصول لمطابقة المنتجات مع متطلبات العميل والتحسين المستمر لفعالية نظام إدارة الجودة حتى يمنع من وقوع العيوب في المنتجات³.

1 - مصطفى كامل السيد ، مرجع سبق ذكره، ص 251.

2 - إسماعيل القزاز، المرجع السابق، ص 41.

3 - إسماعيل القزاز ، المرجع السابق ، ص 62.

خلاصة الفصل :

تسعى المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في تلبية الاحتياجات العملاء، و المساهمين في تطوير المنتجات التي تساهم في تحقيق التنوع الاقتصادي وبتالي تنويع الصادرات لدى الدول و بتالي تنويع الإيرادات .

و كما أنه نجد إن هناك خلط بين مفهومي الجودة الشاملة و نظام التقييس الإيزو بين الباحثين و هو في الحقيقة إن الفرق شاسع ، فيمكن القول أن الإيزو كما سبق ذكرها أنه عبارة مجموعة من المواصفات الإدارية تصب حول منظومة الجودة الشاملة ، بالمنظمة فهي تسعى إلى تكامل بين الخدمة و المنتج و الزبون .

و من هنا الإيزو ما هو إلا عبارة على مقدمة للوصول إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة حيث أنه تنظر المؤسسة كنظام اجتماعي ، مكون من فرد و عمال و هي ليس نظام فني فقط بل يهتم بالسلوكيات و الطموحات و تفاعل بين المجتمع لتحقيق التكامل المرجو بين النظام الفني و الاجتماعي .

الفصل الثالث

دور الإدارة اللوجستية في تفعيل جودة

التصدير لدى المؤسسات الصغيرة

و المتوسطة

تمهيد الفصل:

في ظل العولمة والتغيرات السريعة التي يشهدها العالم اليوم ،أصبحت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر ، وخاصة التصديرية كان لزاما عليها مواكبة التغيرات و التأثيرات العالمية الجديدة ، خاصة في مجال التصدير وبالتحديد في وظيفة اللوجستية لأنه يلعب اللوجستيك دورا كبير في مجال التصدير ، وتلعب الادارة اللوجستية دورا محوريا في الاقتصاد الجزائري الحديث، ويمثل أهمية كبرى في زيادة الاستثمارات وخاصة الصادرات منها والقدرة التنافسية للسلع المصدرة، وتضمن الادارة اللوجستية سلاسل إمداد البضائع إلى العملاء والشركات الأجنبية فهي تعد حلقة وصل بين الموردين والعملاء .

وفي ضوء العناصر التي تم التطرق إليها في الفصول النظرية السابقة ، فإن اعتماد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على اللوجستيك في صادراتها بإمكانها أن تسهل على المؤسسة التعامل مع التغيرات الاقتصادية، من خلال المساهمة والحفاظ على الحصة السوقية التصديرية وبتالي غزو الأسواق الدولية .

ولقد قمنا بتقسيم الفصل إلى ثلاثة مباحث رئيسية لمعرفة الفرق بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية المصدرة التي تستخدم اللوجستيك في الأسواق الدولية و تقديم خدمة اللوجستيك في مختلف مراحله كدراسة حالة لشركة محلية نستطيع من خلالها معرفة طبيعة هذه العمليات وما هي التحديات التي تواجهها، وبين شركة لوجستية عالمية أي دولية النشاط وهي رائدة في مجال التوصيل السريع للبضائع، نستطيع من خلالها معرفة العديد من الطرق و الأساليب العالمية في كيفية تقديم الخدمات اللوجستية ذات مستوى عالمي ، و في المبحث الثالث نوضح دور الإدارة اللوجستية في تفعيل أداء المؤسسات التصديرية الصغيرة و المتوسطة في الجزائر من خلال التطرق لبعض المؤسسات الوطنية المتخصصة في تقديم الخدمات اللوجستية ، و أثر ذلك على أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في التصدير.

المبحث الأول: فعالية اللوجستيك في التصدير لدى شركة روائح الورود

رغم التحديات الكبرى و الرهانات التي تواجه المؤسسات الصغيرة و المتوسطة المحلية في و ولايتنا ، إلا أن مؤسسة روائح الورود خطت خطوة مهمة في هذا الجانب و في هذا المبحث سوف نحاول أن نتطرق فيه تقديم شامل حول المؤسسة.

المطلب الأول : تقديم مؤسسة روائح الورود

سنحاول في هذا المطلب التعرف على مؤسسة روائح الورود وعلى مراحل تطورها، كما سنتطرق إلى هيكلها التنظيمي كما سنتعرف على مكانة المؤسسة بها ، و المركز الإقليمي الذي احتلته مؤخرا

أولا : نشأة وتطور مؤسسة روائح الورود

يعود إنشاء هذه المؤسسة منذ 1963م، عدد العمال حاليا 112 عامل، حيث أسست المؤسسة على يد المرحوم سالم عطاء الله جديدي " وشركاته تحت اسم "الرياض" بالجزائر العاصمة، ويعتبر أول مصنع متخصص في صناعة العطور آنذاك، وفي سنة 1983م ، أسس " محمد البشير جديدي " مع أخيه مؤسسة روائح الورود بالوادي التي تتربع على مساحة تقدر 2000 م ، وفي سنة 1987م، انفرد الأخ " محمد البشير جديدي " بكامل المصنع بعد أن قام بشراء حصة أخيه ، ومنذ توليه إدارة الشركة عمل جادا على تطويرها وتحسينها .

وقد شهدت سنة 1988م إطلاق أول عطر للمؤسسة ، سمي بالحاسة السادسة " Sixieme Sense

الذي حظي بشهرة واسعة منذ إصداره إلى غاية اليوم، وساهم هذا العطر في 40% من رقم الأعمال الكلي.

وتعتبر مؤسسة روائح الورود أول من استعمل الترميز بالأعمدة * كطريقة لتسيير المخزون سنة 1993، وكان ذلك قبل إنشاء المنظمة الجزائرية لترقيم المنتجات * Algérie EAN، حيث اتصلت المؤسسة بالمنظمة الدولية " EAN international ببروكسل ومنحتها الرقم " 1001" مما سهل مهمة متابعة ومراقبة حركة المواد الأولية والمنتجات .

وفي سنة 1995 بدأت المؤسسة أعمال التوسعة وتحديد آلات الإنتاج ، واستمر ذلك إلى غاية نوفمبر 1997م لتصل بها المساحة إلى 4000م، حيث تم البناء بطابع معماري بديع يجمع بين الأصالة والحداثة

*- الترميز بالأعمدة (Code à barre) هو سلسلة أرقام لتعريف المنتج تظهر بشكل خطوط سوداء وبيضاء متتابعة ذات عرض متغير، يمكن قراءتها وفك رموزها أوتوماتيكيا بواسطة جهاز قراءة خاص.

*- Algérie EAN : تأسست في 16 مارس 1994، وأصبحت عضوة في المنظمة العالمية لترقيم المنتجات في 25 جانفي 1995.

باستعمال القباب والأقواس للحفاظ علي الطابع المعماري والتراثي للمدينة ، وقد شيدت قباب المصنع من الخارج لتسمح لأشعة النور بالدخول إليها طوال اليوم وطيلة الفصول .

يقع المجمع الصناعي لمجموعة ورود في مدينة الوادي المعروفة بمدينة الألف قبة والنخيل المنخفض، ويتربع على مساحة 25000 م² في المنطقة الصناعية كونين، حيث يمثل مفارقة حقيقية في جمعه بين التكنولوجيا الحديثة والتقاليد العريقة، تقوم مؤسسة عطور ورود بتحضير مستلزمات العناية بالجسم من عطور ومزيل رائحة الجسم وصناديق ومناديل معطرة جد محبوبة. وتتزايد تشكيلة منتجات عطور ورود يوما بعد يوم بفضل عمال أكفاء ومعدات حديثة بالإضافة إلى مهارة تتوارث عبر الأجيال، مما جعل مؤسسة عطور ورود تتمتع حاليا بمرجعية هامة على مستوى السوق الجزائرية.

اسم مديرها جديدي محمد البشير الذي يمتلك 94 من حصة مجموع حصص المؤسسة، وكما يمتلك شريكه جديدي محمد رياض 6 حصص من مؤسسة.

● وتقع في المنطقة الصناعية كونين بولاية الوادي حيث يحدها غربا الطريق الوطني رقم 48.

● عنوان موقعها علي الإنترنت : <http://www.wouroud.com>

● بريدها الالكتروني هو wouroud@wouroud.com

ولتخفيف من عبئ الاستيراد على المؤسسة قررت إدارة المؤسسة لاستثمار في مجال إنتاج مواد التغليف والطباعة فقامت بإنشاء (مصنع الوليد للطباعة والكرتون والبلاستيك وكان ذلك في سنة 1999) و هذا نظرا للاهتمام أكثر بالدعم اللوجستي الذي أولت له المؤسسة إدارة لوجستية نشطة ، جعلنا ذلك أن اخترناها كدراسة حالة لبحثنا هذا و على أساس أنها تنتمي إلى قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، و كما ويقوم مصنع الوليد بالقيام بالأنشطة التالية :

✓ الطباعة على الزجاج (serigraphie sur verre) (أفريل 1999م).

✓ الختم بالتسخين (dore a chaud) (أفريل 1999م).

✓ تصميم وصناعة علب الكرتون والطباعة عليها (fabrication de carton) (فيفري 2000).

✓ صنع المواد البلاستكية (injection plastique) (مارس 2000).

✓ التشكيل الحراري (thermoformage) (مارس 2000).

✓ تلوين الزجاج (poudrage du verre) (ماي 2000).

✓ تلوين الزجاج (poudrage du verre) سبتمبر 2000.

✓ طباعة وتغليف عالي الجودة (emballage de luxe) أبريل 2003.

ولتقليل من الاستيراد والاعتماد علي نفسها في تصنيع معظم المواد الأولية التي تدخل في إنتاج العطور و
وعلب قارورات الروائح ، وذلك باستعمال آلات جد متطورة.

ثانيا: تعريف مؤسسة روائح الورود

تعرف مؤسسة روائح الورود على أنها شركة ذات مسؤولية محدودة (S.A.R.L) أسست سنة 1983 م
برأسمال اجتماعي قدره 500.000.000 دج تنتمي إلى قطاع المؤسسات الصغير والمتوسطة ، رقم سجلها
التجاري : 87/ب/012، نشاطها المتبع هو صناعة العطور " وعلامتها التجارية على شكل الحرف اللاتيني " W
" تعلقه وردة متفتحة والتي تعبر عن العطر كما هو معبر عنه في الشكل رقم: 01-03:
ويمثل الشكل رقم: 01-03 : العلامة التجارية لمؤسسة روائح الورود.



المصدر: من مصلحة الإعلام الآلي بالشركة

ثالثا: منتجات المؤسسة وكيفية تصنيعها

1- تصنيع العطور: تقوم مؤسسة ورود بإنتاج ثلاثة خطوط إنتاج وهي: ماء العطر، بخاخ، المناديل

المعطرة وكل واحدة من المجموعات السابقة تمر بعدة مراحل حتى تصل إلى صورتها النهائية.

1-1- عملية إنتاج ماء العطر: تتم على النحو التالي:

- النقع: ويتم في هذه الخطوة نقع المزيج: مركز عطر + ماء + كحول، لمدة ثلاثة أسابيع.
- الخلط: يتم خلال هذه الخطوة خلط وتبريد المزيج، بعد إخراجها من المنقع وذلك باستخدام آلة الخلط والتبريد.
- التصفية: حيث يتم تصفية العطر بعد إخراجها من آلة الخلط والتبريد.
- ملأ القارورات: ويتم فيها وضع القارورات الزجاجية في الآلة وملئها بالعطر أوتوماتيكيا.
- الضخ والدفع: ويتم خلالها وضع المضخة، ثم تخضع لعملية الرص ثم يتم وضع زر الدفع والغطاء يدويا.

- **المراقبة:** حيث تخضع القارورات لعملية المراقبة للتأكد من أنها لا تحمل أي عيب أو خطأ.
- **التغليف:** ويتم خلال هذه المرحلة وضع القارورات في العلب وطباعة التاريخ ورقم الحصة ثم تغلف بالسييلوفان وتوضع في علب كرتون وتخزن.

1-2- عملية إنتاج البخاخ:

وتخضع عملية إنتاج البخاخ لنفس المراحل التي مرت بها عملية إنتاج ماء العطر.

1-3- عملية إنتاج المناديل المعطرة: ويتم عبر المراحل التالية:

- يتم تحضير العطر مثلما سبق ذكره (نقع، خلط، تبريد، تصفية)؛
 - تغذية الآلة بالورق والغلاف؛
 - تبليل الورق بالعطر عن طريق التقطير؛
 - غلق الغلاف من الجانبين؛
 - وضعها في علب كرتونية وتركها لمدة أسبوع وتصفيها في علب التغليف .
- و هذه المراحل في الخط الإنتاجي تدخل ضمن سلسلة الامداد التي ترى المؤسسة أنها تزيد من فعاليتها نحو بقية المراحل .

2- مصادر المواد الأولية: تشتري المؤسسة سنويا ما يقدر بـ: 12000 لتر من الكحول* (من

داخل الوطن)، 750 كلغ من مركز العطر الذي يستورد من المؤسسات الأوروبية، أما الأغلفة وعلب الكرتون، والعناصر البلاستيكية وجميع العمليات المتعلقة بتحويل و تصميم وتلوين وترميل الزجاج تتم كلها في مؤسسة " الوليد "، كداعم أساسي لإدارة اللوجستية بالمؤسسة .

أما فيما يخص المواد التي تستوردها مؤسسة روائح الورود فنجد أنها تتعامل مع 12 مورد.

*- الكحول : وهو سائل مائع عديم اللون ، وهو أكثر الأنواع انتشاراً ، وله استخدامات كثيرة ، يستعمل كمطهر ، ويستخدم بكثرة في صنع العطور ، ومذيب لبعض الأدوية ، وهو الموجود في المشروبات الكحولية .

و يوضح الجدول رقم : 01-03 التالي بعض من الموردين الذين تتعامل معهم المؤسسة والمواد التي تستوردها مع تحديد الدولة التي ينتمون إليها.

ويمثل الجدول رقم : 01-03: يوضح مصادر المواد الأولية.

المورد	الدولة	المواد الأولية
CBAL (groupe Pechiney)	فرنسا	علبة الألمنيوم
Typographe	إسبانيا	الغلاف
Stride groupe	بريطانيا	القلب المخصص للزجاج
CPL Arom	فرنسا	مركز العطر
Main et Fils	فرنسا	مركز العطر
ISMARL (gourpe)	أمريكا-إيطاليا	مضخة العطر

المصدر: مصلحة الإنتاج من المؤسسة عند المقابلة مع مسؤول المصلحة .

مازالت المؤسسة تستورد هذه المواد باستثناء التغليف الذي أصبح يصنع في " مؤسسة الوليد " بدءاً من سنة 2003، و انعكس هذا إيجابياً من حيث تخفيض التكاليف .

منتجات المؤسسة: تنتج مؤسسة روائح الورود مجموعة متنوعة من العطور تشكل في مجموعها 52 نوع من المنتجات وهي ذات أنواع وأحجام مختلفة والتي تقسم إلى 3 مجموعات كبيرة هي: - ماء العطر: بمختلف الماركات والسعات (30، 50، 60، 100 ملل).

- بخاخ: بمختلف الماركات والسعات و مناديل معطرة.

ويمثل الجدول رقم : 02-03: منتجات روائح الورود كما هي مبينة في الجدول التالي :

ويمثل الجدول رقم : 03-02: منتوجات روائح الورود

Eaux de toilettes Féminines	Eaux de toilettes Masculines	Eaux de toilettes pour enfants	Pochette Parfumée
Féminin Wouroud de Wouroud Miss Wouroud Borane Danisia merci Roma Mawja Mawja gold Amourette	ELU Oscar EL-SENÖR Ocean Junior Sixième Sense Sixieme black Sixieme sport Indigo	Magic Filles Magic garçons	Sixième Sense Oscar Féminin EL-SENÖR Ocean Miss Wouroud Junior Opinion Mawja Wouroud de Wouroud
Parfums D'été	Parfums D'hiver	Deodarants Femme	Deodarants Homme
Plutôt Frais Plutôt Vert Plutôt pomme Plutôt pêche Plutôt cologne Plutôt lavande	Plutôt ptairire Plutôt Vanille Plutôt Mûre Plutôt exotique Plutôt Boisé Plutôt Tabac	Sixième Sense Borane Féminin Danisia Wouroud de Wouroud Miss Wouroud Opinion Mawja Never	ELU Oscar EL-SENÖR Ocean Junior Sixieme sense gold

المصدر: مصلحة الإنتاج من المؤسسة عند المقابلة مع مسؤول المصلحة .

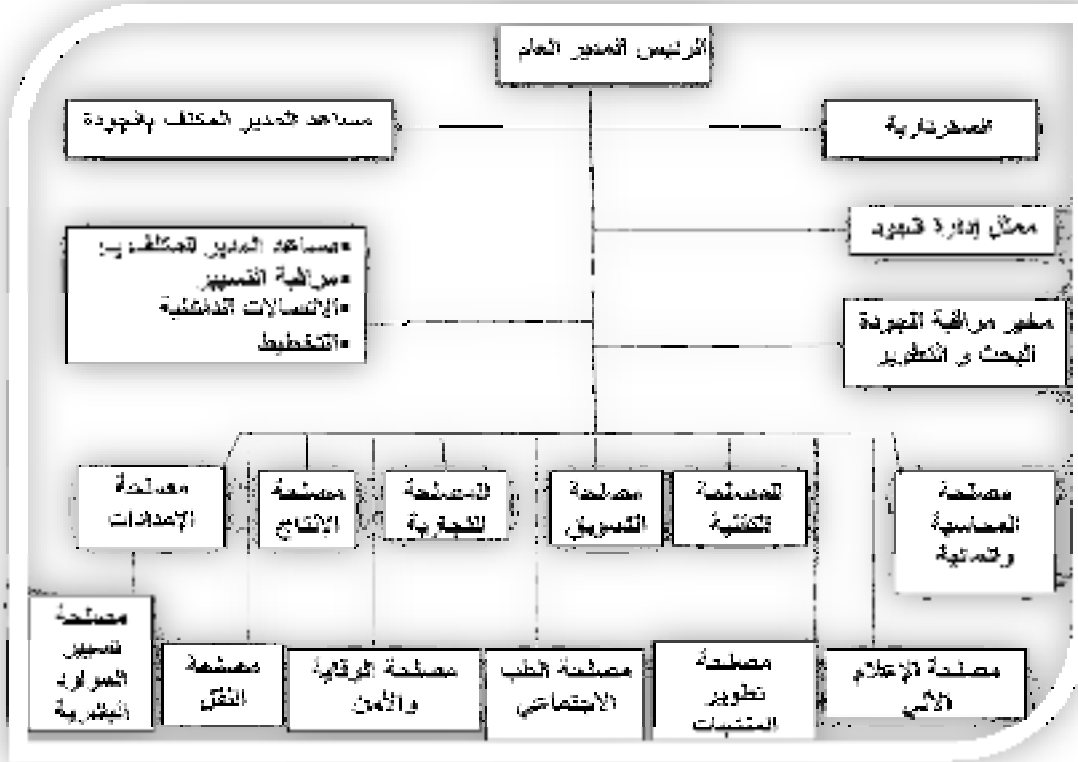
المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي ووظائف المصالح في مؤسسة روائح الورود

سوف نتطرق في هذا المطلب الى الهيكل التنظيمي للمؤسسة الذي تحديد كيفية توجيه الأنشطة كتوزيع المهام ، و التنسيق و الإشراف من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية، و يحدد مهام الأفراد من حيث المشاركة و صنع القرار في المؤسسة .

أولاً: الهيكل التنظيمي

في إطار التغيرات التي تقوم بها المؤسسة، تم إدخال تغير علي الهيكل التنظيمي ، حيث تم إضافة مصالح جديدة فأصبح الهيكل التنظيمي أكثر اتساعا وشمولية ويتواكب مع احتياجات المؤسسة والمرحلة المقبلة عليها ، ولقد أصبح الهيكل التنظيمي لمؤسسة روائح الورود.

الشكل رقم : 03-02 الهيكل التنظيمي للمؤسسة زواج الوورد



المصدر : الأمانة العامة للمؤسسة زواج الوورد

ثانيا : وظائف مصالح المؤسسة

1- **المدير العام:** يقوم بالإشراف على السير الحسن لجميع نشاطات المؤسسة ويشرف على جميع التعاملات في الداخل و الخارج ، وله الحق في اتخاذ القرار ومراقبة جميع الأعمال داخل المؤسسة .

2- السكرتارية: دورها في :

- مساعدة المدير العام في مهامه ؛
- متابعة السير الحسن للنشاط ؛
- استقبال البريد الوارد للمؤسسة؛
- استقبال المكالمات الداخلية و الخارجية .

3- مساعد المدير المكلف بالجودة: دوره يكمن في :

- رفع التقارير إلى المدير العام حول سير نظام الجودة ؛
- الربط والتنسيق بين مسؤولي نظام إدارة الجودة لمؤسسة الوورد ؛
- متابعة سير نظام إدارة الجودة في المشروع ؛

- تحسين أفراد وإعدادهم للمراجعات وتزويدهم بالبرنامج .

4- مخبر مراقبة الجودة للبحوث والتطوير :

وهذا المخبر مجهز بأحدث الوسائل لمراقبة جودة المنتجات ويسير من طرف ذوي كفاءة وخبرة في مجال الكيمياء ويات قاموا بتكوين في الخارج.

5- مصلحة المحاسبة و المالية : دورها يكمن في :

- تطبيق السياسة المالية للمؤسسة ؛
- إعداد الميزانيات ؛
- تنظيم وترتيب وحفظ مختلف الوثائق المحاسبية (فواتير وصول استلام ...) ؛
- متابعة الحسابات البنكية .

6- مصلحة تسير الموارد البشرية : وبما أن العامل البشري في غاية الأهمية لدى مؤسسة عطور ورود

فإنها دائما تحرص على تكوين العمال، خاصة أن مهنة العطارة مهنة متميزة. فلقد برمجت مؤسسة عطور ورود من أجل العاملين في المجال التقني التجاري سلسلة من التبرصات بمدينة قراس الفرنسية والتي تعتبر العاصمة العالمية للعطور، بالإضافة إلى دورات من المحاضرات والدروس الجامعية التكميلية. و يكمن دورها في :

- عملية التوظيف وإعداد الأجور ؛
- وضع مخطط للعطل السنوية للعمال ؛
- تجهيز وثائق التأمين الخاصة بالعمال ؛
- تحفيز ومكافئة العمال .

7- المصلحة التقنية : و يكمن دورها في :

- القيام بتصليح الخلل الموجودة داخل ورشة الإنتاج او خارجها ؛
- الصيانة والمتابعة الدورية لمختلف الآلات الإنتاجية ؛
- القيام بتركيب مختلف التجهيزات الكهربائية داخل المؤسسة .

8- المصلحة التجارية : و يكمن دورها في :

- تقوم بعرض وبيع منتجات المؤسسة؛

- دراسة السوق وتقدير المبيعات ؛

- تسجيل وتحليل شكاوي واحتياجات الزبائن.

9 - مصلحة الإنتاج : و يكمن دورها في :

- تتكفل هذه المصلحة بالإشراف على عمليات الإنتاج ؛

- متابعة السير الحسن للعمل ؛

- تحتوي على مخبر لمراقبة النوعية .

10- مصلحة تطوير المنتجات: و يكمن دورها في :

- العمل على خلق أو تطوير منتجات الجديدة ؛

- المساهمة في تصميم المنتجات الجديدة (العطر ، شكل القارورة ، التغليف ، الاسم ...).

11- مصلحة الإمدادات: و يكمن دورها في :

- تقوم بمتابعة حركة التصدير ؛

- متابعة نقل الموارد المصدرة والمستوردة.

- الاتصال بوكالة العبور الدولية فيما يخص عمليتي التصدير والاستيراد .

12- مصلحة التسويق : حيث أن قسم التسويق الذي أنشئ سنة 1994 يهتم بالعلاقات الخارجية للمؤسسة

بالإضافة إلى الاتصال الداخلي الذي يركز على ضرورة المحافظة على جودة ونوعية منتوجات و من ورود :

- متابعة وتحليل تطورات أسعار السوق، ومختلف أنواع المنتجات المنافسة الوطنية و الدولية.

- تجميع وبث مختلف المعلومات التجارية والتسويقية التي تهم المؤسسة.

- إعداد وتنفيذ مختلف الشركات في المعارض الوطنية والدولية.

و لهذه الهيكلية الإدارية دورا بارز في تجسيد معنى تطبيق الادارة اللوجستية، و التي تحافظ على استمرارية

المؤسسة و جودة خدماتها وكفاءتها و فعاليتها ، على اعتبار أن القرارات الإدارية السديدة تحتاج إلى هيكلية إدارية

متكاملة تخدم الإدارة اللوجستية للمؤسسة في أسرع وقت و أقل تكلفة.

المطلب الثالث : مكانة مؤسسة روائح الورود في قطاع صناعة العطور

تحتل مؤسسة روائح الورود مكانة هامة في الأسواق، بفضل جودة منتجاتها وتنوعها ، والتسيير الجيد لمديرها كما حازت لنفسها مكانة سواء على المستوى الوطني أو الدولي .

أولاً: الجوائز التي حصلت عليها مؤسسة روائح الورود: تحصلت المؤسسة على العديد من الجوائز العالمية والأوسمة بفضل ما تملكه من إمكانيات مادية وبشرية، وتتمثل في:

- جائزة إفريقيا الدولية (باريس) 1992م.
- جائزة الدولية للتنوعية (مدريد) 1993م.
- جائزة النجم الذهبي للتنوعية (مدريد) 1993 م .
- الجائزة الدولية للتكنولوجيا والجودة (باريس) 1997 م.
- جائزة الاهتمام النوعية العالمية (باريس) 1997
- جائزة أمريكا الذهبية (نيويورك) 1998م.

إن حصول المؤسسة على كل هذه الجوائز هو دليل واضح على كفاءة مديرها و القدرة على التحكم في جودة منتجاتها، و قدرتها على التصدير و فعالية إدارتها اللوجستية و غزوها الأسواق الدولية بفضل ميزتها التنافسية لمنتجاتها ، وكان حصولها على شهادة الآيزو 9001 في فيفري 2006 تنويعاً لمسيرة النجاح التي حققتها خلال مسيرتها ، و تحصلت أخيراً على إيزو 14000 الخاص بالأمان البيئي 26000 الخاص بالمؤسسة الاجتماعية .

ثانياً: مكانة مؤسسة روائح الورود في الأسواق الوطنية

تتنوع منتجات مؤسسة روائح الورود تقريباً في كامل التراب الوطني أما تجار الجملة فيتركز في 6 ولايات ، و هذا ما دعم من مكانة المؤسسة في السوق هو تواجدها في مختلف التظاهرات والمعارض الوطنية وذلك كإستراتيجية تسعى بالمؤسسة التوسع في السوق، بهدف خلق منتجات جديدة تلي احتياجات الزبون ، و في ما يلي نوضح أهم المعارض التي شاركت فيها مؤسسة روائح الورود.

الجدول رقم: (03-03): يوضح المعارض الوطنية التي شاركت فيها مؤسسة روائح الورود في الفترة

1999- 2006

الجدول رقم: (03-03): يوضح المعارض الوطنية التي شاركت فيها مؤسسة روائح الورود في الفترة 1999-2006

التاريخ	المكان	التسمية
19-10 ماي 1999	وهران	المعرض الدولي بوهران
21-12 جوان 2002	الجزائر	المعرض الدولي بالجزائر
15 أكتوبر 03 نوفمبر 2002	وهران	معرض وهران
جوان 2003	الجزائر	المعرض الدولي
أكتوبر 2003	الجزائر	معرض الانتاج الوطني
مارس افريل 2004	وهران	معرض الانتاج الوطني
05-17 مارس 2006	قسنطينة	المعرض الدولي
13-04 جوان 2006	وهران	المعرض التجاري
27-15 ماي 2006	قسنطينة	المعرض الدولي سرتا
08-01 جوان 2006	الجزائر	المعرض الدولي
16-02 جويلية 2006	عنابة	المعرض التجاري

المصدر: مقابلة مع رئيس مصلحة التسويق بالمؤسسة

ثالثا: مكانة المؤسسة في الأسواق الدولية

بفضل الادارة اللوجستية و جودة منتجات مؤسسة الورود وكفاءة المسيرين أهلتها للمنافسة في الأسواق الدولية فمكنتها من تصدير منتجاتها إلى العديد من الدول، كما شاركت في العديد من المعارض الدولية منها دول العربية : السعودية ، قطر ، الإمارات العربية المتحدة ، المغرب ، ليبيا ، تونس ، موريتانيا.

باقي دول العالم : روسيا، المكسيك، كندا، جنوب إفريقيا، السنغال، مما يجعل الاهتمام أكثر بأهم عنصر في سلسلة الامداد ألا وهو النقل الدولي و حتى تستطيع المؤسسة تفعيل تواجدتها ضمن هذه الدول في العالم.

والجدول رقم: (04-03) يبين المعارض الدولية التي شاركت فيها مؤسسة روائح الورود سنة 1995 - 1998

الجدول رقم: (03-04) المعارض الدولية التي شاركت فيها مؤسسة روائح الورود سنة 1995 - 1998

التاريخ	المكان	التسمية
31 ماي - 15 جوان 1995	ليبيا	المعرض الجزائري بطرابلس
05-12 ديسمبر 1995	المغرب	المعرض لمغربي طبنجة
02-08 أبريل 1996	عمان	معرض الربيع الدولي بمسقط
14-23 أوت 1996	سورية	المعرض الدولي بدمشق
19-28 مارس 1997	مصر	المعرض الدولي بالقاهرة
13-18 ماي 1997	البحرين	المعرض الدولي بالمنامة
29 سبتمبر 05 أكتوبر 1997	عمان	المعرض التجاري الخزيني بمسقط
08-11 نوفمبر 1997	الإمارات	معرض جمال الخليج بدبي
08-13 مارس 1998	قطر	المعرض الجزائري بالدوحة
25-30 أبريل 1998	قطر	المعرض الجزائري الخامس بالدوحة
19-22 سبتمبر 1998	الإمارات	معرض image- EXPO

المصدر: مقابلة مع رئيس مصلحة التسويق بالمؤسسة

المبحث الثاني : شركة اللوجستيك العالمية أرامكس

تعتبر من الشركات المزودة و المتخصصة عالمياً لخدمات النقل والحلول اللوجستية الشاملة في منطقة الشرق الأوسط، بتواصل إستراتيجيتها الخاصة بالنمو و تركيزها على تنمية الأعمال الدولية و نهدف إلى دفع عجلة هذا النمو من خلال عمليات الاستحواذ والشراكات ذات الجدوى الإستراتيجية الفعلية ، وهذا يتلاءم بصورة حقيقية مع نموذج أعمالها القائم على الأصول الخفيفة وموقعها الجغرافي في المنطقة التجارة الدولية وتوفر البنى التحتية لذلك.

المطلب الأول : نبذة عن أرامكس

تأسست أرامكس مع مكتب في عمان و نيويورك 1982 و كانت أول شركة عربية تدرج أسهما للتداول العام على بورصة ناسداك في عام 1997، و انسحبت من ناسداك في 2002 و تحولت إلى ملكية خاصة عبر أبراج كابيتال ، و شاركت في تأسيس تحالف التوزيع العالمي و الشحن العالمي في 2003 ، و تحولت إلى شركة مساهمة عامة مدرجة على سوق دبي المالي في 2005، و طلقت جامعة أرامكس المؤسسة و البدء في إصدار تقارير ممارسة الاستدامة في 2007 ، و من 2011 تابعة التوسع في الأعمال في جنوب شرق آسيا و إفريقيا عبر الاستحواذ على عدة شركات و تتابعه هذا التوسع عالميا حتى عام 2016

وتوظف أرامكس أكثر من 17 ألف شخص موزعة على مناطق عمليات أرامكس في 69 دولة في العالم و حققت «أرامكس» منذ تأسيسها نمواً متسرعاً تحولت من خلاله إلى علامة عالمية مرموقة تشتهر خدماتها المتخصصة ومنتجاتها المبتكرة. وتتخذ الشركة المدرجة في «سوق دبي المالي» من دولة الإمارات العربية المتحدة مقراً لها، ورئيسها التنفيذي حسين هاشم منذ جانفي 2013 من جنسية أردنية ويمتلك خبرة 25 سنة في إطار النقل والحلول اللوجستية على مستوى الإقليمي والدولي وكان يشغل منصب الرئيس التنفيذي لشركة أرامكس لمنطقة الشرق الأوسط وإفريقيا بين 2010 و 2013 و منصب الرئيس التنفيذي لشركة أرامكس لمنطقة مجلس التعاون الخليجي وإيران بين سنة 2007 و 2010 وأنضم إلى شركة أرامكس سنة 1991 وكان مسؤولاً، أما رئيس مجلس الإدارة الحالي هو عبد الله المزروعى من الإمارات العربية المتحدة عن إعادة العمليات في مكتب الكويت وتتمتع بموقع استراتيجي عند ملتقى الطرق بين الشرق والغرب، مما يتيح لها توفير الحلول اللوجستية الفعالة والمصممة خصيصاً لمختلف أرجاء العالم، والوصول إلى أعداد متزايدة من الشركات والعملاء على المستويين الإقليمي والعالمي في وقت واحد وتقوم الشركة بتوفير خدمات التوصيل السريع والخدمات اللوجستية الرائدة على

مستوى السوق لمنطقة الشرق الأوسط وغيرها من الاقتصاديات الناشئة، ومن خلال موقع الشركة الرائدة عالمياً في مجال خدمات النقل والحلول اللوجستية الشاملة¹، تتضمن قائمة خدماتها الواسعة كلاً من خدمات التوصيل السريع، والشحن، والخدمات اللوجستية وإدارة سلاسل التوريد، والتجارة الإلكترونية وإدارة المعلومات والسجلات. وعلاوة على ما تقدم ندرك أن مواصلة تنمية وتطوير أعمال مستدامة بكل معنى الكلمة حتم على الشركة خدمة المجتمعات والأسواق التي تزاوّل فيها نشاطاتها وتطويرها، أطلقت الشركة برنامج الإستدامة* الذي يجري تطبيقه في أكثر من 180 مشروعاً تعليمياً واجتماعياً وبيئياً حول العالم، كما أنها بادرت إلى التشارك مع عدد من المنظمات الدولية والمحلية التي تركز نفسها للقضايا المماثلة. وصنعت أيضاً بالعلاقات القوية التي تجمعها مع المجتمعات التي تعمل فيه، وبالمساهمات الكبيرة التي قدمتها في سبيل دعم و تنمية الاقتصادية المستدامة.

وعلى الدوام تستند مبادرات أعمالها إلى رؤيتها الأوسع في دعم توسيع نطاق التجارة ضمن الأسواق الناشئة وفي ما بينها، انطلاقاً من إيمانها بأن النمو المستقبلي سيقوم على التفكير والعمل بشكل مختلف، وعلى تقبل التغيير في ظل التغيرات التي تشهدها الأسواق ونظراً لأنها تعيش في عصر تؤثر فيه التكنولوجيا على حياتنا اليومية وتسهم في تغييرها أكثر من أي وقت مضى، ويعتمد عملاؤها بشكل متزايد على الاتصالات الرقمية لاستخدامها في تحسين أسلوب حياتهم، فإن ذلك يوفر للشركة بدوره مزيداً من الفرص لخدمتهم بصورة أفضل.

المطلب الثاني : خدمات التي تقدمها شركة أرامكس

تعتبر تقديمها لهذه الخدمات مهم جداً حتى ندرك مدى تأثيرها على الأوساط التصديرية في الإمارات العربية المتحدة .

أولاً: التوصيل الدولي السريع

بوصفها مزوداً عالمياً رائداً لخدمات النقل والحلول اللوجستية الشاملة، توفر أرامكس حلول الشحن الدولي المتكاملة للوثائق والطرود التي يتطلب تسليمها دقة زمنية عبر مختلف القطاعات وتقدم لعملائها باقة متنوعة من خدمات التوصيل السريع التي تلبي احتياجاتهم² من حيث الزمن والتكلفة، إضافة إلى إمكانية تعقب

1 - معلومات مأخوذة من الموقع الرسمي للشركة على الرابط: نبذة -عن-أرامكس <https://www.aramex.com/Ar/> بتاريخ 2018/05/01

* - الإستدامة : تعني تلبية حاجات الحاضر دون المساس بقدرات الأجيال المستقبلية على تلبية حاجاتها الخاصة.

2 - معلومات مأخوذة من الموقع الرسمي للشركة على الرابط: خدماتنا -عن-أرامكس <https://www.aramex.com/Ar/> بتاريخ 2018/05/01

الطرود والشحنات مباشرة عبر الإنترنت، وإشعارات التسليم الآلية، وإثبات عملية التسليم، إضافة إلى مجموعة واسعة من خدمات الاستيراد والتصدير والتخليص الجمركي وتشمل خدمات الشركة في مجال الشحن و النقل الجوي والبحري، وتوفير خدمة التوصيل مناسبة التكلفة للبضائع الثقيلة والطرود التي تتطلب معاملة خاصة. وتنوع خدمات الشحن التي تقدمها «أرامكس» بين خدمة الشحن من الميناء إلى الميناء إلى خدمة التوصيل من الباب إلى الباب، كما تلبى احتياجات مختلف أنواع السلع بدءًا من الشحن العام إلى الشحنات الحساسة للحرارة. وعلاوة على ذلك، توفر «أرامكس» خدمات التخليص الجمركي وخدمات متقدمة لتتبع الشحنات عبر الإنترنت والخدمات اللوجستية للطرف الثالث وخدمات التوزيع الإقليمي، وخدمات الطائرات والسفن المستأجرة، إضافة إلى تولي مستلزمات المعارض.

ثانيا :التوصيل المحلي السريع

توفر خدماتها في مجال التوصيل المحلي السريع خدمات توصيل الطرود المستعجلة من الباب إلى الباب في مختلف أنحاء الدولة، وتتيح خيار توصيل الطرود في نفس اليوم أو في يوم العمل التالي، إضافة إلى خدمة استلام الطرود، وخدمات الاسترجاع والدفع النقدي عند التسليم.

مما يعطي دافع قوى لتحريك و تنمية التجارة المحلية و تفعيلها بين مختلف المؤسسات في الداخل.

المطلب الثالث : خدمات الحلول اللوجستية للأرامكس

تعتبر الخدمات التي تقدمها الشركة من حلول لوجستية و خدمات توصيل مهم جدا و مدى تأثير هذه الخدمات على البيئة التصديرية في الإمارات .

أولا :خدمات الإدارة اللوجستية المتكاملة والتخزين

تأتي الحلول اللوجستية المتكاملة لتضمن أعلى مستويات الكفاءة في نقل وتخزين وتوزيع المنتجات والمعلومات في جميع مراحل سلسلة الامداد، بدءًا من لحظة خروج سلع العملاء من مستودعات الموردين أو المصانع حتى وصولها إلى تجار التجزئة أو المستهلك النهائي، ويتم ذلك من خلال المراكز اللوجستية الإستراتيجية للشركة¹. في المناطق الحيوية الرئيسية في دول مجلس التعاون الخليجي، ومنطقة الشرق الأوسط، وشمال أفريقيا وأوروبا الغربية وآسيا. وتعتمد المراكز اللوجستية على أحدث التقنيات لضمان مستويات عالمية من الأمان.

1 - معلومات مأخوذة من الموقع الرسمي للشركة على الرابط: خدماتنا -عن-أرامكس <https://www.aramex.com/Ar/> بتاريخ 2018/05/01

ولقد واصلت في توسيع نطاق أعمالها في الأسواق الرئيسة وافتتحت منشأة جديدة ومتطورة تمتد على مساحة قدرها 15 ألف متر مربع في العاصمة العمانية مسقط لتلبية متطلبات العملاء في السلطنة. وبادرت أيضاً إلى تطوير مرافقها في جنوب أفريقيا عبر الانتقال إلى مستودعات لوجستية جديدة في جوهانسبرغ وكيبتاون، كما قامت بتوسيع عملياتها في مصر بمساحة إضافية قدرها 10,000 متر مربع لتلبية الطلب المتنامي، وأجريت أيضاً عمليات توسعة إضافية لمواقعها في تركيا وسنغافورة وأوغندا والأردن بهدف تلبية احتياجات الحاليين والجدد .

كما شرعت بالعمل على منشأة متخصصة لنقل البضائع الخطيرة في دبي، تعد الأولى من نوعها في شبكة «أرامكس» وستساهم في تعزيز الخدمات التي نقدمها لقطاع النفط والغاز.

ونظراً لأن التكنولوجيا لطالما شكلت عاملاً رئيساً في توفير الخدمات المتميزة للعملاء، واصلت الاستثمار في نظام الخاص بإدارة المخازن بهدف توفير حلول متقدمة والارتقاء بكفاءة العمليات التشغيلية و مرافقها.

ثانيا : حلول إدارة الوثائق والمعلومات إنفوفورت

تصدر إنفوفورت اليوم موقع الريادة في مجال إدارة المعلومات و حفظ السجلات في الشرق الأوسط و شمال إفريقيا و الجزيرة العربية. فمنذ إنشائها عام 1997 تواصل إنفوفورت سعيها الدءوب لتطوير حلول آمنة مبتكرة لكافة الشركات و المؤسسات في مختلف المجالات.

وتعد شركة «إنفوفورت» المملوكة بالكامل لأرامكس، مزوداً رائداً لخدمات الحلول الآمنة في مجال إدارة الوثائق والسجلات في منطقة الشرق الأوسط وإفريقيا وتشمل هذه الحلول كافة مراحل إدارة المعلومات التي تشمل إدارة وتخزين الوثائق الورقية، وخدمات المسح الضوئي والفهرسة للوثائق، ونظم إدارة الوثائق الإلكترونية، والوحدة البرمجية لإدارة سير العمل، وتخزين ودوران الأشرطة ووسائط، حفظ المعلومات الرقمية، وحلول آمنة لإتلاف البيانات، وتكنولوجيا المعلومات، وإدارة الشيكات، والتمزيق والإتلاف المضمون¹، وخدمات إنفوفورت هي ملك لشركة أرامكس المدرجة على لائحة سوق دبي المالي، والمزود العالمي الرائد للخدمات اللوجستية وحلول النقل وإدارة المعلومات .

1 - معلومات مأخوذة من الموقع الرسمي للشركة على الرابط: خدماتنا -عن-أرامكس/ <https://www.aramex.com/Ar/> بتاريخ 2018/05/01

ثالثاً : خدمة شوب أند شيب "shop and ship"

و خدمة شوب أند شيب * المصممة خصيصاً لتلائم احتياجات الشحن الخاصة بعمليات التسوق، شوب أند شيب هي خدمة مقدمة من أرامكس، أحد أكبر الشركات التي تقدم الحلول اللوجستية وخدمات النقل العالمي ومن خلالها نقوم بنقل و توصيل للشحنات الدولية أي أنها تمكن آلاف العملاء في أكثر من 80 وجهة حول العالم من الحصول على البضائع التي قاموا بشرائها من المتاجر عبر الإنترنت، بسهولة مطلقة .

و تقدم شوب أند شيب خدمة عالمية للشحن الدولي، حيث يمكنك من خلالها نقل البضائع من أستراليا، كندا، الصين، مصر، فرنسا، جورجيا، ألمانيا، هونغ كونغ، الهند، إيطاليا، اليابان، الأردن، لبنان، ماليزيا، سنغافورة، جنوب أفريقيا، كوريا الجنوبية، إسبانيا، تايلاند، تركيا، الإمارات العربية المتحدة، المملكة المتحدة، الولايات المتحدة الأمريكية بوقت قياسي وبأسعار مناسبة.

رابعاً : خدمة إدارة سلسلة الإمداد

يستند نموذج أعمال «أرامكس» القائم على الأصول الخفيفة إلى سلسلة الإمداد الخاصة بها والتي تشمل العديد من الموردين الدوليين والمحليين، وتضم شبكة النقل والخدمات اللوجستية التي تعد من كبرى الشبكات على مستوى العالم، كشركات الطيران الوطنية والدولية العاملة محلياً أو في عدة بلدان أخرى، إضافة إلى خطوط الشحن البحرية.¹

ومن خلال شبكة الشحن الواسعة وحلول النقل الشاملة التي توفرها، و تقدم لعملائها خدمات التوصيل من الباب إلى الباب وصولاً إلى المخازن، سواء كان ذلك من مورد واحد أو عدة موردين، دون تأخير ووفقاً لعمليات تخليص جمركي سريعة، بهدف إشراك الموردين المحليين والعالميين في سلسلة الإمداد التابعة لها.

فقام فريق خبراء أرامكس لإدارة سلسلة التوريد، تولي مهام إدارة المنشأة بكفاءة عالية والحد من المخلفات والاستفادة من الحيز المتاح بالشكل الأمثل، واختيار المعدات المناسبة وخفض نفقات التشغيل وتعزيز معايير وجودة الخدمات. وتقوم أرامكس بإدارة العمليات التشغيلية اليومية بالاعتماد على نظامها الخاص بإدارة المخازن، وجميع مصادرها وتقدم أرامكس خدمات القيمة المضافة في سلسلة الإمداد التي تستطيع تجهيز البضاعة والقيام بالإجراءات التي تجعلها أقرب ما يمكن إلى "نقطة البيع"، لكي تضمن إنجاز طلبيات بسرعة أكبر وبأدنى حد

* - "shop and ship" هي خدمة شحن رائدة للتسوق عبر الإنترنت، أي متجر متنقل خدمة إعادة توجيه للشحنات مقدمة من شركة أرامكس. في البداية يجب عليك التسجيل في للصفحة الرئيسية لـ shop and ship و أن تمتلك بطاقة دفع ائتمانية وعن طريقها تقدر تشتري من أي دولة في العالم عن طريق هذه الخدمة التي تدعمها أرامكس ويكون التسليم في مقر إقامتك.

1 - معلومات مأخوذة من الموقع الرسمي للشركة على الرابط: خدماتنا -عن-أرامكس/ <https://www.aramex.com/Ar/> بتاريخ 2018/05/01

يمكن من التكاليف، وتشمل خدمات القيمة المضافة من أرامكس، وضع البطاقات التعريفية والتجميع والتغليف التعاقدية، والخدمات الميدانية .

تدرك أرامكس أهمية التخزين كجزء من دورة سلسلة التوريد. وعليه، تولت أرامكس خدمات تخزين وإدارة المخزون في مراكز الخدمات اللوجستية المتطورة التابعة لها، حيث تقدم خيارات التخزين في المستودعات الجمركية أو استيفاء الرسوم الجمركية لتلبية احتياجات العملاء في مختلف قطاعات الأعمال وبفضل التقنيات المتطورة التي تستعملها أرامكس لعملائها تلبية متطلبات التخزين وإدارة المخزون بكفاءة عالية، الأمر الذي يتيح لهم الإطلاع أولاً بأول على حالة المخزون وبالتالي إدارة مشترياتهم بشكل سليم وتحسين زمن دورة طلباتهم.

خامساً: دعم ريادة الأعمال والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تواصل أرامكس العمل عن كثب إلى جانب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عبر شبكتها ، شارك بقوة في المناسبات والمؤتمرات التي تركز على هذا القطاع. وتساهم فرق مبيعاتها بنشاط في التواصل مع هذه الشركات بهدف تلبية احتياجاتها الخاصة بالشحن، إضافة إلى توفير تدريب مخصص لأعمالهم بدعم من الشركاء العالميين. ولمزيد من المعلومات حول دعمها لرواد الأعمال والشركات الناشئة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ومكانة أرامكس في الإمارات في مجال اللوجستيك أدى بها إلى أن تكون أكثر المؤثرات على المؤسسات التصديرية الإماراتية من خلال خدماتها اللوجستية الريادية ، و هذا ما جعلنا نحن نختارها كنموذج في دراستنا، هذا بتقديم الخدمات اللوجستية بإدارة فعالة ذات خبرة كبيرة في هذا المجال ،و الإمارات العربية المتحدة تقع في العشرين دولة الأولى في أفضلية الأداء اللوجستي¹.

¹ - معلومات مأخوذة من الموقع الرسمي للشركة على الرابط: خدماتنا - عن- أرامكس <https://www.aramex.com/Ar/> بتاريخ 2018/05/01

المبحث الثالث : أهمية الخدمات اللوجستية في الجزائر بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

المطلب الأول: خطوط نقل البضائع التصديرية في الجزائر

نظرا للأهمية الكبيرة لقطاع التجارة الخارجية والتي تعتبر حلقة الوصل بين الجزائر والعالم الخارجي، ومثلها مثل باقي الدول النامية، سعت الجزائر إلى إتباع سياسات تنموية مستقلة لتدعيم تجارتها الخارجية في مجال النقل البحري ومما ساعدها على ذلك امتلاكها لواجهة بحرية طولها 1200 كلم، حيث يشغل البحر الأبيض المتوسط 30 % من التجارة البحرية العالمية .

أولا : المؤسسة الوطنية للشحن البحري CNAN

الشركة الوطنية للملاحة الجزائرية هي شركة نقل بحري للبضائع وهي شركة مساهمة ، تخضع للقانون التجاري الجزائري ، ولديها فرعين : فرع "كنان- ميد" و فرع "كنان-نور" يغطي كنان- ميد بالنقل البحري منطقة المتوسط خاصة فرنسا و إسبانيا و إيطاليا، أما فرع "كنان-نور" فيتكفل بالنقل البحري للسلع انطلاقا من موانئ أنفير (بلجيكا) وهامبورغ (ألمانيا) واسطنبول (تركيا) وشارلستون (الولايات المتحدة) ، هذا ويتوفر الأسطول البحري الجزائري حاليا على 15 باخرة منها ناقلات الحاويات ،وتوفر النقل البحري للبضائع على خطوط منتظمة عبر البحر وتنتشر عبر كامل موانئ الجزائر ومن أنشطتها النقل البضائع و الشحن و اللوجستيك الموانئ يعتبر من أهم النقاط التي لا بد التركيز عليها لتحسين الموقف التنافسي مع دول العالم، ولديها مستودعات كبيرة لتخزين البضائع ومن مهامها النقل والإمداد في شرق البحر الأبيض المتوسط وشمال أوروبا والأمريكتين ، وحرصا من الشركة لترقية الصادرات قامت الشركة بتجديد معظم سفنها لنقل البضائع¹.

ثانيا: الشركة العامة للخدمات البحرية GEMA

هي شركة الشحن العامة تم إنشاؤه في عام 1988 و هي شركة مساهمة ومن خدماتها النقل البحري بشكل عام ، وإدارة الحاويات ، والسلع المبردة ، والسلع كبيرة الحجم ، والسلع السائبة* ، والطرود الثقيلة والبضائع الخاصة افتتحت في سنة 2015 مركز تدريب يسمى Gemaform" يقدم هذا المركز تدريبه حصريًا في شكل ندوات ويهدف هذا التدريب إلى تلبية احتياجات الشركات في القطاع البحري أو التنشيط مع الشركات

1 - الموقع الإلكتروني للمؤسسة على الرابط : <http://www.cnangroup.com>

* - بضائع السائبة : هي البضائع الجافة كالرمل والحبوب والمواد الكثيفة كالرمل والمعادن ولديها سفينة شحن مصممة لنقل البضائع.

الإدارات في القطاع البحري ومن نشاطاتها العبور والنقل البري للبضائع، وتخزين البضائع، وتصدر الإشارة إلى أن الشركة في أواخر عام 2005 أنشأت نظام إدارة الجودة والتي أسفرت شهادة في عام 2009 مع منظمة SGS وفقا ISO 9001/2000 وتعتبر كشركة رائدة في مجال الخدمات المتعلقة بالنقل البحري¹.

ثالثا : الخطوط الجوية للشحن الجوي

من تطلعات الجزائر اللوجستية تطوير منظومة نقل جوي حديثة فتم إنشاء محطة لشحن البضائع ويعتبر الشحن الجوي أحد المحفزات الرئيسة في إستراتيجية تنويع الاقتصادي، حيث دعا المتعاملون الاقتصاديون إلى ضرورة تسريع عملية إنشاء القواعد اللوجستية عبر كامل التراب الوطني، خاصة في المجال الجوي مع الحرص على تخصيص كل قاعدة المنتج معين، خاصة في البضائع سريعة التلف بالإضافة إلى قواعد لوجستية خاصة بالمنتج لفلاحي، وهو ما سيرفع من قدرات الإنتاج والتوزيع والتصدير، وهو ما انعكس سلبا على أسعار المنتجات، من منطلق أن خدمات اللوجستيك بالجزائر ترفع أسعار المنتجات بنسبة 30 بالمائة، وهو ما يعتبر عائقا للتنمية الاقتصادية.

حيث تم بإطلاق مجموعة من القواعد اللوجستية لربط شمال الوطن بالجنوب، وهو ما سيرد على طلبات الصناعيين بشكل عام، للتصدير إلى الخارج. وهناك قاعدة لوجستية بمطار الجزائر الدولي وهذا للبضائع سريعة التلف، من خلال التعاقد مع شركة النقل الجوي طاسيلي للطيران، والخطوط الجوية الجزائرية، وهو ما يضمن له الرفع من حصص الشحن الجوي للبضائع، وان الجزائرية للشحن تصدّر سنويا 20 ألف طن في انتظار طائرات جديدة

وقصد الرد على طلبات النقل الجوي للبضائع قررت الخطوط الجوية الجزائرية إنشاء أول فرع للشحن الجوي تحت اسم « الجزائرية للشحن»، في الفاتح من نوفمبر 2016، يتم حاليا استغلال أول مركز للشحن الجوي بمطار هواري بومدين، مدعم بجهاز سكاني متطور لتقليص فترة معالجة ومراقبة البضائع². ويستغل الفرع اليوم طائرتين متعددي الوظائف، تم اقتناؤهما من طرف الشركة الأم، يُستغلان في نقل المسافرين والبضائع، علما أن طاقات نقل كل طائرة تبلغ 17 طنا، وتعمل الجزائرية للشحن على إعداد دراسة لاستطلاع الأسواق الأجنبية، بغرض ضمان نقل البضائع في رحلات الذهاب والإياب عوض عودة الطائرات فارغة بعد كل عملية تصدير.

1 - من خلال موقع الإلكتروني للمؤسسة على الرابط <http://www.gema-group.com>

2 - من خلال الموقع الإلكتروني للمديرية العامة لشحن بالخطوط الجوية الجزائرية على الرابط <https://www.airalgerie.dz>

وفي 03 ديسمبر 2017 انطلقت أولى عمليات التصدير للتمور و الخضروات المبكرة نحو الأسواق الأوروبية من القاعدة اللوجستية لشحن بمطار بسكرة¹.

وفي 17 أبريل 2018 بدأت في الخدمة محطة شحن البضائع بمطار قمار بالوادي حيز الخدمة كأول مركز شحن لفائدة المتعاملين الاقتصاديين بالجهة سيما المهتمين بتصدير المواد الفلاحية ، حيث أن الولاية تتوفر على كل الإمكانيات الاقتصادية في التصدير من الإنتاج ووجود غرف تبريد عالية الجودة للتخزين المعتمدة، من وزارة التجارة.

وبتوفر النقل البري والجوي في المنطقة ستخفض من نسبة التكاليف الخدمات اللوجستية 30 % . مما يدعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التصدير منتوجاتها لو تم الاهتمام أكثر بتوفير هذه الخدمة².

المطلب الثاني : الصعوبات التي تواجه المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في التصدير

بعدما قمنا بدراسة حالة شركة روائح الورود المحلية ، و المصدرة و على الرغم من النجاح المحقق لهذه الشركة و اهتمامها بالإدارة اللوجستية إلا أننا لمسنا العديد من الصعوبات التي تواجهها أثناء العمليات التصديرية و من خلالها نستطيع أن نلخص العديد من هذه الصعوبات و التي تنطبق كذلك العديد من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من مثيلاتها في منطقة الوادي و الولايات المجاورة و نوضحها كما يلي³ :

- عدم وجود مساعدة ودعم الدولة الخاصة بتكاليف المؤسسات في مجال الترقية شهادة المطابقة

ISO؛

- نقص في توفير العملة الصعبة الخاصة بمنحة السفر التي يستعملها مسيرو المؤسسات عند السفر

للخارج؛

- صعوبة تحويل مصاريف الخدمات إلى الفنيين الأجانب؛
- صعوبة إجراءات إسترداد قطع الغيار الآلات في حالة الأعطاب ؛
- نقص مرافقة الدولة المؤسسة في المشاركة في المعارض والتظاهرات الاقتصادية الدولية؛
- ضعف نظام للمعلومات المتضمن كافة البيانات والإحصائيات التي تربط بالعملية الإنتاجية

وموقع السلعة في السوق الدولي ؛

1 - من موقع نشرة الأخبار من التلفزيون الجزائري بتاريخ 03-12-2017 على الرابط : <https://www.entv.dz>

2 - من موقع خلية الإعلام والاتصال لولاية الوادي <https://www/site.officiel.wilaya.eloued>

3 - وذلك من خلال لقاءات مع المتعاملين الاقتصاديين المصدريين بالوادي و مع مدير عام شركة روائح الورود بتاريخ: 2018/04/19

- غياب ثقافة التصدير لدى المتعاملين الاقتصاديين الجزائريين؛
- انعدام الخبرة لدى المصدرين الجزائريين والتي تحول دون توقعهم في الأسواق الأجنبية لمدة أطول
- هذه الوضعية تجلت من خلال الانعكاسات والتأثيرات السلبية من جراء تحرير التبادلات التجارية للنظام الإنتاجي الوطني؛
- عدم الاهتمام بوظيفة التسويق الدولي وما يمكن أن تقدمه من معلومات للمؤسسات بحيث أصبح الحصول على المعلومات عن الأسواق الخارجية من أهم المشكلات التي تواجه المصدر الجزائري نظرا لنقص خبرتهم بالدراسات التسويقية.
- رغم المجهودات المبذولة من السلطات الاقتصادية العمومية في تفعيل علاقة المؤسسة الجزائرية بالتصدير إلا أن النتائج بقيت دون مستوى الآمال، ويبدو أن الأمور ستتعدد أكثر بانضمام الجزائر للمنظمة العالمية للتجارة وإنشاء منطقة التبادل الحر الاوزو متوسطة، لكون عملية تأهيل الاقتصاد الوطني ما زالت تراوح مكانها.
- و من بين بعض الاقتراحات من بعض المصدرين خلال زيارتنا للبعض منهم في مقر شركاتهم وكذا اللقاء أي جمعنا بالمدير العام لشركة روائح الورود نوحزها في ما يلي¹:
- تعويض تكاليف المؤسسات في مجال الترقية لشهادة المطابقة ISO* 9001 ومواصلة القيام بذلك في المستقبل؛
- الرفع من قيمة حقوق الصرف الأجنبي أي منحة السفر الخاصة بمسيري المؤسسات عند السفر للخارج؛
- السماح بتحويل العملة الصعبة نتيجة خدمات الصيانة و إصلاح قطع غيار الآلات و تكوين العمال على كيفية تشغيل الآلات من قبل الفنيين الأجانب؛
- تسهيل إجراءات استيراد قطع الغيار الآلات في حالة الأعطاب، بتعويض إجراءات التوطين والجمركة بعملية سهلة وسريعة لإعادة تشغيل الآلات الإنتاج في أقرب وقت؛
- المساهمة أكثر ومرافقة المؤسسة في المشاركة في المعارض والتظاهرات الاقتصادية الدولية؛
- توفر نظام للمعلومات يتضمن كافة البيانات والإحصائيات التي تربط بالعملية الإنتاجية وموقع السلعة في السوق الدولي؛

1 - وذلك من خلال لقاء في الدراسة الميدانية مع مدير عام شركة روائح الورود بتاريخ: 2018/04/19

* - ISO: المنظمة العالمية لتقيس

- دعم ثقافة التصدير لدى المتعاملين الاقتصاديين الجزائريين، وميلهم لممارسة عملية الاستيراد بسبب ارتفاع نسبة الربح والتقليل من المخاطر الناجمة عن التصدير؛
- الاهتمام بوظيفة التسويق الدولي عند المصدرين، و ذلك مما يمكن أن تقدمه من معلومات للمؤسسات بحيث أصبح الحصول على المعلومات عن الأسواق الخارجية، من أهم المشكلات التي تواجه المصدر الجزائري نظرا لنقص خبرته بالدراسات التسويقية؛
- إن نجاح سياسة تشجيع الصادرات في الجزائر، يقتضي رفع الكفاءة الاقتصادية بخلق مزيد من مناخ التنافس بين المؤسسات الاقتصادية داخل البلد على اعتبار أن السوق المحلي الآن أصبح سوقا منفتحا على العالم، وإقامة تحالفات فيما بين المؤسسات، فالجزائر تمتلك ميزة نسبية في قطاعات هامة، كالزراعة، الصناعات الإستراتيجية، الصناعة التقليدية، السياحة، مما يجعل أمر ترقية الصادرات الوطنية ممكنا جدا بتضافر جهود الجميع ضمن إستراتيجية وطنية لبناء اقتصاد غير نفطي.

المطلب الثالث: تحليل دور الإدارة اللوجستية في تفعيل جودة التصدير لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة استناد إلى حالة مؤسسة روائح الورود

بعدما تطرقنا في هذا الفصل إلى دراسة حالة شركة الورود و إلى النموذج العالمي في تقديم الخدمات اللوجستية لدى شركة أرامكس و ما تقدمه الجزائر من خدمات لوجستية ترتبط بالتصدير، من خلال مؤسساتها الوطنية الشركة الوطنية للشحن البحري و الخطوط الجوية للشحن، نستطيع أن نحلل هذا الدور من خلال ما يقدمونه بالاهتمام بالإدارة اللوجستية في تفعيل عمليات التصدير لدى الشركات الصغيرة و المتوسطة، و كما أن إستراتيجيات المؤسسات القادمة تهدف بالدرجة الأولى إلى غزو الأسواق الدولية، أي أن منتجات روائح الورود مستوفية للمقاييس العالمية من جميع النواحي، فهي حائزة على شهادة الإيزو للجودة منذ 2004، كما أفنكت مؤخرا وسم "بصمة جزائرية"* وهو دليل ملموس على استيفاء المنتجات للمقاييس العالمية لتكون شركة تصدير بامتياز في ظل استعمالها اللوجستيك رغم وجود بعض العراقيل، خاصة مع سياسة الانفتاح وتشجيع الدولة لسياسة التصدير خاصة وأنهم ليسو في علاقة مباشرة مع الزبون النهائي، باعتبارهم يتعاملون مع الشركاء والموزعين وتجار الجملة، وبعد ما كان تركيزهم على المشاركة في المعارض والتظاهرات الاقتصادية الدولية للتقرب من

* - وسم الأصل الجزائري المضمون "بصمة جزائرية" مبادرة تهدف إلى تشجيع المنتجات الوطنية وتقليص فاتورة الواردات بتحسيس المستهلكين بأهمية تفضيل المنتجات الجزائرية لان هذه المنتجات تستجيب لمعايير الجودة المحددة في دفتر الشروط الذي أقره منتدى رؤساء المؤسسات مطلع نوفمبر 2015 وهو دليل على الجودة وإثبات للمستهلك أن هذا المنتج ذا ثقة وينتج محليا وفق شروط عالية وبهذا يكون المنتج الحائز على الوسم محميا من التقليد. وهو مراقب من طرف المنتجات الأوربية .

المستهلك ورصد أصدائه لتطوير خدماتهم، قامت الشركة بجولة إفريقية نظمتها الغرفة الجزائرية للتجارة، بهدف تعزيز العلاقة مع الزبائن والانفتاح مع أسواق خارجية جديدة، والتعريف أكثر، إلتقوا برجال أعمال من مختلف دول إفريقيا الوسطى، عرض عليهم مختلف تشكيلات و علامات المؤسسة أمام تنوع العلامات التجارية .

وكما تقوم الشركة بتخزين المنتوجات التي عليها الطلب للتصدير لان تكلفة التخزين عالية مما يترتب عليه مصاريف تأمين المنتج في المخازن ويزيد من نسبة الخطر الحريق لان منتوجات الشركة تستعمل فيا الكحول وهو سريع الالتهاب ، وتقوم الشركة أيضا في إيصال منتجاتها بواسطة معدات النقل الخاصة بالشركة عندما يكون التصدير بري خاصة مع دول الجوار مثل تونس وليبيا وهذا لضمان إيصال المنتج في أحسن نوعية له حتى لا تأثر الطرق على نوعية التغليف لمنتجاتها .

ومما أعطى الشركة دفعة قوية في التصدير هذا بعد حصولها على مساعدة الدولة و الدعم في التصدير من الوكالة الوطنية لترقية التجارة الخارجية ALGEX ألكس* خاصة بتكفلها بجزء من نفقات الشركة حينما تشارك في المعارض والصالونات في الخارج، وتكفل بنسبة 25% و 50% بالنسبة للنفقات المرتبطة بدراسة الأسواق الخارجية أما من ناحية الجبائية استفادت الشركة من إعفاءات فيما يخص الضرائب المباشرة والرسم على النشاط المهني* TAP والضريبة على أرباح الشركات IBS* هذا بعد إيداع ملف لدى مصالح الضرائب بشرط إيداع وثيقة العائد من العملة الأجنبية في بنك مقره الجزائر، والرسم على القيمة المضافة TVA* بالنسبة لعمليات التصدير ، وهذا مما خفض من التكلفة الجبائية للشركة أعطى لها دافع أكثر للتصدير ، وإعفاءات ضريبية في IRG* وتخفيضات كبيرة في اشتراكات الصندوق الوطني للعمال الأجراء بالنسبة لعمال الشركة الذين ينتجون السلع الخاصة بالتصدير.

أما في التسهيلات الجمركية مكن المراقبة الجمركية للسلع المعدة للتصدير في مكان تواجد السلع أي في مخازن الشركة خاصة بالنسبة للسلع المصدرة الي تونس وليبيا فإن الجمارك الجزائرية تأتي إلي المخازن للمراقبة

* - وضعت السلطات العمومية ممثلة في وزارة التجارة لتنمية الصادرات خارج قطاع المحروقات في الجزائر في صلب اهتماماتها ، حيث أرست إجراءات تأطير تهدف إلى ترقية الإنتاج الوطني على مستوى الأسواق الخارجية.و يندرج تأسيس الوكالة الوطنية لترقية التجارة الخارجية (ألكس) بموجب المرسوم التنفيذي رقم 04 - 174 ، المؤرخ في 12 جوان 2004، في إطار سياسة توسيع المبادلات التجارية و الاندماج الدولي ، كما يعد بمثابة دعم للصادرات خارج قطاع المحروقات. و قد وضعت الوكالة (ألكس) تحت وصاية وزارة التجارة.

* - TAP: الرسم على النشاط المهني.

* - IBS: ضريبة على أرباح الشركات.

* - TVA: الرسم على القيمة المضافة

* - IRG: الضريبة على الدخل الإجمالي .

ولتسهيل الإجراءات الجمركية وغلق الحاوية المعدة للتصدير هناك أي أن الجمارك ترافق المصدر وتقدم له تسهيلات.

أما في مجال البحث عن أسواق خارجية جديدة فقامت الشركة في بإعداد مطويات بلغة البلد المستهدف وتوزيعها في المعارض الدولية و التظاهرات الاقتصادية العالمية، وقاموا أيضا بجلب مستوردين أجنبى قاموا الذين بشراء منتجات زراعية مثل التمور إلى مقر شركة الورود وقاموا بتعريفهم على المنتجات بزيارة ميدانية والتعرف على طرق ومراحل إنتاج الروائح والعطور وتعد هذه إمكانية رؤية الشركة من مقومات النجاح لترقية التجارة الخارجية تعتبر وسائل اتصال بالسوق الخارجي .

ومن الامتيازات التي تقدمها شركة روائح الورود بالنسبة لزبائن الأجنبى تقوم باستخراج لهم شهادة المنشأ من غرفة التجارة والصناعة بالوادي وتؤشر فيها من طرف غرفة التجارة والصناعة بالعاصمة ثم تقوم بتأشير عليها من طرف سفير الدولة الزبون بالجزائر وهذا لكي يستفيد الزبون الأجنبى من إعفاءات جمركية وهذا الامتياز التي تقدمه شركة الورود لزبائن الأجنبى وخاصة لدول المنطقة العربية لاعتبارات منها إعادة شراء من جديد لبضائعها وكما تحدثنا عن اللوجستيك في الفصل النظري اللوجستيك هنا تقوم به الشركة في الإنتاج والتخزين وفي النقل بواسطة معدات الشركة إذا كان التصدير عبر البر، و عبر المدير العام للشركة أن سنة 2018 سنة تصدير .

وطول خطوط الامداد والتوزيع الطويل الشركة لمنتجاتها وخاصة الأسواق الإفريقية والأوربية أصبح التركيز على النقل البحري لبضائعها والاختيار كان على أساس السعر المنخفض لتكاليف النقل والجودة ، وتعاملت الشركة في نقل بضائعها مع الشركة الوطنية للملاحة * CNAN لنقل البضاعة إلى الدول الأوربية ، وبعض الشركات النقل الأجنبية منها CMA CGM * لنقل بضائع مؤسسة روائح الورود إلى الدول الإفريقية ، و اعتبار الشركات النقل رائدة في الأعمال اللوجستية يمكن أن تساعد شركة الورود على التوسع في السوق وزيادة حصتها السوقية وبالتالي زيادة ربحيتها ، و باعتبارها تضيف قيمة ذات دلالة للعميل من خلال الاطمئنان على توفير المنتجات من خلال ضمان انسيابها وتدفعها بواسطة الأنشطة اللوجستية الفعالة المختلفة من تخزين ونقل... إلخ.

* - CNAN : الشركة الوطنية لنقل البحري هي شركة عمومية تم إنشاؤها في 02 يونيو 2005 وتوفر النقل البحري للبضائع بخطوط منظمة من موانئ الجزائر الى موانئ موانئ أنتويرب (بلجيكا)، هامبورغ (ألمانيا)، (بلباو ، أفيليس) اسبانيا، لشبونة (البرتغال) ، هيوسن (الولايات المتحدة).

* - CMA CGM: هي شركة بحرية رائدة وعالمية في نقل البضائع تضم شبكتها أكثر من 160 دولة في نقل البضائع عبر البحر ومقرها الرئيسي في مارسيليا بفرنسا تضم أكثر من 504 سفينة وهي رائدة في النقل اللوجستي.

و تستعمل المؤسسة قواعد ومصطلحات التجارة الدولية في الشحن والتفريغ البيع Ex works* بالنسبة للمستورد من دولة ليبيا FOB* بالنسبة للمستورد السنغالي.

وتزايد رغبة عملاء الشركة في السنوات الأخيرة في الحصول على استجابة مناسبة وسريعة من طرف الشركة وهذا من خلال الإقبال على استعمال الانترنت والبريد الالكتروني وهذا راجع إلى تطور السريع للوسائل الاتصال أي أن الطلبات على منتجات الشركة تكون إما بالفاكس أو البريد الالكتروني والمعاملات البنكية مع الشركة أصبحت التعاملات لوجستية بواسطة وسائل النقل أو وسائل الاتصال الحديث مع مصلحة التجارة للشركة والبنك قلل من مصاريف التنقل لقضاء هذه المعاملات وريح للوقت الذي يعتبر ربح للمؤسسة لتسليم البضاعة للزبون الأجنبي وفي ظل كل هذا أصبحت الإدارة اللوجيستية تمثل أهمية خاصة تجسدت في تسهيل الاستجابة السريعة للعملاء في السوق الدولي من خلال السرعة في توفير السلع و الخدمات التي تتفق مع احتياجاتهم ورغباتهم من خلال سلسلة الامداد.

وشهدت ولاية الوادي في 2018/04/19 دخول محطة الشحن بمطار قمار حيز التنفيذ حيث انطلقت به أول تجربة تصدير المنتجات الزراعية الي بعض الدول الأوروبية ، وقد ساهمت وفرة وجودة ونوعية المنتجات الزراعية بشكل كبير للوصول الي هذه المرحلة المتقدمة من التصدير ، ومحطة الشحن بقمار لها قدرة استقبال 8000 طن ، وان التنفيذ الرسمي لهذه المحطة يعكس جهود الدولة الجزائرية وإرادتها عند تقديم الدعم للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمصدرين ، كما أفلعت أول طائرة شحن تابعة للخطوط الجوية الجزائرية من مطار قمار بحمولة إجمالية تقدر 22 طن من محطة الشحن ، وبوجود متعاملين اقتصاديين مختصين في التصدير يلعب دور كبير في مرافقة الفلاح والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من حيث النوعية والكمية والنموذج والمقاييس المطلوبة لمختلف المنتجات الموجهة للتصدير ، وقد إلتزمت السلطات المحلية بفتح معبر الحدودي التجاري بالطالب العربي لتصريف الفوائض من المنتجات الزراعية برا و هذا لتسهيل عملية التصدير عبر جميع المنافذ.

* - Ex works: تسليم البضاعة في المصنع أي أن المستورد يأخذ البضاعة من مكان العمل فور الانتهاء من الإنتاج. ويتحمل المستورد جميع تكاليف نقل البضاعة بالإضافة إلى أية مخاطر تنتج عن استلام البضائع من ارض المصدر إلى أماكن الوصول.

* - FOB: يلتزم المصدر بتسليم البضاعة على ظهر السفينة التي يحددها المستورد في الوقت المتفق عليه وفي ميناء محدد وبالطريقة المعتادة للتسليم بحسب ما ينص عليه الاتفاق. ويتحمل المستورد كافة التكاليف ومخاطر تلف البضاعة أو فقدها منذ أن توضع البضاعة على متن السفينة.

المطلب الرابع : فعالية الادارة اللوجستية في الجزائر

أولاً: الخدمة اللوجستية

تشتمل الإدارة اللوجستية على منظومة متكاملة من الأنشطة داخل المؤسسة وخارجها مثل الشراء ، التخزين ، النقل، التوزيع ، المناولة ، التعبئة والتغليف ، خدمة العملاء ، و جدولة الطلبات . ومن مهام الإدارة اللوجستية التنسيق و التكامل بين هذه الأنشطة بهدف توفير المنتجات و مدخلات الإنتاج في الوقت والمكان المناسب و في الحالة المطلوبة، إضافة الى خدمة العملاء، مما يساعد على توفير جودة التصدير للمؤسسات و زيادة أرباحها. إن الكثير من المشاكل والتحديات التي تواجهها المؤسسات و الشركات كالجودة و الحصة السوقية إضافة إلى تحقيق الأرباح تبدأ من عملية الإمداد و التخزين و ذلك يعود إلى ضعف في إدارة المشتريات و سرعة الاستجابة إضافة إلى مدى قناعة الإدارة العليا بوجود إدارة متخصصة للعمليات اللوجستية.

ثانياً: مدى تطور الادارة اللوجستية في الجزائر

تملك الجزائر مؤهلات بحكم موقعها الجغرافي و الجيوسراتيجي غير أنها لا نستغل هذه المؤهلات بسبب بقاء الإمداد في مستوى أدنى من المطلوب و يعاني عرض خدمات الإمداد من نقائص بسبب الكلفة المرتفعة و ضعف الجودة و طول الآجال و ارتفاع تكلفة النقل الجوي بسبب قلة الأسطول الجوي و قلة مطارات الشحن، بينما يعتمد الإمداد عامة و النقل خاصة على أدوات و تقنيات تتطور بصورة دائمة، و يمثلان اليوم عوامل جوهرية في مجال المنافسة بين البلدان. الملاحظة أن موانئ بلادنا بقيت خارج كل تلك التطورات يتسبب نقص المرافق و عدم تملكنا لأسطول يملك سفن كبيرة لشحن و ضعف البنية التحتية للمعلومات . لا بد من تدارك هذا التخلف من خلال الشروع في تحرير مختلف أنماط النقل البري و البحري و الحديدي و الجوي و كذا في إطار الموانئ، و إدخال المنافسة إليها.

إن تطوير اللوجستيك يعد اليوم أولوية إستراتيجية من أجل استكمال عملية تعزيز تنافسية التصدير للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الاقتصاد الجزائري و حيث تطور اللوجيستية لا يمكن أن يتم في غياب هياكل قاعدية فعالة، أو دون القضاء على العراقيل المؤسساتية، مثل حالات الاحتكار أو ضعف المنافسة. يعد هذان الوجهان شرطين جوهريين من أجل أفضل الاستغلال لمختلف حلقات السلسلة اللوجستية. و نفس الوصف يتطابق على إدخال تقنيات الإعلام و الاتصال على جميع مستويات السلسلة.

خلاصة الفصل :

حاولنا من خلال هذا الفصل التطرق الى استعمال اللوجستيك في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التصديرية المحلية والدولية النشاط والسبل المبذولة في تنميتها ، وهذا بإسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي لإبراز دور الإدارة اللوجستية في تفعيل الصادرات .

تم اختيار المجال التطبيقي للدراسة في شركة روائح الورود ، التي تعتبر شركة عريقة على مستوى الوطني ولها تجربة في صناعة الروائح ، حيث تبنت إستراتيجية التصدير لمنتجاتها إذ تعتمد في ذلك على استعمالها للوجستيك، وكذا الكفاءات والخبرات التي تمتلكها ما أكسبها ثقة واحترام العملاء.

وتم اختيار نموذج دولي النشاط للدراسة التطبيقية تمثلت في شركة أرامكس كمؤسسة خدمتية في اللوجستيك وما تقدمه من الخدمات المتكاملة وهذا لما تتمتع به من الكفاءة في نقل وتخزين وتوزيع المنتجات والمعلومات في جميع مراحل سلسلة الامداد، ويتم ذلك من خلال المراكز اللوجستية الإستراتيجية للشركة في المناطق الحيوية الرئيسية في دول الخليج.

إن الإستراتيجية اللوجستية يعتبر وظيفة ثانوية مرتبطة أساسا بالنقل والتموينات لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر وهذا في ضل غياب ونقص مقدمي الإمكانيات من جهة وعدم الامتثال للممارسات الجيدة على المستوى الإقليمي والعالمي من جهة أخرى.

الخاتمة :

بعد وصولنا الى هذه المرحلة من البحث نستطيع أن نركز النقاط الأساسية التي اتضحت جليا بعد انتهائنا للفصول الثلاثة التي شكلت محاور بحثنا ، ووجدنا من خلالها بأن الآونة الأخيرة شهدت اهتماما كبيرا بالإدارة اللوجستية وتوفير الدعم اللوجستي اللازم للمؤسسات، خاصة في الدول المتقدمة وهذا نظرا لأبعادها في تحقيق جودة منتجاتها والوصول الى الفعالية المطلوبة وخاصة التصديرية منها، من خلال المساعدة والدعم بإتباع إستراتيجية تنمية وترقية صادراتها ، وحاولنا نحن هنا إبراز الدور الكبير والأهمية القصوى والبالغة للإدارة اللوجستية وسلاسل الإمداد، ومالها من انعكاس على رفع كفاءة وفعالية مهام وأنشطة الإمداد وتحسين أدائها، وبتالي نجاح هذه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تنمية وترقية صادراتها وجودة منتجاتها، بإتباعها لمعايير التعبئة والتغليف والنوعية المنتج الموجه للتصدير ، ومواصفات كي تمنحه ميزة تنافسية هامة تجعل لديها فرصة في غزو الأسواق الدولية ، بفضل الأداء اللوجستي الفعال والإستراتيجية المقدمة من طرف الدولة مثل الإجراءات المحفزة للتصدير ومرافقتهم في مساعيهم الإستشرافية بحثا عن منافذ خارجية واعدة .

ودرستنا هذه مكنتنا من التحقق من صحة الفرضيات التي تم عرضها في المقدمة وذلك كما يلي :

- ندعم الفرضية الأولى التي تعتبر الإدارة اللوجستية مهمة في الإدارة الحديثة ،و يتم تقييم أدائها من خلال سلاسل الإمداد هي إدارة منسقة ومتكاملة بين مختلف وظائفها وأنشطتها وهيكلها التنظيمي، ويتم تقييم الأداء من خلال سلسلة الإمداد وهذا من خلال الاختبار والكشف عن مدى جدوى التخطيط الاستراتيجي للإدارة اللوجستية في قياس كفاءة و فعالية عملها.
- نعم يعتبر الإمداد اللوجستي أحد أبرز متطلبات التصدير في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ،من خلال النقل والتخزين للمنتجات التامة من المصنع الى العميل أو المستهلك ، وتشمل قنوات النقل بين كل من المخازن و تجار الجملة وتجار التجزئة والمستهلك أي تدفق البضائع من نقطة الإنتاج الى نقطة الاستهلاك.
- نؤكد على صحة الفرضية الثالثة التي تعتبر الإدارة اللوجستية مهمة في تفعيل جودة التصدير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، من خلال وتحسين أدائها والمساعدة والدعم مثل الإنتاج والتخزين والتفريغ والنقل والشحن و التسهيلات الجمركية.

- من خلال اختبارنا للفرضيات المطروحة سابقا تركزت لدينا الآن عناصر أساسية نستطيع طرحا كنتائج لهذا البحث وتعرضها بشكل متسلسل كما يلي :
- الخيار اللوجستي رهان استراتيجي وتنافسي في تحسين الأداء للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة .
- يعتبر أداء سلسلة الإمداد ذو أهمية كبيرة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- تطوير الخدمات اللوجستية تخفض من التكاليف وتنهض باقتصاديات الدول و توفر الرفاهية للمواطن.
- تلعب إدارة الجودة الشاملة دور مهما في تحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- الإقلاع الاقتصادي لن يكون بدون المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بل يستدعي التفكير في ترقيتها.
- مرافقة الدولة و التحفيزات الحكومية تشجع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالتصدير .
- إدارة اللوجستية مهمة جيدة في جودة التصدير .
- عند دارستنا للواقع المحلي في ولاية الوادي من خلال مؤسسة الورود استنتجنا أن هناك بعض الشركات التي تمارس الإدارة اللوجستية دون إحداث إدارة خاصة بها لتنسيق عناصرها بشكل مخطط .
- الاهتمام الكبير للمؤسسة بالإدارة اللوجستية في النقل والتخزين والإمداد يجعلها تضبط النفقات وترشيد التكلفة وريح للوقت.
- تطمح المؤسسة محل دراسة الحالة الى المزيد من النجاحات في الإدارة اللوجستية ودعمها لسلسلة الإمداد.
- أرامكس من النماذج العالمية الرائدة في الخدمات اللوجستية وبفضلها استفادت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الإماراتية من خدماتها وامتازت بجودة مخرجاتها .
- الدول التي لديها إمداد لوجستي تستفيد من التنوع الاقتصادي وعدم تركز اقتصادها فقط في قطاع واحد كالدول النفطية مثلا ومنها الجزائر .
- الإستراتيجية اللوجستية تعتبر رهانا استراتيجيا لرفع الأداء وزيادة القدرة التنافسية وتحقيق جودة التصدير لمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- بعد عرض هذه النتائج نستطيع الآن أن نطرح بعض التوصيات للإفادة وإعطاء الإضافة في هذا المجال:
- لكي تستفيد الدول من التنوع الاقتصادي يجب عليها الاهتمام المتزايد باللوجستيك للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة .

- توطيد العلاقة بين المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و مراكز البحث التطبيقي لاستقطاب الأفكار و الإبداعات التكنولوجية و إيجاد الحلول التي تناسب مشاكلها بالأخص التسويقية منها.
- في الواقع أن الجزائر قامت بإجراءات تحفيزية لترقية الصادرات من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، إلا أنها قبل مرحلة التصدير هناك مراحل يمر بها المنتج المحلي ليصبح مؤهل للتصدير ، وعليه يجب استحداث هيئات ترافق المنتج المحلي عبر مختلف مراحل إنتاجه ،وبمختلف أشكال الدعم حتى يصبح جاهزا في مواجهة معايير الجودة التصديرية .
- توصي الدراسة بضرورة اهتمام بالإدارة اللوجستية وأنشطتها لما لها من أثر كبير في تحقيق رضا العملاء ودعم الميزة التنافسية للمؤسسة .
- توصي الدراسة بضرورة طرح مناهج وتخصصات جامعية في مجال الإدارة اللوجستية على مستوى وزارة التعليم العالي والبحث العلمي .

آفاق الدراسة:

وأخير سنحاول وضع بعض المواضيع المتعلقة بمجال بحثنا والتي لم يتم التطرق لها لعلها تكون محل بحث مستقبلي وهي كما يلي :

- دور الادارة اللوجستية في تحسين جودة العمل بالمؤسسات الصناعية.
- تعزيز الدور الاقتصادي للقطاع الزراعي من خلال فعالية سلاسل الإمداد في الجزائر.
- دور الأنشطة اللوجستية في جاذبية الاستثمار الأجنبي في مجال الطاقات المتجددة .

قائمة المراجع

الكتب والمؤلفات:

- 1- ابن منظور، لسان العرب، الجزء الثاني، دار الحديث للطباعة والنشر و التوزيع ، مصر، 2003 .
- 2- إسماعيل القزاز ، التطبيق العلمي للوصفات ISO 9001:2008،دار دجلة ، الأردن،2009.
- 3- إسماعيل محمد السيد وآخرون ، إدارة الإمداد والتوزيع ، دار الفكر الجامعي للنشر ، القاهرة ، مصر ، 2006 .
- 4- إيمان مرعي ،المشروعات الصغيرة و التنمية في التجارة الدولية، مركز الدراسات الإستراتيجية، الجامعة الأردنية ، عمان ،الأردن،2009.
- 5- أيمن النحراوى، العمليات اللوجستية ، منشأة الشهابي للطباعة و النشر و التوزيع ، الإسكندرية ، مصر ، 2010 .
- 6- بشير محمد علي ،القاموس الاقتصادي ،المؤسسة العربية للدراسات و النشر ، بيروت ، 1996.
- 7- توفيق محمد عبد المحسن ، تخطيط و مراقبة جودة المنتجات ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، مصر، 2001 .
- 8- ثابت عبد الرحمن إدريس،مقدمة في إدارة الأعمال اللوجستية ، الدار الجامعية للنشر والتوزيع ،القاهرة ،مصر، 2002 .
- 9- خالد سعد عبد العزيز بن سعيد ، إدارة الجودة الشاملة:تطبيقات على القطاع الصحي، الطبعة الأولى، بدون دار نشر، المملكة العربية السعودية، 2012
- 10-خالد ممدوح ابراهيم ، لوجستيات التجارة الالكترونية ، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2008.
- 11-خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة ، الطبعة الأولى ، دار المسيرة، عمان، الأردن ، 2000 .
- 12-خليل أحمد خليل ، معجم المصطلحات الاقتصادية ،دار الفكر اللبناني للطباعة ، بيروت ،لبنان، 1997.
- 13-راتب جليل الصويص و آخرون،إدارة الجودة المعاصرة، طبعة الأولى ،دار اليازوري،2012،الأردن.
- 14-رعد حسن الصرن، كيف تخطط جودة أعمالك، دار علاء الدين، سوريا، 2010 .
- 15-رعد عبد الله الطائي و عيسى قداة ، إدارة الجودة الشاملة ، اليازوري، الأردن،2002 .
- 16-شحادة نظمي و آخرون، إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الأولى ، دار صفاء للنشر ، عمان ، الأردن ، 2000.
- 17-شريف محمد ماهر، تخطيط النقل وسياسته (الفعالية وعوامل الجدارة)، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر ، 2009.
- 18-صلاح الدين عبد الباقي ، الجوانب العلمية و التطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات ، الدار الجامعية للتوزيع و النشر ، الإسكندرية، مصر ، 2002 .
- 19-صلاح الدين عبد الباقي ،قضايا إدارية معاصرة ،الدار الجامعية للنشر و التوزيع، مصر ،2001.
- 20-عبد الباسط وفاء، مؤسسات رأس المال المخاطر و دورها في تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 2001.
- 21-عبد الرحمان توفيق ، المنهج التدريبية المتكاملة ، منهج إدارة الجودة الشاملة ، مركز الخبرات المهنية للإدارة ، الطبعة الثانية، القاهرة، 2004.
- 22-عبد الرحيم محمد ، قياس الأداء المتوازن وفلسفة إدارة الأداء في القطاع الحكومي ، مجلة دراسات الأمنية ، المملكة العربية السعودية، 2014.
- 23-عبد الستار محمد العلي و خليل إبراهيم الكنعاني ، إدارة سلاسل التوريد ، الطبعة الأولى دار الميسرة للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2009 .

- 24- عبد القادر فتحي لاشين وآخرون، المفاهيم الحديثة في إدارة خدمات النقل و اللوجستيات، بحوث ودراسات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2007.
- 25- غسان قاسم داود اللامي وكاظم داود سلمان، مقاييس أداء سلسلة التجهيز ة ، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 2010.
- 26- فاروق عبده فليبه و محمد عبد المجيد ، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية ، دار الميسرة للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2005 .
- 27- فريد النجار ، تسويق الصادرات العربية (آليات تفعيل التسويق الدولي و مناطق التجارة الحرة العربية الكبرى) ، دار قباء للطباعة و النشر ، القاهرة ، 2002 .
- 28- فيليب اتكنسون و تعريب عبد الفتاح اليد النعماني، إدارة الجودة الشاملة ،التغير الثقافي ، الأساس الصحيح لإدارة الجودة الشاملة الناجحة ، الجزء الأول ، مركز الخبرات المهنية ، القاهرة ، مصر، 1996.
- 29- قاسم نايف علوان ، إدارة الجودة الشاملة و متطلبات ايزو 9001، الطبعة الأولى ،دار الثقافة ، عمان ، الأردن ، 2005.
- 30- مأمون سليمان الداكة ، إدارة الجودة الشاملة و خدمة العملاء، الطبعة الأولى، دار المسير و التوزيع و الطباعة ،، عمان، الأردن 2002 .
- 31- ماهر احمد فريد، الإدارة المتكاملة للجودة ، المدخل إلى تحسين و تنمية الأداء ، اكااديمية السادات للعلوم الإدارية ، مصر ، 1997.
- 32- محمد المصري ، التخطيط والمراقبة الإدارية ، مؤسسة شهاب الجامعية ، عمان ،الأردن ، 2007.
- 33- محمد سعيد أوكيل ، اقتصاد و تسير ، الإبداع التكنولوجي ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1994.
- 34- محمد حسان ، إدارة الإمداد والتوزيع، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2009.
- 35- محمد عبد الوهاب العزاوي ، الجودة الشاملة ، دار البازوري للنشر و التوزيع ، عمان ،الأردن ، 2005.
- 36- محمد عبد الفتاح محمد، إدارة الجودة الشاملة بمنظمات الرعاية الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث لطباعة والنشر ، الإسكندرية ، مصر، 2008.
- 37- محمد محروس إسماعيل، اقتصاديات الصناعة و التصنيع، شباب الجامعة للطباعة، الإسكندرية، مصر، 1997.
- 38- محمد هيكمل ، مهارات إدارة المشروعات الصغيرة ، الطبعة الأولى ،مجموعة النيل العربية ، القاهرة ، مصر ، 2003 .
- 39- مصطفى كامل السيد طایل، معايير إدارة الجودة الشاملة، دار أسامة ، الأردن ، 2013 .
- 40- محمود حاسم الصميدعي ، إستراتيجية التسويق (مدخل كمي و تحليل) ، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر ، عمان،الأردن ، 2000.
- 41- محمود حسين الوادي و آخرون، إدارة الجودة الشاملة في منظمات الأعمال ، دار الحامد ، الأردن، 2009 .
- 42- ممدوح عبد العزيز رفاعي ، إدارة سلاسل التوريد مدخل تحليل العمليات، جامعة عين شمس ، مصر، 2009.
- 43- نihal فريد مصطفى و جلال العبد، إدارة اللوجستيات ، قسم إدارة الأعمال كلية التجارة -جامعة الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2003.
- 44- نihal فريد مصطفى وآخرون ، مقدمة في إدارة اللوجستيات، قسم إدارة الأعمال ، القاهرة، مصر، 2008.

الرسائل والأطروحات الجامعية :

- 1- العيار فلة، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، في إدارة أعمال علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005 .
- 2- الوليد قسوم ميساوي ،دراسة اقتصادية للصادرات الصناعية في الجزائر 1978-2006،مذكرة لنيل شهادة الماجستير العلوم الاقتصادية ، تخصص اقتصاد تطبيقي ، جامعة محمد خضير بسكرة ، 2007-2008.
- 3- رابح خوي، ترقية أساليب و صيغ تمويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الاقتصاد الجزائر ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، فرع اقتصاد تنمية جامعة باتنة ، 2003.
- 4- سلمى بوكوس، استخدام الانترنت في ترقية صادرات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة حالة مؤسسات مصدرة للتمور، بسكرة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ،علوم التسيير ، تخصص إدارة أعمال ، جامعة محمد خضير بسكرة، 2008-2009 .
- 5- فهد إبراهيم جورج حوا ،أثر الإدارة اللوجستية في رضا الزبون ،مذكرة لنيل شهادة الماجستير ،جامعة الشرق الأوسط ، عمان ، الأردن، 2013.
- 6- كندري كريمة ، دور الإمداد في تحسين تنافسية المؤسسة ، دراسة حالة مطاحن الأوراس وحدة آريس ، مذكرة لنيل شهادة الماستر علوم التسيير تخصص اقتصاد النقل والإمداد، جامعة الحاج لخضر باتنة ، 2010-2011.
- 7- خلف عثمان ، واقع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة وسبل دعمها وتنميتها ،أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة الجزائر، 2004.
- 8- محمد علي ، أثر إستراتيجية الجودة الشاملة في تحسين الموقف التنافسية ، دراسة ميدانية لشركة الصناعة الدوائية الأردنية ،أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه ،جامعة عمان ، الأردن ، 2006.
- 9- مجد عمر سلامة، دور تكنولوجيا الأعمال الالكترونية في التقليل من مخاطر سلسلة الامداد في شركات تكنولوجيا المعلومات الأردنية ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة الشرق الأوسط، 2013.
- 10- مشري محمد الناصر، دور المؤسسات المتوسطة الصغيرة والمصغرة في تحقيق التنمية المحلية المستدامة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص إستراتيجية المؤسسة للتنمية المستدامة، جامعة سطيف، الجزائر، 2011 .
- 11- نسرين محمد عبد الله المحمود، العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة ومجالات إدارة الموارد البشرية وأثرها على الأداء، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة أعمال،الأردن،2004.
- 12- سوزان صالح دروزة ، العلاقات بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها وأثرها على تميز الأداء المؤسسي ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال ، كلية العلوم الإدارية والمالية ، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا ، عمان ، الأردن ، 2008.
- 13- شادي عطا محمد ، أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال ، الجامعة الإسلامية ، غزة، 2008.

الملتقيات والتظاهرات العلمية:

- 1- بالمقدم مصطفى وآخرون، أدوات وأبعاد قياس وتحسين أداء إدارة شبكة الامداد في المؤسسة ، ملتقى وطني حول إدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسة، يومي 14 - 13 ديسمبر 2010 ، جامعة الطاهر مولاي بسعيدة.
- 2- بزقراوي عبلة و قاسمي خضرة و عبد المليك مزهوده ،المقاولة بالباطن كخيار لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة،مداخلة في ملتقى حول المناولة كخيار استراتيجي لتدعيم تنافسية المؤسسة الاقتصادية،جامعة باجي مختار عنابة،06-07 نوفمبر 2007 .

- 3- بومدين يوسف، إدارة الجودة الشاملة مدخل فعال لتحقيق الأداء المتميز في المؤسسة الاقتصادية، ملتقى الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، ورقلة ، نوفمبر 2011.
 - 4- سليمة رقية، تجربة بعض الدول في الصناعات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، ملتقى و طلي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية، جامعة حسنية بن بوعلي الشلف 17-18-أفريل 2006.
 - 5- طويطي الجزائري و كنوش نبيل، الملتقى المفاوضة من الباطن كخيار إستراتيجي لدعم نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، عرض التجربة الجزائرية الوطني حول المؤسسات الاقتصادية الجزائرية و إستراتيجيات التنوع الاقتصادي في ظل انهيار الأسعار، جامعة 08 ماي 1945 قالة ، 25-26-أفريل 2017.
 - 6- عبد العزيز محمد ، لوجستيات الإدارة ، ملتقى الإدارة اللوجستية وتحسين سلسلة التوريد وورشة عمل النظم المعاصرة للتخطيط والرقابة على التخزين ، القاهرة ، 5- 9 أوت 2008.
 - 7- محمد علي إبراهيم ، تعريف الأعمال اللوجستية ، ملتقى الادارة اللوجستية وتحسين سلسلة التوريد وورشة عمل النظم المعاصرة للتخطيط و للرقابة على التخزين ، القاهرة،مصر، 5- 9 أوت 2008.
 - 8- مشعل بلال و محرز صالح، أساليب دعم و تطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، الملتقى الوطني حول المؤسسات الاقتصادية ، الجزائرية و استراتيجيات التنوع الاقتصادي في ظل انهيار الأسعار، جامعة 08 ماي 1945 قالة ، 25- 26 أفريل 2017.
 - 9- محمد البشير الغوالي و أحمد علماوي، إدارة الجودة الشاملة مدخل فعال لتحقيق الأداء المتميز في المؤسسة الاقتصادية، ملتقى الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، ورقلة نوفمبر 2011 .
 - 10- ناجي رزق حنا، المشروعات الصناعية الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية، الواقع و التحديات و إمكانيات التعاون ورقة مقدمة في مؤتمر المشروعات الصغيرة و آفاق التنمية المستدامة في الوطن العربي ، القاهرة ، مصر ، 2012.
- المنشورات والمجلات العلمية:**
- 1- إسماعيل شعبان ، ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة و تطويرها في العالم، بحوث و أوراق عمل الدورة الدولية 25-28 ماي 2003، حول تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة و تطوير دورها في الاقتصاد المغربي ، منشورات ، مخبر الشركة و الاستثمار جامعة فرحات عباس سطيف ، 2004 .
 - 2- حيدر صالح محمد، أهمية إبعاد الجودة في دراسة نموذج تصميم المنتج السلي دراسة تطبيقية في شركة الصناعات الخفيفة، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 21 ، العراق، 2001.
 - 3- سمراء دومي و عطوي عبد القادر ، التجربة المغربية في الترقية و تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، بحوث و أوراق عمل الدورة الدولية 25-28 ماي 2003 ، حول تمويل المؤسسات الصغير والمتوسطة و تطوير دورها في الاقتصاد المغربي ، منشورات مخبر الشركة و الاستثمار، جامعة فرحات عباس سطيف ، 2004.
 - 4- عبد الرحيم محمد ، قياس الأداء المتوازن وفلسفة إدارة الأداء في القطاع الحكومي ، مجلة الدراسات الأمنية ، السعودية ، 2014.
 - 5- عبدا لله بن مبارك آل سيف، مشروع التدريب على رأس العمل وتحقيق الجودة الشاملة والحصول على شهادة الأيزو العالمية، شبكة الألوكة، السعودية، 2015.

القوانين والمراسيم والقرارات والتقارير:

- 1- القانون رقم 18-01 المؤرخ بتاريخ 2001/12/12 المتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الجريدة الرسمية، رقم 77 الصادرة بتاريخ 2001-12-15 .

مواقع إلكترونية:

- 1- عدنان إبراهيم أبو حسين ، دنيا الوطن، الأنشطة اللوجستية وأثارها الاقتصادية ،على الرابط:
<http://pulpit.alwatanvoice.com/articles/2010/02/19/189832.htm>
- 2- الصفوة:على الرابط
<http://alsafwaconsult.com/ISO%2001-arabic.html>
- 3- معلومات مأخوذة من الموقع الرسمي للشركة على الرابط:
<https://www.aramex.com/Ar/> نبذة -عن-أرامكس
- 4- تقرير البنك الدولي، تقليص العقبات أمام سلاسل التوريد قد يزيد إجمالي الناتج المحلي العالمي إلى 6 أضعاف مقارنة مع الرسوم الجمركية ،
دافوس سويسرا، في 2013/01/22 على الرابط التالي:
<http://www.albankaldawli.org/ar/news/press-release/2013/01/23/report-reducing-supply-chain-barriers-could-increase-global-gdp-6-times-more-than-removing-all-import-tariffs>

المراجع باللغة الأجنبية :

- 1- Pierre Médan, Anne Gratacap, Logistique et Supply Chain Management, DUNOD, Paris, 2008 .
- 2- Swaminathan, Jayashankar M., Smith, Stephen. F., & Sadeh, N.M. . Modeling Supply Chain Dynamics: Amultiagent Approach. Decision Sciences, 1998, Vol. 29 No. 3.
- 3- M. Beamon, Designing the Green Supply Chain, Logistics Information Management, 1999, Vol. 12, N 4.
- 4- Kenneth C laudon .jone P .laudon, adaptation française lin gingras et Français ,Les systèmes d'information de Gestion gérer l'entreprise numérique,2eme édition, canada.2006.
- 5- Jean CHATAIN, Roger GAUDON, petit et moyenne entreprise, l'heur du choix, Edition sociales, 1995.
- 6- .E. Deming, Out of the crisis, Massachusetts Institute of Technology, États-Unis, 1986.
- 7- J. C. Tarondeau, Stratégie Industrielle, Edition Librairie Vuibert, France, 1993.
- 8- SHUKLA.R.K. et al., understanding of supply chain: a literature review, International Journal of Engineering Science and Technology (IJEST), Vol. 3 No. 3 March 2011.
- 9- Nickels, G., et al, Under Standing Business. 6 th ed Prentice Mc Graw-HillCompanies, Inc, North America, 2002.