

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التجارية



عنوان المذكرة:

خفض التكلفة اللوجستية للسلع الوطنية مدخل لزيادة تنافسيتها على

مستوى الأسواق الدولية

دراسة حالة شركة الإسمنت حجر السود-سكيكدة

مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماستر أكاديمي في شعبة العلوم التجارية

تخصص: مالية وتجارة دولية

تحت إشراف:

* د/ رزقي ليندة

من تقديم الطالبان:

* فنازي هشام

* هادف منصف

لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
بوناب ياسين	أستاذ محاضر أ	رئيسا
رزقي ليندة	أستاذ محاضر أ	مقررا ومشرفا
غواس سفيان	أستاذ محاضر ب	مناقشا

دورة سبتمبر 2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وعرفان

في البداية، الشكر والحمد لله، جل في علاه، فإليه يُنسب الفضل كله في الإكمال - والكمال يبقى لله وحده - هذا العمل.

وبعد الحمد لله، فإن أتوجه إلى أستاذتي رزقي ليندة مشرفتنا بالشكر والتقدير التي لن تفيها أي كلمات في حقها، فلولا مثابرتها ودعمها المستمر ما تم هذا العمل، كما أتقدم بكل عبارات الشكر والإمتنان إلى كل من مد لنا يد العون من قريب أو من بعيد.

إهداء

أهدي نجاحي وسنين تعبتي إلى من زين إسمي بأجمل الألقاب من دعمني بلا حدود من علمني

أن الدنيا كفاح وسلاحها العلم والمعرفة فخري واعتزازي والذي العزيز.

إلى من منحتني القوة والعزيمة لمواصلة الدرب إلى من علمتني الصبر والإجتهاد إلى الغالية على

قلبي إلى أمي العزيزة رحمها الله.

إلى أحبائي من قاموا بتشجيعي دائما إلى الوصول ومن دعموني بلا حدود ولا مقابل أخي أنيس

وأخواتي.

إلى قرة عيني من تشارك معي كل لحظة من لحظات حياتي، إلى رفيقة دربي زوجتي العزيزة.

إلى حبيبتي إبنتي الغالية أنس

فالحمد لله على البلوغ ثم الحمد لله على الختام.

اللهم زدني علما وتوفيقا ونجاحا يتبعه نجاح.

هشام فنازي

إهداء

وأخر دعواتهم أن الحمد لله رب العالمين

أهدي ثمرة جهدي هذا إلى أعز وأغلى إنسانة في حياتي إلى التي أنارت دربي بنصائحها إلى من

سهرت من أجل راحتي إلى من زينة حياتي بضياء البدر أمي العزيزة.

كما أهدي هذا الجهد إلى الذي تحمل أعباء الحياة من أجلي، إلى من رباني على الفضيلة

والأخلاق إلى أبي العزيز.

إلى قرة عيني من قامت بتشجيعي دائما إلى الوصول ومن دعمتني بلا حدود ولا مقابل أختي،

إلى أقاربي وكل من عرفني وعرفته.

وأخيرا لكل من كان عوننا وسندا في هذا الطريق ممتنا لكم جميعا؛ لأصل لولا فضلكم بعد الله.

هادف منصف

ملخص:

تهدف هذه المذكرة إلى تحليل تأثير تخفيض التكاليف اللوجستية على تعزيز القدرة التنافسية للمنتجات في الأسواق الدولية، حيث تم معالجة هذا الموضوع باستخدام منهجيات تحليلية لدراسة الأنشطة اللوجستية مثل النقل والتخزين وإدارة سلسلة التوريد، بهدف تحسين كفاءتها وتقليل التكاليف التشغيلية، لهذا تم كدراسة حالة تحليل شركة حجر السود - سكيكدة التي تمكنت من خفض تكاليفها اللوجستية، وأظهرت النتائج أن تحسين هذه الأنشطة أدى إلى تقليل التكاليف الإجمالية للمنتجات، مما ساهم بشكل مباشر في تعزيز قدرتها التنافسية على المستوى الدولي.

الكلمات المفتاحية: التكاليف اللوجستية، التنافسية، النقل، الإمداد، المناولة.

Abstract:

This thesis aims to analyze the impact of reducing logistical costs on strengthening the competitiveness of products in international markets. This topic was addressed using analytical methodologies to study logistical activities such as transportation, storage, and supply chain management, with the goal of improving their efficiency and reducing operational costs. In this context, the case study focused on the Hadjar El-Soud company in Skikda, which successfully reduced its logistical costs. The results showed that improving these activities led to a reduction in overall product costs, directly contributing to enhancing its competitiveness on a global scale.

Keywords: logistical costs, competitiveness, transportation, supply, handling.

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
/	شكر وعرفان
/	الإهداء
/	فهرس المحتويات
/	قائمة الجداول
/	قائمة الأشكال
أ-هـ	المقدمة
الفصل الأول: تقليل التكاليف اللوجستية لزيادة التنافسية الدولية	
6	تمهيد
7	المبحث الأول: مفاهيم عامة حول التكلفة اللوجستية والتنافسية الدولية.
7	المطلب الأول: ماهية التكلفة اللوجستية.
7	الفرع الأول: مفهوم اللوجستيك.
9	الفرع الثاني: مفهوم التكلفة اللوجستية وعلاقتها بوظائف المؤسسة.
14	الفرع الثالث: تصنيف تكاليف الأنشطة اللوجستية.
17	الفرع الرابع: إدارة التكلفة اللوجستية.
18	الفرع الخامس: أهمية إدارة التكلفة اللوجستية.
20	المطلب الثاني: ماهية التنافسية الدولية.
20	الفرع الأول: مفهوم التنافسية الدولية.
21	الفرع الثاني: أهمية التنافسية الدولية.
22	الفرع الثالث: أنواع وأبعاد وشروط التنافسية الدولية.
25	الفرع الرابع: مؤشرات قياس التنافسية الدولية.
28	خلاصة المبحث الأول.
29	المبحث الثاني: دور خفض التكاليف اللوجستية في تنافسية المنتجات دولياً.
29	المطلب الأول: علاقة التكلفة اللوجستية بتنافسية الأسواق الدولية.
29	الفرع الأول: تأثير التكلفة اللوجستية على أسعار المنتجات.
30	الفرع الثاني: تأثير كفاءة سلسلة التوريد على التكلفة اللوجستية وأسعار المنتجات.

32	الفرع الثالث: تأثير التكلفة اللوجستية على خدمة العملاء.
34	الفرع الثالث: تأثير التكلفة اللوجستية على حصة السوق.
36	المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في خفض التكلفة اللوجستية وأثرها على تنافسية المنتجات في السوق الدولية.
36	الفرع الأول: أثر تكاليف النقل الدولي على تكلفة المنتجات.
38	الفرع الثاني: تحسين عملية الإمداد اللوجستي لتقليل تكاليف المنتجات.
44	الفرع الثالث: تحديات واستراتيجيات تخفيض التكاليف اللوجستية.
46	الفرع الرابع: تكامل سلاسل الإمداد.
48	خلاصة المبحث الثاني.
49	المبحث الثالث: الدراسات السابقة.
51	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة حجر السود - سكيكدة	
52	تمهيد
53	المبحث الأول: تقديم مؤسسة الإسمنت حجر السود.
53	المطلب الأول: نبذة تاريخية عن المؤسسة ونشأتها.
53	الفرع الأول: المؤسسة الأم (الشركة الوطنية لمواد البناء (SNMC)).
54	الفرع الثاني: الإطار التاريخي لنشأة المؤسسة.
55	الفرع الثالث: تقديم شركة الإسمنت حجر السود.
55	الفرع الرابع: الموقع الجغرافي لشركة الإسمنت حجر السود.
56	المطلب الثاني: أهداف المؤسسة محل الدراسة وأنشطتها.
56	الفرع الأول: أهداف المؤسسة محل الدراسة.
57	الفرع الثاني: أنشطة المؤسسة.
61	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة الإسمنت حجر السود.
66	المبحث الثاني: سيرورة مؤسسة الإسمنت حجر السود.
66	المطلب الأول: نموذج إعداد طلبيات التصدير في المؤسسة.
66	الفرع الأول: مراحل إعداد العقد.

67	الفرع الثاني: الشروع في تنفيذ العقد.
68	الفرع الثالث: مرحلة تنفيذ العقد.
69	المطلب الثاني: خطوات بناء نموذج نظام التكاليف على أساس الأنشطة في مؤسسة الإسمنت حجر السود.
69	الفرع الأول: التكاليف على أساس الأنشطة.
72	المطلب الثالث: تحليل الأنشطة.
72	الفرع الأول: الأنشطة الغير مضيضة للقيمة.
73	الفرع الثاني: الأنشطة المضيضة للقيمة.
73	المطلب الرابع: تحليل مسببات التكلفة وأداء الأنشطة.
73	الفرع الأول: تحليل مسببات التكلفة.
73	الفرع الثاني: تحليل أداء الأنشطة.
75	المبحث الثالث: دور خفض التكاليف اللوجيستية من أجل زيادة تنافسية منتجات المؤسسة محل الدراسة.
79	التقييم الشخصي للتربص في مؤسسة حجر السود -سكيكدة
80	خلاصة الفصل الثاني.
81	الخاتمة
85	قائمة المصادر والمراجع

قائمة الجداول:

الصفحة	العنوان
69	جدول 1: تصنيف التكاليف حسب النظام المالي المحاسبي لمؤسسة الإسمنت حجر السود لسنة 2017
70	الجدول 02: تشكيل مصفوفة ارتباط التكاليف بالأنشطة بمؤسسة حجر السود لسنة 2017
71	الجدول 03: المقابل النقدي لتكاليف الأنشطة لسنة 2017 الوحدة: (10 ² دج)
72	الجدول 04: الأنشطة الغير مضيعة للقيمة لسنة 2017
74	الجدول 05: تحديد الأنشطة التي تعد فرصا لتخفيض التكلفة لسنة 2017

قائمة الأشكال:

الصفحة	العنوان
8	الشكل رقم 1: وظيفة اللوجستيك
12	الشكل رقم 2: الحدود المشتركة بين اللوجستيك وكل من الإنتاج والتسويق
65	الشكل رقم 3: الهيكل التنظيمي لمؤسسة حجر السود

المقدمة

مقدمة:

تواجه المؤسسات الصناعية الجزائرية تحديات وتحولات كبيرة مع انتقال الدولة نحو اقتصاد حر وتنافسي، في هذا السياق تم تقليص الدعم المقدم لمعظم المؤسسات الاقتصادية، بما فيها مؤسسات القطاع الصناعي العام ضمن إطار هذا التحول الاقتصادي الجديد كما تم فتح المجال لتأسيس شركات خاصة أو مختلطة، إلى جانب السماح للشركات الأجنبية بالاستثمار في السوق المحلي.

نتيجة لهذه التغيرات، برزت مفاهيم جديدة في إدارة العمليات اللوجستية مثل التركيز على رضا العملاء وتعزيز الشراكات والتنافسية وهو الأمر الذي يستدعي اهتمامًا متزايدًا من المؤسسات لتحقيق ميزة تنافسية.

إدارة العمليات اللوجستية تمثل اليوم أحد الأساليب الإدارية الحديثة لمواكبة التحديات الاقتصادية والتقنية والمعلوماتية، فهي تعبر عن نموذج متكامل يجمع بين أنشطة الإمداد والتوزيع، بهدف أساسي هو تلبية احتياجات المستهلك وتحقيق المزايا التنافسية الزمنية والمكانية، مع تقليل تكاليف تقديم الخدمات.

في ضوء التحديات التنافسية الجديدة، أصبح من الضروري على المؤسسات إعادة تقييم أنظمتها وتركيز جهودها على العمليات الموجهة نحو العملاء لضمان مكانة رائدة في السوق وبناء نظام لوجستي فعال أصبح حجر الزاوية الذي يربط المؤسسة بمحيطها ويمكنها من تلبية احتياجات عملائها وبذلك، أصبح مجال اللوجستيك واحدًا من المواضيع الحديثة والمهمة على الصعيدين العملي والأكاديمي.

1- الإشكالية:

وعليه فأشكالية دراستنا في هذا الموضوع تتمثل في:

كيف يمكن تقليل التكاليف اللوجستية لزيادة تنافسية منتجات المؤسسة الاقتصادية دولياً؟

2- الأسئلة الفرعية:

- ماهي الإدارة اللوجستية ودورها في المؤسسة؟

- إلى أي مدى يساهم استخدام الأنشطة اللوجستية في خفض التكاليف وتحسين جودة الخدمات؟

- كيف ساهمت إدارة العمليات اللوجستية في تحقيق تنافسية منتجات مؤسسة حجر السود؟

3- فرضيات الدراسة:

من أجل معالجة الإشكالية السابقة تم وضع عدة فرضيات للدراسة:

1- تحسين إدارة سلسلة التوريد يساهم في تقليل التكاليف التشغيلية وبالتالي يزيد من تنافسية المؤسسة؛

2- الأنشطة اللوجستية تهدف إلى خفض التكاليف وتحسين جودة الخدمات لتحقيق الميزة التنافسية؛

3- إدارة العمليات اللوجستية في مؤسسة حجر السود ساعدت في تحسين تنافسية منتجاتها من خلال تقليل التكاليف وزيادة الكفاءة؛

4- أهداف الدراسة:

يمكن القول أن هذه الدراسة تهدف وتسعى كذلك إلى تحقيق الأهداف التالية:

- تهدف الدراسة الحالية إلى التعرف على كيفية تقليل التكاليف الإنتاجية لزيادة التنافسية الدولية بمؤسسة الإسمنت بحجار السود - سكيكدة، التي تُعتبر من المؤسسات الرائدة في مجال الإسمنت على المستوى المحلي والوطني.

- تهدف هذه الدراسة إلى تحليل دور وفعالية الإدارة اللوجستية، مع التركيز على أهمية الأنشطة اللوجستية في تحقيق الميزة التنافسية.

5- أهمية الدراسة:

- تم تناول موضوع خفض التكلفة اللوجستية للسلع الوطنية مدخل لزيادة تنافسيتها على مستوى الأسواق الدولية
- دراسة حالة شركة الإسمنت حجر السود-سكيدة، نظرا للاعتبارات التالية:
- خفض التكاليف اللوجستية يساعد مؤسسة حجر السود على تقديم منتجات أسمنتية بأسعار تنافسية في الأسواق الدولية.
 - تقديم رؤى حول تحسين الكفاءة اللوجستية وتقليل التكاليف لتعزيز قدرة الشركات الوطنية على المنافسة العالمية.
 - إدارة فعالة للتكاليف تضمن استمرارية المؤسسة في مواجهة تحديات السوق العالمية.

6- مبررات اختيار الموضوع:

- يمكن ذكر مجموعة من الأسباب التي جعلتنا أختار موضوع الدراسة الحالية وهي:
- الميول الشخصي لكل الموضوعات التي تقترب من الوظيفة الإنتاجية؛
 - يعتبر من المواضيع المهمة والجديدة التي يراهن عليها معظم الباحثين والأكاديميين؛
 - المساهمة الشخصية ولو بالقليل في هذا الموضوع محل الدراسة.

7- صعوبات الدراسة:

- أثناء إجرائنا للدراسة واجهتنا عدة صعوبات هي:
- صعوبة في الوصول إلى المعنيين بالشركة أو الحصول على تعاون كافٍ من الأطراف المعنية.
 - صعوبة التنقل الى المصنع وضيق وقت عمل الموظفين.
 - عدم وجود عدد كافي من المراجع تتحدث عن موضوع اللوجستيك.

8- منهج الدراسة:

استناداً إلى طبيعة الموضوع، اعتمدنا على مجموعة من المناهج العلمية المتكاملة لدراسة موضوعنا بفعالية واستخدمنا المنهج الوصفي الذي يركز على تقديم وصف دقيق ومفصل للظاهرة قيد الدراسة، من خلال تحليلها وصفاً وكمياً، كما تم الاستفادة من المنهج التحليلي لتحليل البيانات المتاحة حول موضوع البحث ومعالجة مشكلته، بالإضافة إلى ذلك اعتمدنا على مجموعة متنوعة من المراجع لدعم الدراسة.

لاستخدام أي منهج علمي بفعالية من الضروري توظيف أدوات ووسائل مناسبة تتيح للباحث الوصول إلى البيانات اللازمة وفهم الواقع الميداني، خلال زيارتنا للمؤسسة قمنا بجمع المعلومات والبيانات عبر الطرق التالية:

- **أولاً الملاحظة:** تعتبر الملاحظة أداة أساسية لجمع البيانات، حيث قمنا بمراقبة سير العمل داخل مؤسسة حجر السود، من خلال هذه الملاحظة، تمكنا من الحصول على نظرة شاملة حول العمليات اللوجستية، ومراقبة كيفية تنفيذ الأنشطة المتعلقة بالنقل والتخزين والمناولة، مما ساعدنا في فهم كيفية تأثير هذه العمليات على تكاليف المنتج وجودته.

- **ثانياً المقابلة:** أجرينا مقابلات مع عدد من الموظفين في المؤسسة للحصول على معلومات مفصلة حول إدارة العمليات اللوجستية، ساعدتنا هذه المقابلات في جمع بيانات دقيقة حول الاستراتيجيات المتبعة لتقليل التكاليف، كما وفرت لنا رؤى حول كيفية تحسين كفاءة العمليات، وقد ساهمت هذه المقابلات في توضيح الجوانب المتعلقة بتكاليف اللوجستية، وتقديم معلومات أساسية لتطوير استراتيجيات تهدف إلى تعزيز تنافسية المنتجات في الأسواق الدولية.

9- حدود الدراسة

سنتناول في حدود الدراسة ما يلي:

- **الحدود الزمنية:** تتمثل الحدود الزمنية للدراسة من 12 ماي 2024 إلى غاية 10 جوان 2024.
- **الحدود المكانية:** بهدف التعرف على كيفية تقليل التكاليف اللوجستية لزيادة تنافسية منتجات المؤسسة الاقتصادية دولياً اخترنا مؤسسة حجر السود التي تقع في ولاية سكيكدة.

10- تقسيم الدراسة:

للإجابة على الإشكالية المخصصة للدراسة والإحاطة بتساؤلاتها الفرعية، واختبار الفروض المصاغة سابقاً تم تقسيم الدراسة إلى فصلين فصل تطبيقي وتطرقنا إلى ما يلي:

مقدمة عامة تطرقنا فيها للإشكالية، فرضيات الدراسة، صعوبات الدراسة، أهميتها وأهدافها، مبررات اختيار الموضوع ومنهجية الدراسة، وحدود الدراسة ومصادر جمع المادة العلمية.

الفصل الأول: تطرقنا فيه إلى تقليل التكاليف اللوجستية لزيادة التنافسية الدولية قسمناه إلى بحثين: **المبحث الأول:** مفاهيم عامة حول التكلفة اللوجستية والتنافسية الدولية أما **المبحث الثاني:** دور خفض التكاليف اللوجستية في تنافسية المنتجات دولياً وأخيراً **المبحث الثالث** كان تحت عنوان الدراسات السابقة.

الفصل الثاني: ويتمثل في الدراسة الميدانية وهي: دراسة حالة مؤسسة الإسمنت حجار السود - سكيكة؛ أين أجرينا مقابلة مع إطارات المؤسسة لتشخيص فعالية اللوجستيك ودورها في تحقيق التنافسية الدولية في المؤسسة.

الخاتمة: تتناول فيها نتائج الدراسة النظرية والتطبيقية فضلاً عن اقتراحاتها وآفاقها المستقبلية.

الفصل الأول: تقليل التكاليف اللوجستية لزيادة التنافسية الدولية

الفصل الأول: تقليل التكاليف اللوجستية لزيادة التنافسية الدولية

تمهيد:

في عالم يتسم بالتنافسية الشديدة والعولمة المتزايدة، تلعب التكاليف اللوجستية دوراً محورياً في تحديد قدرة الشركات على المنافسة في الأسواق الدولية، يعتبر تقليل التكاليف اللوجستية من أهم الاستراتيجيات التي يمكن أن تعتمد عليها الشركات لتعزيز تنافسيتها على المستوى العالمي، هذا الفصل يهدف إلى تسليط الضوء على ماهية التكاليف اللوجستية ودورها في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للشركات، حيث نقسم هذا الفصل إلى مبحثين الأول نتحدث فيه عن مفاهيم عامة حول التكلفة اللوجيستية والتنافسية الدولية أما المبحث الثاني نتحدث فيه عن دور خفض التكاليف اللوجستية في تنافسية المنتجات دولياً.

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول التكلفة اللوجيستية والتنافسية الدولية

في السوق العالمي تلعب التكلفة اللوجستية دوراً حيوياً في تحديد تنافسية المنتجات، تمثل هذه التكلفة الجانب المالي لعمليات الإمداد والتوزيع، وتشمل تكاليف عدة عناصر مثل النقل، والتخزين، وإدارة المخزون، وغيرها من العمليات التي تؤثر على تكلفة المنتج النهائي في الأسواق، سنوضح هذا الموضوع من خلال مطلبين: الأول يتناول ماهية التكلفة اللوجيستية، والثاني يشرح ماهية التنافسية الدولية.

المطلب الأول: ماهية التكلفة اللوجيستية

إن معرفة التكلفة اللوجيستية تشكل جزءاً أساسياً من عمليات الإدارة اللوجيستية وتحديد استراتيجيات الإمداد والتوزيع وهذا ما سنتطرق إليه في هذا المطلب.

الفرع الأول: مفهوم اللوجستيك

يعود مفهوم اللوجستيك إلى العصر اليوناني حيث أخذ هذا المصطلح من الكلمة اليونانية logos ويعني النقل، واستعمل هذا المصطلح في مفردات القوات المسلحة لتزويد القوات والتنظيم وإدارة الجبهات العسكرية في الجيش، ومرافق التخزين للمواد الغذائية والتخطيط لخرائط الطرق، وبعد الحرب العالمية الثانية أدخلت الولايات المتحدة الأمريكية المصطلح في الاقتصاد وأتاحته للشركات الصناعية¹.

أما اللوجستيك اصطلاحاً فيقصد به "فن نقل الجنود والإيواء والتموين أي إدارة تدفقات الأفراد والموارد لدعم المجهود عن طريق نقل الجنود والعتاد والمؤن من المعسكرات والمستودعات في مناطق عسكرية معينة إلى ميادين القتال في مواقع أخرى بعيدة وذلك في أقصر وقت ممكن وبأقل تكلفة ممكنة².

أما على المستوى الاقتصادي فيقصد به ضبط وإدارة تدفق للمواد الخام وعمليات الإنتاج والتوزيع وكذا عمليات والتعبئة والتغليف والنقل إلى أسواق الاستهلاك في أقصر مدة وبأقل تكلفة³.

1 مجبل رفيق مرجان، تأثير كفاءة التنظيم لإدارة اللوجستيك المركزية في توفير التكاليف في قطاع الإسكان، دار صفاء للنشر والتوزيع عمان 2019، ص 38 .

2 عبيد علي أحمدًا لحجاري، اللوجستيك كبديل للميزة التنافسية، منشأة المعارف الإسكندرية، 2000، ص 11.

3 عبيد علي أحمدًا لحجاري، مرجع سبق ذكره، ص 12.

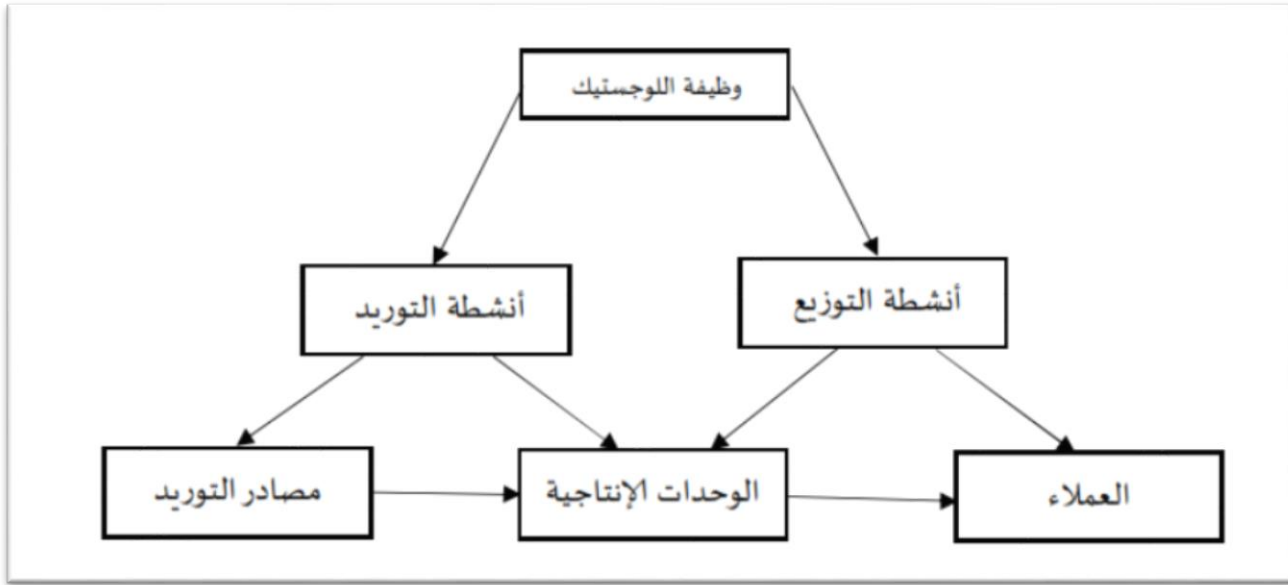
الفصل الأول: تقليل التكاليف اللوجستية لزيادة التنافسية الدولية

اللوجستيك هو آلية يتم من خلالها الرقابة على جميع أنشطة الحركة والتخزين التي تساعد على تدفق المنتج من مرحلة اقتناء المادة الخام وحتى مرحلة وصوله في شكله النهائي الصالح للاستخدام إلى العملاء والمستهلكين في الوقت والمكان المناسب وبأقل تكلفة ممكنة.¹

يتناول مفهوم اللوجستيك كافة الأنشطة المسؤولة عن تدبير وتحريك المواد الخام والأجزاء والمكونات التي تدخل في العمليات الإنتاجية والمنتجات تامة الصنع سواء كانت تلك الحركة في اتجاه المنظمة أو خارج المنظمة إلى الأسواق وقد تم استخدام عدة مصطلحات للتعبير عن مفهوم اللوجستيك هي إدارة المواد إدارة سلسلة الإمداد، إدارة التوزيع المادي، إدارة قنوات التوزيع، أنظمة الاستجابة السريعة.²

وباختصار يمكن القول أن اللوجستيك هو عملية توفير السلع والخدمات إلى العملاء وفقا لحاجاتهم ورغباتهم بأفضل الطرق الممكنة وفي الوقت والمكان المناسبين وبأقل التكاليف³ كما هو مبين في الشكل الموالي:

الشكل رقم 1: وظيفة اللوجيستك



المصدر: نهال فريد مصطفى، إدارة الإمداد، دار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003، ص 21.

1 نهال فريد مصطفى، إدارة الإمداد، دار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003، ص 15.

2 عبد الستار محمد العلي، الإدارة الحديثة للمعارف المشتريات، دار وائل للنشر، 2006، ص 253.

3 نهال فريد مصطفى، إدارة الإمداد، سبق ذكره، ص 21.

الفصل الأول: تقليل التكاليف اللوجستية لزيادة التنافسية الدولية

من خلال التعاريف السابقة للوجيستيك يتبين لنا أن جميع الأنشطة التي تدخل في العملية اللوجستية تتطلب تكاليف متعددة تحتاج إلى إدارة من قبل أصحاب القرار... إذن ما هي التكلفة اللوجيستية وما هي مكوناتها؟

الفرع الثاني: مفهوم التكلفة اللوجستية وعلاقتها بوظائف المؤسسة

أولاً: مفهوم التكلفة اللوجستية

التكلفة اللوجستية هي مجموعة النفقات المالية والبشرية والتكنولوجية التي تتكبدها المنظمة في جميع مراحل سلسلة التوريد، بدءاً من استيراد المواد الخام إلى تسليم المنتج النهائي للعميل، ويتم قياسها كنسبة مئوية من إجمالي قيمة المبيعات أو كقيمة مطلقة لكل وحدة منتج، ويتم استخدامها لتقييم كفاءة العمليات اللوجستية ولتحديد فرص تحسينها¹.

وتعرف التكاليف اللوجستية بأنها المبلغ النقدي للتضحيات التي تحملتها الشركات لتكون قادرة على أداء الأنشطة اللوجستية المتعلقة بجميع الأنشطة من بداية توفير المنتج وحتى لحظة تسليمه، وتتألف من تكاليف التخزين والتعبئة والتغليف والتحضير للشحن والنقل والتجميع بالإضافة إلى كافة تكاليف الخدمة ذات الصلة وتكاليف إعداد الفاتورة والتعرف على المعاملات وتحصيلها².

فيما عرفت التكاليف اللوجستية بأنها المبالغ النقدية التي تتحملها الشركة لتتمكن من أداء الأنشطة اللوجستية وتظهر تكاليف النقل اعتماداً على أنشطة النقل ونسبة هذه التكاليف إلى التكاليف التشغيلية المتزايدة باستمرار، وتعد التكاليف المتعلقة بأنشطة النقل أعلى أنواع تكاليف من إجمالي تكاليف الإمداد، إذ تعد أنشطة النقل من أهم أنشطة الإمداد لأنها تؤثر بشكل مباشر في إجمالي تكاليف الإمداد³.

1 مصطفى محمد حسن عطية وآخرون، استخدام سلاسل القيمة لخفض تكاليف اللوجستيات في مجال الشحن الجوي وذلك للأغراض البيئية - دراسة تطبيقية، مجلة العلوم البيئية، جامعة عين الشمس، المجلد 43 الجزء الثاني، 2018، ص 625.

2 خليل ابراهيم عيسى علي الخالدي، تأثير إدارة التكلفة اللوجستية في الأداء المالي للشركات، كلية شط العرب الجامعة البصرة، ص 89-88.

3 خليل ابراهيم عيسى علي الخالدي، سبق ذكره، ص 89.

الفصل الأول: تقليل التكاليف اللوجستية لزيادة التنافسية الدولية

ثانياً: علاقة التكلفة اللوجستية بوظائف المؤسسة

من خلال مفهوم التكلفة اللوجستية يظهر بوضوح العلاقة الوطيدة بين التكلفة اللوجستية بوظائف المؤسسة الإنتاج، التسويق التمويل والتمويل.

1- علاقة التكلفة اللوجستية بالتسويق: إن التسويق هو عملية التخطيط والتنفيذ التسعير، الترويج وتوزيع البضائع لخلق تبادل مع مجموعات أخرى بما يؤدي إلى تحقيق الأهداف الفردية والتنظيمية، ويختص التسويق بوضع المنتجات أو الخدمات في قنوات التوزيع وذلك لتسهيل عملية التبادل.¹

فأنشطة اللوجستك تؤثر على نشاط التسويق والبيع من خلال:²

- تكلفة سعر المنتج.
- توقيت إنتاج المنتج.
- جودة اللوجستيات ومن ثم جودة المنتج.
- توقيت إتاحة المنتج للزبون.
- أماكن إتاحة المنتج للزبون.
- كفاءة أساليب وأدوات التعبئة والتغليف وفق احتياجات ورغبات واذواق الزبون.
- مستوى رضا الزبون عن الخدمات التي تقدمها له المؤسسة.
- العلاقة مع مصادر الإمداد التي تشتري منتجات المؤسسة (المورد الزبون).

فالعلاقة بين التكلفة اللوجستية والتسويق علاقة ترابط وتقاطع ويتم التأثير من خلال البيانات والمعلومات

المقدمة من طرف إدارة التسويق ومن بينها ما يلي:³

- قيمة المبيعات الحالية والمتوقعة وأيضا خطط التسويق المختلفة.

1 مصطفى محمود أبو بكر، المرجع في وظيفة الاحتياجات وإدارة الأنشطة اللوجستية في المنظمات المعاصرة: مدخل استراتيجي تطبيقي لتحقيق الميزة التنافسية من خلال أعمال الشراء والتخزين، الدار الجامعية، الإسكندرية: مصر، 2003-2004، ص 25.

2 مصطفى محمود أبو بكر، سبق ذكره، ص 26.

3 حشروف فاطمة الزهراء وآخرون، استراتيجية الإمداد (اللوجستك) في العمليات التجارية الدولية، مجلة الحوار المتوسطي، المجلد 08، العدد 02، ديسمبر 2017، ص 168.

الفصل الأول: تقليل التكاليف اللوجستية لزيادة التنافسية الدولية

- معلومات عن الزبائن الذي يشترون منتجات الشركة وخاصة إذا كان البعض منهم يعتبر موردا لبعض أصناف المواد والخامات.

- أيضا تساعد بحوث التسويق في تنمية معلومات الشراء عند اتخاذ قرارات الشراء.

- أيضا تستفيد إدارة التسويق من البيانات الخاصة بالتطورات التي تحدث في أسواق المواد ومستلزمات الإنتاج حتى تضع سياساتها التسويقية مما يتفق مع خصائص هذه المواد والأسعار والتكلفة المناسبة.

2- علاقة التكلفة اللوجستية بالإنتاج: إن إدارة الإنتاج أو العمليات هي المسؤولة عن إنتاج وتوصيل البضائع والخدمات، كما يعتبر من أهم الأنشطة التي تؤثر مباشرة في التصنيع، ويكون الهدف الأساسي من وراء ذلك الإنتاج بأقل تكلفة فالاختلاف في الأهداف (تعظيم العائد ضد تخفيض التكلفة) ربما يؤدي إلى تجزئة الاهتمام بأنشطة اللوجستيك، بالإضافة إلى نقص التعاون بين هذه الأنشطة ككل إذا تم النظر إلى أنشطة اللوجستيك على أنها مجال منفصل في العمل الإداري، والعلاقة بين الإنتاج واللوجستيك تكون من خلال ما يلي:¹

- توقيت توفير الإمدادات حسب خطط وبرامج الإنتاج أو التصنيع.

- توفير الإمدادات والمواصفات الفنية التي تلائم المعدات والأجهزة بخطوط الإنتاج.

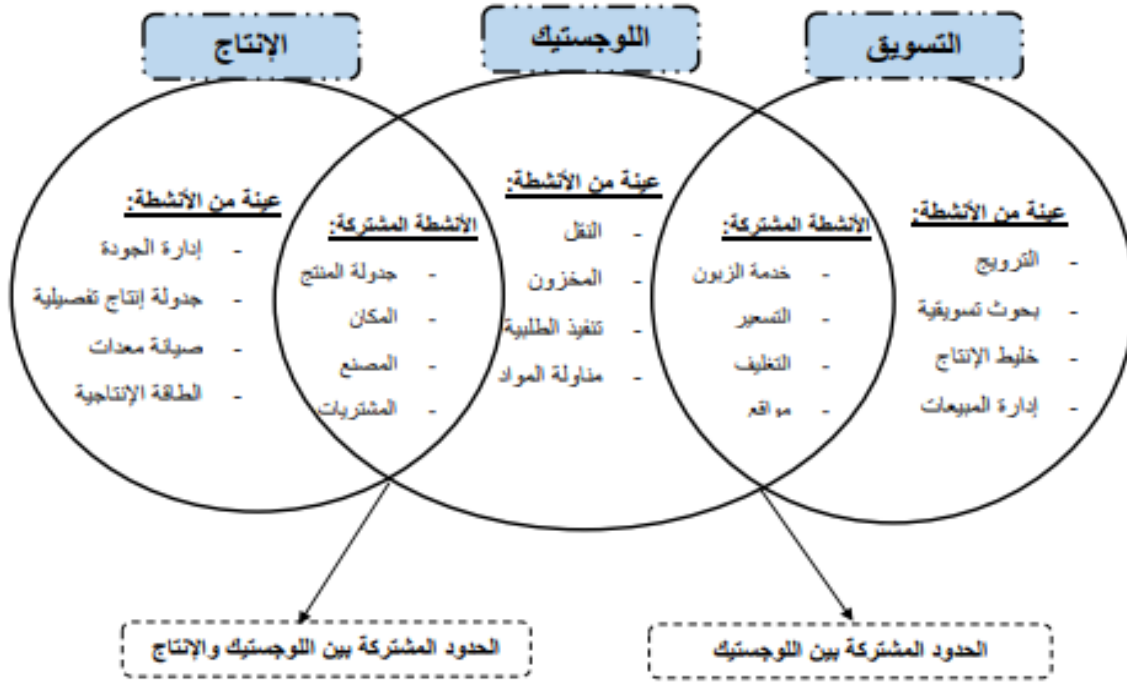
- العلاقات مع مصادر الإمداد والقدرة على الاستجابة للاحتياجات الطارئة والعاجلة وبرامج الإنتاج والصيانة.

- خدمات التخزين والنقل والمناولة بين خطوط أو مراحل عملية الإنتاج، وتأثير ذلك على العملية الإنتاجية.

1 مصطفى محمود أبو بكر، سبق ذكره، ص 26-27.

الفصل الأول: تقليل التكاليف اللوجستية لزيادة التنافسية الدولية

الشكل رقم 2: الحدود المشتركة بين اللوجستيك وكل من الإنتاج والتسويق



المصدر: حشروف فاطمة الزهراء، صحراوي بن شيحة، كاملي محمد، استراتيجية الإمداد (اللوغستيك) في العمليات التجارية الدولية، مجلة الحوار المتوسطي، المجلد 08، العدد 02، ديسمبر 2017، ص 169.

ومنه نستنتج أن العلاقة بين الإنتاج واللوغستيك والتسويق علاقة متكاملة نلخصها فيما يلي:¹

الإنتاج واللوغستيات: يتعلق الإنتاج بتصنيع المنتجات وتجميعها بشكل فعال وفي الوقت المحدد، تلعب اللوجستيات دورًا حاسمًا في توفير الخامات والمواد اللازمة للإنتاج، وتوفير العمالة، وتقديم الدعم اللوجستي العام لضمان سلاسة العمليات الإنتاجية.

التسويق واللوغستيات: يتعلق التسويق بتحديد احتياجات العملاء وتسويق المنتجات بشكل فعال للوصول إليهم تلعب اللوجستيات دورًا حاسمًا في توصيل المنتجات إلى العملاء في الوقت المناسب وبالكمية المطلوبة، كما أنها تسهم في تقديم خدمة عملاء ممتازة من خلال تسهيل عمليات التسليم وإدارة الشحن.

التكامل بينهما: تحتاج الشركات إلى تكامل فعال بين اللوجستيات والتسويق والإنتاج لضمان تحقيق النجاح، على سبيل المثال، يمكن لشركة ملابس إطلاق حملة تسويقية كبيرة قبل موسم العطلات تروج لخط جديد من الملابس

1 حشروف فاطمة الزهراء، صحراوي بن شيحة، كاملي محمد، مرجع سبق ذكره، ص 169-170.

الفصل الأول: تقليل التكاليف اللوجستية لزيادة التنافسية الدولية

الشتوية، هذا سيزيد الطلب على المنتجات الشتوية، ما يعطي إشارات لقسم الإنتاج لزيادة الإنتاج والتركيز على هذا النوع من الملابس لضمان توافر الكميات الكافية.

باختصار، تتكامل اللوجستيات مع التسويق والإنتاج لتحقيق الهدف النهائي لتلبية احتياجات العملاء بشكل فعال وتحقيق رضاهم، مما يسهم في نجاح العمل التجاري بشكل عام.

3- علاقة التكلفة اللوجستية بالمالية: إن أي مؤسسة كنظام متكامل لا بد لها من التنسيق بين جميع الأنشطة بداخلها، وذلك بما يحقق أقل تكلفة ممكنة، وبالتالي أعلى ربحية على المدى الطويل، وفي هذا الإطار فإن أي نشاط في المؤسسة لا بد أن يتعامل مع الإدارة المالية وينسق أنشطته وفقا لموارد وخطط هذه الإدارة، فالإدارة المالية هي وظيفة تهدف إلى تحديد القدر اللازم، ولتمويل العمليات التجارية أيضا ولكي تتحقق الأهداف التي تصبو إليها الإدارة المالية لا بد من أن يتم ذلك في الوقت المناسب وبأقل تكلفة ممكنة وهي أهداف إدارة اللوجستيك، ولهذا تتمثل أهمية وعمق العلاقة بين الإدارتين حتى تكون إدارة اللوجستيك على علم بالموارد المتاحة والتي يمكن تخصيصها للإنفاق على الأنشطة المختلفة لها، أما الإدارة المالية، فيجب أن تصلها معلومات تامة عن أنشطة إدارة اللوجستيك والنفقات المطلوبة لهذه الأنشطة حتى يمكنها اخذ هذه الاحتياجات في الاعتبار عند وضع الخطط المالية المتعلقة بالإيرادات والتخطيط لزيادة الأرباح.¹

4- علاقة اللوجستيك بالجوانب التنظيمية والإدارية والموارد البشرية: إن الموارد البشرية تعتبر مهمة جدا بالنسبة لإدارة اللوجستيك حيث يحتاج إلى عمالة ماهرة، كما أن الشكل التنظيمي يلعب دورا هاما في تحقيق أهداف ووظائف المؤسسة ومنها اللوجستيك وتكمن هذه العلاقة في:²

- نوع وشكل ومكونات الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

- الاختصاصات والعلاقات التنظيمية والإدارية بين مكونات ومستويات الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

- نوع الوحدات التنظيمية المعاونة ومستواها الإداري في الهيكل التنظيمي مثل بحوث الشراء وخدمة الموردين وغيرها.

- أنظمة الاتصالات الإدارية داخل المؤسسة ومجالات التعاون والتنسيق بين الوحدات التنظيمية والمستويات الإدارية.

- أسس ومعايير وأدوات قياس وتقييم كفاءة وفعالية الأنشطة الرئيسية في المؤسسة.

1 قارة ابتسام، واقع إدارة اللوجستيك في مؤسسة ميناء مستغانم، مجلة الاقتصاد والإدارة، العدد 15، جوان 2016، ص 84-85.

2 مصطفى محمود أبو بكر، سبق ذكره، ص 27-28.

الفصل الأول: تقليل التكاليف اللوجستية لزيادة التنافسية الدولية

الفرع الثالث: تصنيف تكاليف الأنشطة اللوجستية

تُصنف تكاليف الأنشطة اللوجستية عمومًا إلى نوعين رئيسيين:

أولاً: المجموعة الأولى ويطلق عليها الأنشطة الرئيسية: وتتكون من:

1- النقل: وهو أداة حركة المنتجات أو تدفق البضائع من نقطة الأصل إلى نقطة الخدمة ويشمل النقل الأنشطة الخاصة باختيار التفريغ، التفاوض على أسعار النقل والتعاقد، متابعة شحن المواد، تقييم أداء وكلاء الشحن المتعاقد معهم، المراجعة والموافقة على دفع قيمة الشحن لوكلاء المتعاقد معهم بعد إتمام عملية الشحن، بالإضافة إلى تحليل أداء وسائل النقل المختلفة وذلك بغرض تحديد التكلفة الكلية للنقل وتشمل مصاريف التحميل والتفريغ والتعبئة، السرقة التلف..... إلخ.¹

2- التخزين: وتتولى مسؤولية التخزين الفعلي للأصناف التي يتم توريدها والتي يمكن تخزينها، وتتضمن العديد من الأنشطة التي من بينها الإشراف على المخازن، إمساك السجلات والبطاقات اللازمة، الالتزام بإجراءات الفحص والاستلام والمحافظة على الأصناف التي يتم تخزينها ووضعها في الأماكن المناسبة لطبيعتها، حصر الأصناف التالفة والراكدة.²

3- التنبؤ بالطلب: يشمل التنبؤ بالطلب تحديد كمية المنتج المتوقع طلبها من الزبائن والخدمات المصاحبة لها خلال فترة زمنية معينة، وتأتي أهمية هذا النشاط لكونه يعد الأساس الذي تستخدمه المؤسسة في تحديد كافة برامجها التشغيلية من خطط الشراء والإنتاج والتوزيع والتي تتوقف بدرجة كبيرة على حجم المبيعات المتوقعة في المستقبل.³

1 محمد عبد العليم صابر، إدارة اللوجستيات، شراء، التخزين، التوزيع، دار الفكر الجامعي، الطبعة الأولى، اسكندرية، مصر، 2008 ص 325.

2 محمد عبد العليم صابر، مرجع سبق ذكره، ص 325-326.

3 رصاع حياة، دور اللوجستيات في تطوير الموانئ البحرية دراسة مقارنة بني ميناء روتردام وميناء وهران، مذكرة تخرج لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، 2018-2019، ص 50.

الفصل الأول: تقليل التكاليف اللوجستية لزيادة التنافسية الدولية

4- خدمة الزبون: تشمل خدمة الزبون توافر المخزون سرعة التوصيل سرعة ملئ الطلبات، والدقة، وتزويد التكلفة المرتبطة بهذه العوامل كلما ارتفع مستوى خدمة الزبون¹.

تعتبر هذه الأنشطة رئيسية لسببين²:

أ- تمثل الجزء الأعظم من تكلفة اللوجستيك.

ب- لأنها ذات أهمية أساسية في فعالية نظام اللوجستيك مما ينعكس إيجاباً على خدمة الزبون.

ثانياً: المجموعة الثانية وهي أنشطة مساعدة وتسمى أيضاً بالأنشطة المعاونة: تتكون مما يلي:

1- الشراء: تعتبر وظيفة الشراء الوظيفة المسؤولة على امتلاك السلع والخدمات الضرورية للسير الحسن لنشاط المؤسسة، ويكون هذا الامتلاك بالجودة المطلوبة، والكميات المحددة، في الوقت المناسب، وبالتكلفة الكلية الأدنى للخدمة، أما الدور التي تلعبه وظيفة الشراء هو إمداد أو تزويد المؤسسة بالمواد والخدمات الضرورية للسير الحسن لنشاطها ولكن باحترام الكميات المطلوبة، والجودة المقبولة، والمدة المحددة، والتي تمكننا من تحقيق سعر البيع الأكثر انخفاضاً بالتكاليف الأكثر ربحية، مع العلم أن وظيفة الشراء تحولت من وظيفة عملية إلى وظيفة استراتيجية للتحكم المحدد للرهانات الأساسية للمؤسسة وهي القوة التنافسية والاستمرارية والنمو³.

2- إدارة المناولة: تمكن من تخفيض الخسائر التي تحدث نتيجة عيوب المناولة، يعمل هذا النشاط بصورة أساسية على إدارة تحركات السلع والخدمات للمؤسسة سواء من مخازن المواد الخام ومستلزمات الإنتاج إلى مراكز الإنتاج أو حركة السلع نفسها أثناء التصنيع، وأيضاً حركة السلع من مراكز التخزين إلى أسواق وعملاء المنظمة، ويرتبط هذا النشاط بالعديد من العوامل أهمها اختيار معدات المناولة، والعمل على تخفيض مسافات التنقلات للسلع والخدمات في أقل قدر ممكن، وتخفيض حجم الخسائر التي تحدث نتيجة عيوب المناولة⁴.

1 مصطفى يوسف كافي، إدارة اللوجستيات الإمداد والتوزيع المادي الأخضر، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن 2019، ص 25.

2 حملاوي ربيعة، الأنشطة اللوجستية والموانئ الوطنية، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، العدد 2، ص ص 179-203.

3 بن عاتق عمر، النمذجة الرياضية الاقتصادية لشبكة إمداد المؤسسات الصناعية الجزائرية، مذكرة تخرج لنيل الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، السنة الجامعية 2014-2015، ص 37.

4 إسماعيل محمد السيد وآخرون، إدارة الإمداد والتوزيع، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، ص 24.

الفصل الأول: تقليل التكاليف اللوجستية لزيادة التنافسية الدولية

3- إدارة المخزون: حيث يتم التوفير الفوري وبكميات صغيرة للمواد الخام اللازمة للمصانع وأيضاً التسليم الفوري للمنتجات النهائية للعملاء، ومن ثم فهو يحقق المرونة اللازمة للإنتاج والتوزيع، ومن أمثلة الأنشطة الخاصة بإدارة المخازن:¹

- سياسة تخزين المواد والمنتجات النهائية.
- مزج المنتجات في نقاط التخزين.
- عدد وحجم المنتجات في نقاط التخزين.
- الاستلام والتسليم والمعدلات الزمنية لذلك.

4- التعبئة: يقصد بالتعبئة في سياق الأنشطة اللوجستية القيام بتعبئة المنتجات والمواد في عبوات تجارية كبيرة لتسهيل شحنها وتداولها داخل وخارج الدولة والمسمى بالتعبئة الصناعية مثل الكراتين والحاويات الضخمة، وليس المقصود بالتعبئة هنا الغلاف المعروف في التسويق للمنتج نفسه، وبطبيعة الحال يؤثر قرار اختيار وسيلة النقل على قرار التعبئة.²

5- التغليف: يخدم التغليف المنتج في تصميم العبوات من أجل المناولة وأغراض التخزين وحماية المخزون من التلف.³

6- تدفق المعلومات: يقصد به مدى انسياب المعلومات بين الإدارات من خلال استخدام أنظمة معلومات فعالة وعلى الرغم من الإهمال الذي حصل في هذا الجانب من نظام اللوجستيك ولا سيما في السابق وذلك للنقص الحاصل في عملية نقل المعلومات وكذلك في الأدوات المستخدمة في ترجمة هذه البيانات التي لها القدرة على مناولة ومعالجة

1 محمد عبد المنعم إبراهيم، إدارة اللوجستيات، المجموعة الاستشارية للتطوير والتنمية، اسكندرية، 2013، ص 19.

2 محمد محمود أبو خشبة، إدارة سلسلة التوريد مدخل الوظائف اللوجستية، دار الفكر الجامعي، اسكندرية، مصر، 2013، ص 35.

3 الشافعي حسن أحمد عطية، عبد المجيد نادي أحمد علي، دور الأنشطة اللوجستية في المؤسسات الرياضية للأنشطة الترويحية والرياضة، المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة، جامعة حلوان كلية التربية الرياضية للبنين، مصر، المجلد 2018، العدد 82، ص 204-2018.

الفصل الأول: تقليل التكاليف اللوجستية لزيادة التنافسية الدولية

التدفق الرئيسي للمعلومات، ولقد أثرت هذه الأمور في سير نظام المعلومات وتطويرها بوصفه عنصرا حيويا في نظام اللوجستيك.¹

ولقد كان من الضروري وجود نظام معلوماتي لقراءة الطلب عند كل نقطة في قناة اللوجستيات، ويسمح بتحريك نظام اللوجستيك، فتم إنشاء نظام معلوماتي بهدف تخطيط وتنفيذ برامج اللوجستيات وتزويد المؤسسة بالبيانات لتسهيل أداء أنشطة اللوجستيات.²

7- احتياجات الإنتاج: يهتم بتوفير مواد ومستلزمات الإنتاج من حيث مواقعها ومصادر توليدها والكميات المطلوبة ووقت الشراء والجودة المناسبة.³

8- الاتصالات اللوجستية: وهي هامة للغاية حيث يتم الربط بين أنشطة اللوجستيات من خلالها، وترتبط جودة التعاملات بين هذه الأنشطة بمدى جودة شبكة الاتصالات.⁴

الفرع الرابع: إدارة التكلفة اللوجستية

يتمثل الهدف الأساسي من إدارة التكلفة في تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد مما يقلل من مجالات الإسراف وسوء الاستخدام وتوجيه التكلفة إلى تلك الأنشطة الضرورية التي تضيف قيمة للخدمة المنتجة، كما أن الهدف الأكثر أهمية من ذلك هو تحقيق رضا العملاء من خلال تقديم الخدمة بالجودة والمواصفات المطلوبة وبأقل سعر.

ونظام التكاليف التقليدي يركز على القدرة الداخلية لإدارة التكاليف اللوجستية وهذه النظرة تكون غير قادرة على دعم القدرة التنافسية خاصة في ظل المنافسة القوية التي اتسمت بها الاقتصاديات المعاصرة، وبشكل أكثر تفصيلا اتسم المفهوم التقليدي لإدارة التكلفة بعدد من الخواص التي قلصت إلى حد كبير من قدرته على بناء قدرات تنافسية للمنشآت وبالتبعية دعم قدرة المنشأة على الاستمرار والنمو وتتمثل هاته الخواص في: (الرقابة على التكاليف

1 محمد عبد المنعم إبراهيم، سبق ذكره، ص 21.

2 رصاع حياة، سبق ذكره، ص 51.

3 مكاوي محمد الأمين، اللوجستيك وتحديات التنافسية الدولية، مجلة المالية والأسواق، جامعة مستغانم الجزائر، المجلد 06، العدد 01، ديسمبر 2019، ص 521-541.

4 محمد عبد المنعم إبراهيم، مرجع سبق ذكره، ص 22.

الفصل الأول: تقليل التكاليف اللوجستية لزيادة التنافسية الدولية

التخطيط المالي، التكاليف المباشرة وغير المباشرة، محاسبة التكاليف، التقارير المالية، التدقيق والمراجعة، تحليل التكلفة والفائدة، التركيز على الإنتاجية).

تمثل التكاليف اللوجستية جميع تكاليف الأنشطة من محاولة تقديم منتج إلى لحظة تسليمه إلى العميل وتتكون من تكاليف التخزين التعبئة والتغليف التحضير للشحن، وسائل النقل، التجميع وجميع تكاليف الخدمة ذات الصلة وتكاليف إعداد الفاتورة، التعرف على المعاملات وجمعها.

إذ تؤدي أنشطة الامداد دوراً كبيراً في ضبط تكلفة أداء الشركة لأنشطتها دون الاخلال بمستوى خدمة الزبون المطلوب بلوغها، وذلك من خلال استغلال الموارد وكافة الامكانيات المتاحة لشركة من خلال العمل على تنسيق وتكامل أنشطتها المختلفة لضمان الحصول على أكبر كمية من المخرجات وبأقل تكلفة ممكنة¹.

فقد تمارس الشركة أنشطة الامداد بصورة فردية دون تجميعها في نظام واحد متكامل ولكن كفاءة أداء الأنشطة يتطلب وجودها تحت مسؤولية واحدة لتحقيق درجة عالية من التنسيق والتكامل بينها، وبالتالي زيادة قدرة الشركة على تخفيض التكاليف المرتبطة بها.

وهي تعمل على تمييز عدم كفاءة العمليات، مما يؤدي إلى تدفق كبير في المعلومات، مما تسبب للشركات في بعض الصعوبات بقياس تكلفة اللوجستيك بدقة وكفاءة².

الفرع الخامس: أهمية إدارة التكلفة اللوجستية

وترجع أهمية الإدارة الاستراتيجية إلى:³

- تقليل التكلفة بشكل كبير من خلال إدارة الموارد اللوجستية بشكل رشيد.
- تحسين إدارة الموارد المتاحة واستخدامها بكفاءة وفعالية.
- تحميل تكلفة الأنشطة اللوجستية المستهلكة على وحدة المنتج.
- إدارة وتوجيه الموارد الفائضة أو العاطلة لأنشطة تخلق قيمة للعميل.

1 فاطمة عيد حسن محمد فرج وآخرون، دور إدارة التكلفة اللوجستية في دعم الميزة التنافسية للموانئ البحرية في بيئة التشغيل الإلكتروني، مجلة البحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة المنصورة، المجلد 46 العدد 3، 2022، ص 301 - 350.

2 فاطمة عيد حسن محمد فرج وآخرون، سبق ذكره، ص 301 - 350.

3 العادلي مرفت علي محمود، مرجع سبق ذكره، ص 19.

الفصل الأول: تقليل التكاليف اللوجستية لزيادة التنافسية الدولية

- تحسين مستوى وحجم الخدمات المقدمة للعميل.
- زيادة العائد من الخدمة بنسبة أعلى من زيادة التكاليف.
- تطبيق فلسفة الخفض الإيجابي والمستمر للتكاليف مع الاحتفاظ بالجودة المناسبة.
- تحقيق السعر الملائم للعميل.
- توفير معلومات دقيقة عن الأداء الداخلي.
- توفير معلومات خارجية لا تقل أهمية عن المعلومات الداخلية.

حددت الأبعاد الرئيسية لمفهوم إدارة التكلفة اللوجستية كهدف استراتيجي في الاعتبارات الآتية:¹

- لا يقصد بإدارة التكلفة الأبعاد والمناهج التقليدية لرقابة التكلفة، والتي تركز على الرقابة اللاحقة للتنفيذ وكشف وتحديد الانحرافات ولكن المقصود بالتخفيض في هذا المجال متابعة الأنشطة وتكلفتها.
- الوصول إلى أدنى تكلفة ممكنة في لحظة معينة لا يعني تحقيق هدف خفض التكلفة ولكن يعني بداية مرحلة جديدة من مراحل البحث المستمر عن اختراق تلك التكلفة وتخفيضها كلما أمكن ذلك مما يحقق هدف استراتيجي هام وهو التحسين المستمر.
- التخفيض الحقيقي للتكلفة يجب أن يكون هدفاً استراتيجياً للإدارة ليس فقط في الأجل القصير، وإنما أيضاً في الأجل الطويل.

1 عبد الرحمن، عاطف عبد المجيد، مدخل التكلفة المستهدفة في مجال رقابة وخفض التكلفة كهدف استراتيجي لتدعيم القدرة التنافسية للشركات المصرية، المجلة العلمية، كلية التجارة جامعة أسيوط، العدد 29، 2000، ص ص 315-348.

الفصل الأول: تقليل التكاليف اللوجستية لزيادة التنافسية الدولية

المطلب الثاني: ماهية التنافسية الدولية

في عصرنا الحالي، يُعدّ التنافس ضرورياً مع تسارع التطور الاقتصادي وثورة الاتصالات والمعلومات، هذا التطور يوفر للمؤسسات والدول فرصاً للابتكار والنمو، وهما عنصران حاسمان للتنافسية، سنستكشف هنا مفهوم التنافسية وأهميته، بالإضافة إلى القواعد والمؤشرات والعوامل التي تؤثر على قدرة المؤسسات والدول على النجاح في السوق العالمية.

الفرع الأول: مفهوم التنافسية الدولية

التنافسية الدولية تشير إلى قدرة شركة على تقديم منتجات أو خدمات بجودة وكفاءة عالية وبأسعار تنافسية في الأسواق العالمية، تعتمد التنافسية الدولية على عوامل متعددة، في هذا السياق، سنركز في هذا الفرع على فهم مفهوم التنافسية على مستوى المؤسسة والقطاع.

أولاً: تعريف التنافسية حسب المؤسسات: هناك العديد من مفاهيم التنافسية حسب المؤسسة، جاءت لتعكس أربع معايير أساسية، وهي: الربحية، والمساهمة في النمو المتواصل، التميز و التفوق (المساهمة في التجارة الخارجية) فالربحية هي قدرة المؤسسة على تحقيق ربح مضطرد قابل للاستمرار، والتميز هو نجاحها في تحقيق الاختلاف عن المؤسسات الأخرى (من خلال منتج مميز تكلفة منخفضة نسبياً أو كلاهما) ويقصد بالتفوق زيادة نصيب الفرد العامل من الدخل الحقيقي أما المساهمة في النمو فهي مساهمة المؤسسة في زيادة نصيب الفرد من الدخل الحقيقي مع المحافظة على هذه الزيادة.¹

إن المؤسسة ذات الميزة التنافسية العالية، هي التي تحقق هذه المعايير الأربعة المترابطة بطبيعتها، مع استمرار احتفاظها بهذه العناصر في بيئة تنافسية دولية، كما تختلف التعاريف المقدمة باختلاف المعايير التي تستند إليها: (معياري الجودة والسعر، معيار الربحية، معياري التفوق والمساهمة في النمو بالإضافة إلى حصة السوق).²

ثانياً: تعريف التنافسية حسب القطاع: تعرف التنافسية بأنها: قدرة شركات قطاع صناعي معين في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية، دون الاعتماد على الدعم والحماية الحكومية، وبالتالي تميز تلك الدولة

1 محمد قويدري ووصاف سعدي، مرتكزات تطوير الميزة التنافسية للاقتصاد الجزائري، مجلة العلوم الاقتصادية والإنسانية، جامعة الحاج لخضر باتنة، العدد 09، 2004، ص 117.

2 محمد قويدري ووصاف سعدي، سبق نكره، ص 118.

الفصل الأول: تقليل التكاليف اللوجستية لزيادة التنافسية الدولية

في هذه الصناعة، وتقاس تنافسية صناعة معينة من خلال الربحية الكلية للقطاع وميزانه التجاري ومحصلة الاستثمار الأجنبي المباشر الداخل والخارج، إضافة إلى مقاييس متعلقة بالكلفة والجودة للمنتجات على مستوى الصناعة.¹ وتعرف على أنها قدرة القطاع الإنتاجي السلعي أو الخدمي على تحقيق قيمة مضافة عالية، ضمن بيئة أعمال ذات تشريعات مرنة وناظمة لها تتماشى مع التطورات الاقتصادية، وضمن آليات فعالة لقوى السوق، من ناحية الموردين، المستهلكين، فضلا عن حرية الدخول إلى سوق العمل والخروج منها.²

ثالثا: علاقة مفهوم التنافسية بمفهوم الميزة والقدرة التنافسية: منذ ظهور المقاربة النظامية سنة 1945 التي اعتبرت المؤسسة نظاما مفتوحا على المحيط يؤثر فيه، ويتأثر به تحولت التنافسية بالنسبة للمؤسسة من المفهوم القائم على الميزة النسبية التي تعني قدرتها على التحكم في التكاليف، وبالتالي تخفيض الأسعار وزيادة المبيعات إلى المفهوم القائم على الميزة التنافسية التي تنشأ من مجموع وظائفها المرتبطة بتصميم وتصنيع وتوزيع وتطوير منتجاتها بشرط أدائها لبعض وظائفها أو كلها بشكل أفضل من منافسيها.³

ومنه أصبح المصطلحان (الميزة التنافسية أو التنافسية)، يستعملان للدلالة على المفهوم نفسه، وذلك على مستوى المؤسسات والقطاعات.

الفرع الثاني: أهمية التنافسية الدولية

تتجلى أهمية التنافسية في عدة نقاط أساسية⁴:

○ تدفع المنافسة الشركات إلى الابتكار وتطوير منتجات وخدمات ذات جودة عالية لتلبية احتياجات وتوقعات العملاء بشكل أفضل.

1 كمال رزيق، فارس مسدور، تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، الملتقى الوطني الأول "المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد، جامعة سعد دحلب، البليدة، 22/23 أبريل 2003، ص 201-202.

2 عامر محمد وجيه خربوطلي، العوامل المؤثرة في القدرة التنافسية للصادرات السورية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية المجلد 30، العدد 1، جامعة دمشق، 2014، ص 674.

3 رباح زبيري، دور أنظمة المعلومات في تنمية القدرات التنافسية للمؤسسة، الملتقى الوطني الأول حول: المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 22-23 أبريل 2003.

4 منظمة العمل العربية، الإنتاجية ودورها في تحسين التنافسية وزيادة النمو، مؤتمر العمل العربي، الدورة الخامسة والأربعون، القاهرة، أبريل، 2018، ص 28-29

الفصل الأول: تقليل التكاليف اللوجستية لزيادة التنافسية الدولية

- تعمل المنافسة على تحفيز الشركات لتحسين كفاءتها التشغيلية وتقليل التكاليف، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتحقيق المزيد من الأرباح.
- تخلق المنافسة بيئة تشجع على الابتكار والإبداع في المنتجات والعمليات التجارية، مما يساعد الشركات على التميز في السوق.
- تدفع المنافسة الشركات إلى تقديم خدمة عملاء ممتازة لتعزيز ولاء العملاء والحفاظ عليهم، مما يؤدي إلى تحسين سمعة الشركة وزيادة رضا العملاء.
- تشجع المنافسة الشركات على البحث عن فرص جديدة والتوسع في أسواق جديدة، مما يمكنها من زيادة حصتها السوقية وتحقيق نمو مستدام.
- تدفع المنافسة الشركات لتكون أكثر مرونة واستجابة للتغيرات في السوق، مما يساعدها على التكيف مع الظروف الاقتصادية المتغيرة بسرعة.
- من خلال التركيز على نقاط القوة وتطوير ميزات تنافسية فريدة، تستطيع الشركات تحقيق ميزة تنافسية تميزها عن منافسيها في السوق.
- تساهم المنافسة في تعزيز الشفافية وتحسين ممارسات الحوكمة داخل الشركات، مما يؤدي إلى بناء الثقة مع العملاء والمستثمرين.

الفرع الثالث: أنواع وأبعاد وشروط التنافسية الدولية

تعد التنافسية عنصراً لقوة الاقتصاد وقدرته على المنافسة خارجياً وداخلياً مما يحتم الاهتمام بموضوع التنافسية وفيما يلي سيتم التطرق إلى أنواع وأبعاد وشروط التنافسية:

أولاً: أنواع التنافسية:¹

1- التنافسية السعرية: حيث نميز عدة أشكال للتنافسية السعرية:

1 محمد الطيب دويس، براءة الاختراع مؤشر لقياس تنافسية المؤسسات والدول، ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص دراسات اقتصادية، جامعة ورقلة، 2004-2005، ص 7.

الفصل الأول: تقليل التكاليف اللوجستية لزيادة التنافسية الدولية

- **تنافسية التكاليف أو السعرية:** تنافسية التكاليف أو السعرية تتمثل في انخفاض تكاليف الإنتاج في دولة معينة، مما يؤدي إلى زيادة تنافسيتها في الأسواق الخارجية، هذا الانخفاض يُمكن البلد من تحقيق مبيعات متزايدة في تلك الأسواق، مما يؤدي بدوره إلى زيادة حصته فيها وتحسين ميزانيته التجارية.
 - **التنافسية غير السعرية:** تشير إلى العوامل التي تؤثر على قدرة المؤسسات أو الدول على التنافس، والتي لا ترتبط مباشرة بتكاليف الإنتاج.
 - **التنافسية النوعية:** التنافسية النوعية تشمل، بالإضافة إلى النوعية والملائمة، العنصر الابتكاري، يتمثل البلد ذو المنتجات المبتكرة وذات جودة عالية، والأكثر ملائمة لاحتياجات المستهلكين، وحيث تتمتع المؤسسات المصدرة بسمعة جيدة في السوق والقدرة على تصدير سلعتها حتى ولو كانت أسعارها أعلى من منافسيها¹.
 - **التنافسية التقنية:** إذ تتنافس المشروعات من خلال النوعية في الصناعات عالية التقنية.
 - **التنافسية الظرفية أو الجارية:** وتركز على مناخ الأعمال وعمليات الشركات واستراتيجياتها تحتوي عناصر مثل: التزويد، التكلفة، النوعية، والحصة من السوق... الخ.
 - **التنافسية المستدامة:** وهي التنافسية التي تركز على الابتكار ورأس المال البشري والفكري وتحتوي على عناصر مثل: التعليم ورأس المال البشري والإنتاجية، البحث والتطوير والطاقة الابتكارية، وقوى السوق².
- 2- التنافسية الكامنة والتنافسية الجارية:** هناك من يقسم التنافسية إلى التنافسية الكامنة والتنافسية الجارية³:
- **التنافسية الكامنة:** التنافسية الكامنة تركز على العوامل التي تؤدي إلى تعزيز التنافسية على المدى البعيد مثل الاستثمار في رأس المال البشري والابتكار، وتهدف إلى بناء قدرات تنافسية قوية تساهم في تحقيق النجاح على المدى الطويل.

1 عابد شريط، علي سدي، دراسة نظرية لمفهوم القدرة التنافسية ومؤشراتها مع الإسقاط على المستوى الوطني، العدد 1، رقم 1 جامعة ابن خلدون تيارت، 2010، ص 23-42.

2 الشريف ربحان، لمياء هوام، دور مناخ الاستثمار في دعم وترقية تنافسية الاقتصاد الوطني الجزائري، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار، 2013، ص 343-355.

3 محمد وجيه خريوطي، مرجع سبق ذكره، ص 675.

الفصل الأول: تقليل التكاليف اللوجستية لزيادة التنافسية الدولية

- **التنافسية الجارية:** التنافسية الجارية تركز على مستوى التنافسية الحالية ومناخ الأعمال الحالي، وتشمل عمليات الشركات واستراتيجياتها الحالية، وهي تهدف إلى تحليل البيئة التنافسية الحالية واتخاذ الإجراءات اللازمة للتعامل مع التحديات الراهنة وزيادة فعالية المنافسة في الوقت الحاضر.

ثانياً: أبعاد التنافسية:

- التنافسية تتألف من عدة أبعاد أساسية تؤثر على قدرة المؤسسات على التنافس بنجاح في السوق، من بين هذه الأبعاد¹:
- **الجودة:** تعتبر جودة المنتجات أو الخدمات أحد أهم الأبعاد في التنافسية، حيث تسعى الشركة على تحسين الجودة لزيادة رضا العملاء وتفضيلهم للمنتجات أو الخدمات على منافسيها.
 - **السعر:** يلعب السعر دوراً حاسماً في التنافسية، حيث يجب أن يكون السعر مناسباً مقارنة بالقيمة المضافة التي يقدمها المنتج أو الخدمة.
 - **الابتكار والتطوير:** تتطلب التنافسية الابتكار المستمر والتطوير لتلبية احتياجات السوق المتغيرة والتميز عن المنافسين.
 - **الخدمات ما بعد البيع:** توفير خدمات ما بعد البيع الممتازة والدعم الفني يعزز التنافسية من خلال بناء علاقات قوية مع العملاء.
 - **التسويق والعلامة التجارية:** تساهم استراتيجيات التسويق وبناء العلامة التجارية في جذب العملاء وتحسين صورة المنتج أو الشركة في السوق.
 - **الكفاءة الإنتاجية:** يلعب تحقيق الكفاءة في عمليات الإنتاج دوراً مهماً في تقليل التكاليف وزيادة الربحية، مما يعزز التنافسية.
 - **التوزيع والوصول إلى السوق:** تأثير القدرة على التوزيع الفعال والوصول إلى السوق بشكل واسع على التنافسية، حيث يمكن أن يساهم في زيادة حصة السوق وتعزيز الربحية.

1 محمد عدنان وديع، القدرة التنافسية وقياسها، مجلة جسر التنمية، العدد 24، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، 2003، ص7-8.

الفصل الأول: تقليل التكاليف اللوجستية لزيادة التنافسية الدولية

ثالثا: شروط التنافسية: تتمثل فيما يلي:¹

- بيئة قانونية مستقرة وشفافة مع تعزيز الاستثمار في البيئة الأساسية المادية والتقنية.
- تشجيع الاستثمار الخاص والادخار المحلي.
- تنمية القدرة على غزو الأسواق الخارجية من خلال الصادرات.
- تنمية جاذبية البلد على جذب الاستثمار الأجنبي المباشر.
- التركيز على كفاءة وسرعة وشفافية الإجراءات الإدارية والحكومية.
- توازن العلاقة بين الأجور والإنتاجية.
- حماية النسيج الاجتماعي من خلال تقليص الفروقات في الأجور وتقوية الطبقة الوسطى.
- تعزيز الاستثمار وتطوير التعليم والتدريب لتعزيز الكفاءة والمهارات العاملة.
- تحقيق توازن بين الانفتاح الاقتصادي والعولمة وحماية النظم الاجتماعية والثقافية الوطنية.

الفرع الرابع: مؤشرات قياس التنافسية الدولية

للتعرف على مدى قوة تنافسية كل من المؤسسة والقطاع والدولة، يتم الاعتماد على مجموعة من المؤشرات التي تقيس ذلك، وبالتالي مدى نجاح كل من المؤسسة والقطاع والدولة في تطبيق استراتيجيتها. يبدو مفهوم التنافسية أكثر وضوحًا على مستوى المؤسسة والقطاع. تُعدّ المؤسسة غير تنافسية إذا كانت التكلفة الإنتاجية المتوسطة تتجاوز سعر منتجاتها في السوق، مما يشير إلى سوء استخدام مواردها وإهدار ثروتها. على مستوى الأنشطة ذات المنتجات المتجانسة، يمكن للمؤسسة أن تكون غير ربحية إذا كانت تكلفة إنتاجها المتوسطة تتجاوز تكلفة منافسيها. قد يعود ذلك إلى ضعف الإنتاجية أو ارتفاع تكلفة عناصر الإنتاج، أو كلاهما معًا².

تحليل التنافسية على مستوى القطاع يفترض أن تكون المتوسطات ذات دلالة وأن تكون الفوارق بين مؤسسات القطاع محدودة. يتم تقييم تنافسية فرع النشاط أو القطاع من خلال مقارنته مع نشاط مشابه في بلد آخر. يهدف

1 كمال رزيق، ياسين قاسي، تنافسية الجزائر ضمن مقتضيات التنافسية الدولية كمؤشر للأداء المتميز، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 08-09 مارس، ص 331.

2 كمال رزيق، ياسين قاسي، سبق ذكره، ص 332

الفصل الأول: تقليل التكاليف اللوجستية لزيادة التنافسية الدولية

القطاع التنافسي إلى تضمين مؤسسات تحقق أرباحًا على المستويين الإقليمي والدولي، أي تلك التي تنجح في سوق حرة.¹

1- الربحية: تشكل الربحية مؤشرًا كافيًا على التنافسية الحالية، وكذلك تشكل الحصة من السوق مؤشرًا على التنافسية إذا كانت المؤسسة تعظم أرباحها أي أنها لا تتنازل عن الربح لمجرد غرض رفع حصتها من السوق، ولكن يمكن أن تكون تنافسية في سوق يتجه هو ذاته نحو التراجع، وبذلك فإن تنافسيته الحالية لن تكون ضامنة لربحيته المستقبلية فإذا كانت المؤسسة تريد البقاء في السوق ينبغي أن تمتد إلى فترة من الزمن، فإن القيمة الحالية لأرباح المؤسسة تتعلق بالقيمة السوقية.²

تعتمد المنافع المستقبلية للمؤسسة على إنتاجيتها النسبية وتكلفة عوامل إنتاجها وكذلك على الجاذبية النسبية لمنتجاتها على امتداد فترة طويلة وعلى إنفاقها الحالي على البحث والتطوير أو براءات الاختراع التي تحصل عليها إضافة إلى العديد من العناصر الأخرى، إن النوعية عنصر هام لاكتساب الجاذبية ومن ثم النفاذ إلى الأسواق والمحافظة عليها.³

2- تكلفة الإنتاج: يُعتبر تحليل تكلفة الإنتاج المتوسطة مقارنة بتكلفة المنافسين مؤشرًا كافيًا للتنافسية في فرع النشاط ذي الإنتاج المتجانس، شريطة عدم تقديم التكلفة على حساب الربحية المستقبلية للمشروع، بالإضافة إلى ذلك قد تكون تكلفة العمل الفردي بديلًا جيدًا لتكلفة الإنتاج المتوسطة، خاصة إذا كانت تكلفة العمالة تشكل الجزء الأكبر من التكلفة الإجمالية، ومع ذلك يتلشى هذا البديل في حالة تقليل العمالة نسبيًا في تكاليف الإنتاج.⁴

3- الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج: إن الإنتاجية الكلية للعوامل الإنتاجية تقيس الفاعلية التي يحول المشروع فيها مجموعة عوامل الإنتاج إلى منتجات، ولكن هذا المفهوم لا يوضح مزايا ومساوي تكلفة عناصر الإنتاج، كما أنها

1 حسن علي الزغبى، نظم المعلومات الإستراتيجية: مدخل إستراتيجي، ط 1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص 138-139.

2 الشريف ربحان، لمياء هوام، سبق ذكره، ص 343-355.

3 الشريف ربحان، لمياء هوام، سبق ذكره، ص 343-355.

4 محمد عدنان وديع، سبق ذكره، ص 11.

الفصل الأول: تقليل التكاليف اللوجستية لزيادة التنافسية الدولية

إذا كان الإنتاج يقاس بالوحدات الفيزيائية مثل: الأطنان من الورق، أو أعداد من التلفزيونات، فإن الإنتاجية الإجمالية للعوامل لا توضح شيئاً حول جاذبية المنتجات المعروضة من جانب المشروع.¹

4- الحصة من السوق: إذا كانت السوق المحلية محمية بعقبات تجاه التجارة الدولية، فإن المشاريع المحلية قد تستطيع الاستفادة من فرص ربحية داخلية دون الحاجة إلى التنافس على المستوى الدولي، ومع ذلك قد تواجه هذه المشاريع صعوبات في المحافظة على التنافسية على المدى الطويل نتيجة لتحرير التجارة أو تغيرات في هيكل السوق عند مقارنة تكاليف المشاريع مع تكاليف منافسيها الدوليين، فإن تكاليف المشاريع الجديدة تلعب دوراً هاماً في تحديد حجم حصته من السوق، إذا كانت تكاليف المشروع الحدية أقل من تكاليف المنافسين الدوليين، فمن المرجح أن تكون للمشروع حصة أكبر من السوق، مما يعكس تحسناً في الإنتاجية أو تكلفة عوامل الإنتاج.

في قطاع النشاط ذي إنتاج متنوع، قد يكون ضعف ربحية المشروع ناتجاً عن عوامل متعددة، بما في ذلك جاذبية المنتجات المقدمة كلما كانت منتجات المشروع أقل جاذبية بالمقارنة مع منافسيه، كلما تراجعت حصته في السوق.²

1 محمد عدنان وديع، سبق ذكره، ص 12.

2 الشريف ربحان، لمياء هوام، مرجع سبق ذكره، ص 343-355.

الفصل الأول: تقليل التكاليف اللوجستية لزيادة التنافسية الدولية

خلاصة المبحث الأول:

في الختام، يمكن القول إن التكلفة اللوجستية تلعب دوراً محورياً في تحديد تنافسية المنتجات في السوق العالمي.

تتضمن مكونات التكلفة اللوجستية النقل، والتخزين، وإدارة المخزون، والتعبئة، والتغليف، والتوزيع، والتأمين والتكنولوجيا، النقل والتخزين يمثلان تحديات كبيرة نظراً لتفاوت تكاليف الشحن ومتطلبات الحفاظ على جودة البضائع إدارة المخزون تتطلب توازناً بين تلبية الطلب وتقليل التكاليف، تحسين العمليات اللوجستية واستخدام تقنيات تحليل البيانات تساهم في إدارة التكاليف بفعالية، تبني منهجيات مستدامة يقلل التكاليف البيئية ويعزز صورة الشركة، إدارة التكلفة اللوجستية بفعالية تمثل ركيزة أساسية للنجاح في السوق العالمي المتطور.

المبحث الثاني: دور خفض التكاليف اللوجستية في تنافسية المنتجات دولياً

يلعب خفض التكاليف اللوجستية دوراً محورياً في تعزيز تنافسية المنتجات على الصعيد الدولي، في بيئة الأعمال العالمية الحالية، حيث تشتد المنافسة وتتزايد توقعات العملاء، يصبح التحكم في التكاليف أمراً بالغ الأهمية. تساهم الكفاءة اللوجستية في تقليل التكاليف المرتبطة بالنقل والتخزين والتوزيع، مما ينعكس إيجابياً على سعر المنتج النهائي، عندما تتمكن الشركات من تقديم منتجاتها بأسعار تنافسية دون المساس بالجودة، فإنها تستطيع جذب شريحة أوسع من العملاء في الأسواق الدولية، سنوضح هذا الموضوع من خلال مطلبين: الأول يتناول علاقة التكلفة اللوجستية بتنافسية الأسواق الدولية، أما الثاني نحدد فيه العوامل المؤثرة في خفض التكلفة اللوجيستية وأثرها على تنافسية المنتجات في السوق الدولية.

المطلب الأول: علاقة التكلفة اللوجستية بتنافسية الأسواق الدولية

تعتبر التكلفة اللوجستية عنصراً حيوياً يؤثر بشكل كبير على تنافسية الأسواق الدولية، تشمل اللوجستيات جميع الأنشطة المتعلقة بنقل وتخزين وتوزيع البضائع من المنتجين إلى المستهلكين النهائيين، تتضمن هذه الأنشطة النقل، التخزين، إدارة المخزون، التغليف، المعالجة، وإدارة المعلومات.

الفرع الأول: تأثير التكلفة اللوجستية على أسعار المنتجات

التكلفة اللوجستية تشكل جزءاً أساسياً من إجمالي تكلفة المنتجات، وتؤثر بشكل مباشر على أسعارها، تنتقل هذه التكاليف إلى المستهلك النهائي عبر الأسعار، حيث أن زيادة التكاليف اللوجستية، مثل تكاليف الوقود والأجور والرسوم الجمركية، تجبر الشركات على رفع أسعار منتجاتها لتعويض النفقات الإضافية، هذا الأمر يؤثر بشكل مباشر على قدرة المستهلك على الشراء، حيث يؤدي ارتفاع الأسعار إلى تقليل الطلب على المنتجات، وفي نفس الوقت، تجد الشركات نفسها مضطرة للتنافس في سوق مليء بالضغط السعري، مما يجعل التحكم في التكاليف اللوجيستية أمراً حاسماً للحفاظ على تنافسيتها.

التكاليف اللوجستية العالية تؤثر أيضاً على هوامش الربح للشركات، عندما تواجه الشركات تكاليف لوجستية مرتفعة، فإنها تضطر إلى زيادة أسعار المنتجات لتعويض هذه التكاليف والحفاظ على هامش الربح، في بعض الأحيان، قد لا تكون الشركات قادرة على نقل كل التكلفة الإضافية إلى المستهلك، فتضطر إلى تحمل جزء من هذه

الفصل الأول: تقليل التكاليف اللوجستية لزيادة التنافسية الدولية

التكاليف، مما يؤثر سلبيًا على هوامش الربح، في الأسواق ذات المنافسة العالية، يكون التحكم في التكاليف اللوجستية أكثر أهمية، حيث تسعى الشركات إلى تقديم أسعار تنافسية دون التأثير بشكل كبير على هوامش الربح.

التكاليف اللوجستية تلعب أيضًا دورًا حاسمًا في التسعير التنافسي، الشركات التي تتمكن من إدارة تكاليفها اللوجستية بكفاءة تكون في وضع أفضل لتقديم أسعار تنافسية في السوق، هذا يمكن أن يكون ميزة تنافسية كبيرة حيث يسمح للشركات بجذب المزيد من العملاء وزيادة حصتها السوقية، على سبيل المثال، إذا تمكنت شركة ما من تقليل تكاليف النقل عبر تحسين كفاءة شبكات التوزيع أو استخدام التكنولوجيا الحديثة، فإنها تستطيع تقديم منتجات بأسعار أقل مقارنة بمنافسيها الذين لديهم تكاليف لوجستية أعلى¹.

بالإضافة إلى ذلك، تؤثر التكاليف اللوجستية على القرارات الاستراتيجية المتعلقة بمواقع مراكز الإنتاج والتوزيع تسعى الشركات إلى اختيار مواقع تقلل من المسافات وبالتالي التكاليف، على سبيل المثال، قد تقرر شركة تصنيع فتح مركز توزيع جديد في منطقة قريبة من الأسواق الرئيسية لتقليل تكاليف النقل، هذا النوع من القرارات يمكن أن يساعد في خفض التكاليف اللوجستية وبالتالي تحسين القدرة التنافسية.

الفرع الثاني: تأثير كفاءة سلسلة التوريد على التكلفة اللوجستية وأسعار المنتجات

كفاءة سلسلة التوريد تؤثر بشكل كبير على التكلفة اللوجستية، التي تشمل نفقات النقل، التخزين، المعالجة والتوزيع. تؤثر هذه الكفاءة بشكل مباشر على كيفية تدفق السلع من الموردين إلى العملاء النهائيين.

عندما تكون سلسلة التوريد فعالة، يمكن تقليل التكاليف اللوجستية بشكل كبير، على سبيل المثال، تطبيق استراتيجيات "التخزين المتكامل" يساعد في تخزين المنتجات الأقرب إلى نقاط البيع، مما يقلل من تكاليف النقل والتخزين، هذا النوع من الكفاءة يقلل من التعقيد في إدارة سلسلة التوريد ويسهم في خفض التكاليف.

تحسين كفاءة سلسلة التوريد يعزز العلاقات مع الموردين والعملاء، عند تحسين الكفاءة، يتم تسليم المواد الخام في الوقت المناسب وبشكل اقتصادي، مما يحسن الإنتاجية والفعالية العامة لسلسلة التوريد، من ناحية أخرى تقليل التكاليف اللوجستية يساهم في خفض أسعار المنتجات النهائية، مما يمكن أن يزيد من الطلب من العملاء.

1 أقاسم عمر، الإمداد الشامل - مدخل إدارة التكلفة والسياسات المتبعة -، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة أوبوكر بلقايد - تلمسان -، 2009-2010، ص 254-257.

الفصل الأول: تقليل التكاليف اللوجستية لزيادة التنافسية الدولية

كفاءة سلسلة التوريد هي مفتاح لتحسين التكلفة اللوجستية، مما يؤدي إلى أسعار منتجات تنافسية تعزز من رضا العملاء وزيادة الطلب.¹

• اختيار مصدر التوريد المناسب يؤدي بدوره إلى خفض التكلفة اللوجستية:²

تحتوي وظيفة الشراء على جملة من الخطوات تبدأ بتقدير الاحتياجات التي يتعين على وظيفة الشراء توفيرها من الأسواق لجميع الإدارات والأقسام التابعة للمؤسسة، بهدف منع ظهور اختناقات التي تؤثر في تدفق الأصناف المختلفة لجميع الأنشطة عن طريق تسليم الطلبات من وظيفة الإنتاج ووظيفة التخزين وكل الإدارات أو الوظائف الأخرى، ثم تقوم وظيفة الشراء من التحقق من وجود حاجة حقيقية للشراء قبل التفاوض مع الموردين وبعد تقدير الاحتياجات تأتي مرحلة الوصف الدقيق لها، والتأكد من مواصفات الاحتياجات المثبتة في الطلبات المقدمة، لأن عدم وضوح في تحديد المواصفات يؤدي إلى خلق مشكلات معقدة، وقد تتحمل المنظمة تكاليف إضافية، أي خسائر كبيرة وضياح للوقت والجهود تتمثل هذه التكاليف في تكلفة إصدار أمر الشراء و شحن البضاعة ونقلها، ثم اكتشاف الخطأ بعدها تأتي خطوة اختيار الموردين حيث يعتمد نجاح وظيفة الشراء إلى حد كبير على كفاءتها في اختيار مصدر التوريد القادر على تلبية احتياجات المؤسسة، ويساهم مصدر التوريد المناسب في تحقيق العديد من الفوائد يمكن ذكرها على النحو التالي:

- يمكن الاعتماد عليه في توريد المؤسسة بكميات أكبر في حالة حصول زيادة في الطلب على السلع التي تقوم بشرائها؛
- توريد المؤسسة بالأصناف المطلوبة بالجودة المناسبة لها باستمرار؛
- الالتزام بالسعر المحدد، والشروط المناسبة للتسديد؛
- الالتزام بالوقت المحدد للتسليم؛
- تقديم خدمات جيدة للمنظمة فيما يتعلق بالصيانة وتوفير قطع الغيار، وتغليف وتهيئة البضائع وتدريب العاملين؛
- يقدم معلومات مهمة ومفيدة للمؤسسة عن التغيرات التي تحصل في الأسواق.

1 أقاسم عمر، مرجع سبق ذكره، ص 254-257.

2 أقاسم عمر، مرجع سبق ذكره، ص 254-257.

الفصل الأول: تقليل التكاليف اللوجستية لزيادة التنافسية الدولية

• إدارة المشتريات:¹

حيث تؤثر على التكلفة اللوجستية النهائية وبالتالي أسعار المنتجات، بعد اختيار المورد تأتي خطوة دراسة الأسعار، حيث يعتبر السعر أحد العوامل المهمة التي تعتمد عليها قرارات الشراء التي تتخذ في جميع المؤسسات ويتعين على وظيفة الشراء السعي للحصول على أفضل الأسعار عن طريق توفير معلومات كاملة من أسعار الأصناف التي تقوم بشرائها بكميات كبيرة، وباستمرار ومن مختلف مصادر التوريد بهدف الرجوع إليها لاختيار السعر المناسب وبذلك فإن إدارة المشتريات مسؤولة عن التفاوض بخصوص الأسعار في محاولة للحصول على السعر الأفضل من المورد، ويمكن أن تحصل وظيفة الشراء على معلومات عن الأسعار الجارية من خلال قوائم الشراء المتوفرة لدى الوظيفة فيجب:

- معرفة الأدلة التي يرسلها الموردون للمؤسسة باستمرار بهدف توضيح جميع التغييرات؛

- المفاوضات التي تقوم بها وظيفة الشراء مع الموردين قبل عقد صفقات الشراء ومنها يتم اختيار السعر الأفضل؛

- دراسة المناقصات bids؛

- ودراسة الأسعار عملية مستمرة لأن الأسعار تتغير بتغير درجة مرونة الطلب والعرض والمنافسة بين السلع وبين المؤسسات والظروف الاقتصادية الأخرى.

ثم تأتي مرحلة إصدار الشراء للمورد بعد إنجاز العمليات السابقة، وهي التي تتعلق بالتأكد من الحاجة الفعلية للأصناف وتحديد مواصفاتها واختيار المورد والاتفاق معه على الأسعار وعلى بقية الشروط الأخرى، وبذلك فإن أمر الشراء هو عقد رسمي للشراء.

بعد إطلاق أمر الشراء تأتي مرحلة المتابعة والتوريد، حيث تبدأ عملية المتابعة من تاريخ إصدار أمر الشراء إلى المورد، مروراً بجميع العمليات التي تستهدف التأكد من أن المورد تسلم طلب الشراء الموجه له من المؤسسة في الوقت المناسب، حيث تستهدف عملية المتابعة لأمر الشراء الحصول على السلع بالكميات والنوعيات المطلوبة، وفي الزمان والمكان المناسبين لأغراض المنظمة، وفي حالة الشعور بأن موعد توريد السلع قد يتذبذب، على وظيفة الشراء

1 أقاسم عمر، مرجع سبق ذكره، ص 174.

الفصل الأول: تقليل التكاليف اللوجستية لزيادة التنافسية الدولية

باتخاذ الإجراءات الضرورية للتصحيح كمتابعة النقل، أو إيجاد المورد البديل أو التعاون مع المورد على حل المشكلة أو إعادة جدولة العمليات.

تلعب وظيفة الشراء دورًا حيويًا في البحث عن الأصناف الجديدة التي تلبي احتياجات المؤسسة وتحقيق أهدافها بكفاءة عالية، تزداد أهمية هذه الوظيفة في الوقت الحاضر بسبب التطور التقني الكبير الذي يشهده العالم، مما يؤدي إلى إنتاج مواد و سلع جديدة ذات مواصفات عالية باستمرار.

عندما يتسلم قسم الاستلام الشحنة، يتولى مهمة فحص السلع للتحقق من مطابقتها للمواصفات المحددة في أمر الشراء، بالإضافة إلى التأكد من صحة الكميات وعدم وجود أي أضرار في الشحنة المستلمة، تعتمد عملية الفحص على نسخة أمر الشراء وقائمة الشحن المرفقة مع الشحنة، والتي يُرسلها عادة المورد، بعد التأكد من هذه العناصر، يقوم قسم الاستلام بقبول الشحنة وتسجيلها في النظام.¹

الفرع الثالث: تأثير التكلفة اللوجستية على خدمة العملاء

تبدأ خدمة العميل عادة بإدخال أمر الطلب وتنتهي بتسليم المنتج إلى العميل، وقد تستمر إلى ما بعد التسليم وهو ما يتمثل في خدمات التركيب والتشغيل والصيانة وغيرها من خدمات الدعم الفني أو التقني.

ومنه يمكن تقسيم عناصر خدمة العميل وفقا لعلاقتها بحركة المنتج إلى مجموعة من العناصر تأتي قبل الصفقة وأثناء الصفقة وبعدها.²

تؤثر التكلفة اللوجستية بشكل كبير على جودة خدمة العملاء والرضا العام للعملاء، حيث أن الكفاءة في إدارة التكاليف اللوجستية يمكن أن تنعكس بشكل مباشر على تجربة العملاء ومستوى رضاهم، فيما يلي تحليل للعلاقة بين التكلفة اللوجستية وخدمة العملاء:³

- **وقت التسليم:** التكلفة اللوجستية تؤثر بشكل مباشر على وقت التسليم، الشركات التي تتمكن من إدارة تكاليف النقل بفعالية يمكنها تحسين سرعة التسليم، مما يزيد من رضا العملاء، على سبيل المثال، شركات مثل "أمازون" تستثمر

1 أقاسم عمر، مرجع سبق ذكره، ص 175.

2 جساس كلثوم، دور وظيفة الإمداد في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة - دراسة حالة شركة الإسمنت بعين الكبيرة سطيف، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس - سطيف -، 2011-2012، ص 18-19.

3 أقاسم عمر، مرجع سبق ذكره، ص 105-108.

الفصل الأول: تقليل التكاليف اللوجستية لزيادة التنافسية الدولية

بكثافة في تقنيات النقل المتقدمة والبنية التحتية اللوجستية لتقديم خدمات توصيل سريعة، مما يرفع من مستوى رضا العملاء بشكل كبير.

- **دقة التسليم:** تحسين العمليات اللوجستية يمكن أن يؤدي إلى زيادة دقة التسليم، التكاليف اللوجستية المدارة بشكل جيد تتيح للشركات تتبع الشحنات بشكل أكثر فعالية، مما يقلل من الأخطاء والتأخيرات، هذا يضمن حصول العملاء على المنتجات الصحيحة في الوقت المحدد، مما يعزز من ثقتهم في الشركة.

- **توافر المنتجات:** تكاليف التخزين والإدارة الجيدة للمخزون تؤثر أيضاً على توافر المنتجات، إذا كانت الشركة قادرة على إدارة مخزونها بفعالية، فإن ذلك يمكن أن يقلل من حالات نفاذ المخزون، مما يضمن توافر المنتجات للعملاء عند الحاجة، تقليل التكاليف اللوجستية في هذا السياق يمكن أن يعزز من قدرة الشركة على تلبية طلبات العملاء بشكل مستمر.

- **مرونة الخدمة:** إدارة التكاليف اللوجستية بفعالية تتيح للشركات أن تكون أكثر مرونة في تلبية احتياجات العملاء على سبيل المثال، يمكن للشركات التي تتمتع بأنظمة لوجستية فعالة تقديم خيارات متعددة للتسليم، مثل التسليم في نفس اليوم أو في نهاية الأسبوع، وذلك دون زيادة كبيرة في التكاليف، هذه المرونة تعزز من تجربة العملاء وتزيد من رضاهم.

- **جودة التعبئة والتغليف:** التكاليف اللوجستية تشمل أيضاً نفقات التعبئة والتغليف، تحسين هذه التكاليف يمكن أن يساعد في تقديم منتجات بجودة عالية وبشكل سليم إلى العملاء، التغليف الجيد يحمي المنتجات من التلف أثناء النقل، مما يقلل من معدلات الإرجاع والاستبدال ويعزز من رضا العملاء.

- **التكلفة الإجمالية للمنتجات:** تؤثر التكلفة اللوجستية على السعر النهائي للمنتجات، إدارة التكاليف بشكل فعال يمكن أن تساعد في خفض الأسعار النهائية، مما يجعل المنتجات أكثر جاذبية للعملاء، الأسعار التنافسية تعتبر عاملاً رئيسياً في رضا العملاء وولائهم للعلامة التجارية.

- **التواصل وإدارة الشحنات:** الأنظمة اللوجستية المتقدمة التي تساعد في تقليل التكاليف يمكن أن تحسن من قنوات التواصل مع العملاء، توفير تحديثات منتظمة حول حالة الشحنات ووقت التسليم المتوقع يعزز من ثقة العملاء ويقلل من الاستفسارات والشكاوى.

الفصل الأول: تقليل التكاليف اللوجستية لزيادة التنافسية الدولية

- إدارة العوائد: إدارة تكاليف العوائد بشكل فعال يمكن أن يحسن من تجربة العملاء، العمليات اللوجستية التي تتيح إرجاع المنتجات بسهولة وسرعة تعزز من رضا العملاء، تقليل التكاليف المرتبطة بإدارة العوائد يمكن أن يساهم في تحسين السياسات الخاصة بالعوائد والاستبدال، مما يرفع من مستوى الخدمة المقدمة.

تعتبر التكلفة اللوجستية عاملاً حاسماً يؤثر على جودة خدمة العملاء، إدارة هذه التكاليف بفعالية تساهم في تحسين وقت ودقة التسليم، توافر المنتجات، مرونة الخدمة، جودة التعبئة والتغليف، التكلفة الإجمالية للمنتجات التواصل الفعال، وإدارة العوائد، الشركات التي تتمكن من تحسين كفاءة تكاليفها اللوجستية تستطيع تقديم خدمة عملاء متميزة، مما يعزز من رضا العملاء وولائهم ويساهم في النجاح المستدام للشركة.

الفرع الرابع: تأثير التكلفة اللوجستية على حصة السوق

تلعب التكلفة اللوجستية دوراً حيوياً في تحديد حصة السوق للشركات في بيئة الأعمال التنافسية، تتحكم هذه التكاليف بشكل كبير في الكفاءة التشغيلية للشركات، وتأثيرها على الأسعار، ورضا العملاء، مما يؤثر بشكل مباشر على قدرتها على جذب والحفاظ على قاعدة عملاء واسعة، فيما يلي تحليل لتأثير التكلفة اللوجستية على حصة السوق¹:

- الأسعار التنافسية: أحد الجوانب الرئيسية التي تؤثر فيها التكلفة اللوجستية على حصة السوق هو القدرة على تقديم أسعار تنافسية، الشركات التي تتمكن من إدارة تكاليفها اللوجستية بكفاءة يمكنها خفض الأسعار النهائية للمنتجات مما يجعلها أكثر جاذبية للعملاء، في الأسواق ذات الحساسية العالية للأسعار، يمكن للأسعار المنخفضة أن تزيد من المبيعات وبالتالي ترفع حصة الشركة في السوق.

- الكفاءة التشغيلية: التكاليف اللوجستية المنخفضة تساهم في تحسين الكفاءة التشغيلية للشركات، العمليات اللوجستية الفعالة تعني وقت تسليم أسرع، دقة أعلى في تسليم المنتجات، وتقليل الفاقد والتلف، هذه الكفاءة تعزز من سمعة الشركة وتزيد من قدرتها على تلبية طلبات العملاء بفعالية، مما يمكنها من الاستحواذ على حصة أكبر في السوق.

- رضا العملاء وولائهم: تكاليف لوجستية منخفضة تتيح للشركات تحسين خدمة العملاء، سواء من حيث وقت التسليم، دقة الطلبات، أو مرونة الخدمة، تحسين خدمة العملاء يزيد من رضاهم وولائهم للشركة، مما يعزز من

1 جساس كلثوم، مرجع سبق ذكره، ص 57-59.

الفصل الأول: تقليل التكاليف اللوجستية لزيادة التنافسية الدولية

احتمالية تكرار الشراء والتوصية بالعلامة التجارية للآخرين، هذا الولاء يعزز من حصة الشركة في السوق على المدى الطويل.

- **التوسع الجغرافي:** قدرة الشركات على إدارة تكاليفها اللوجستية بشكل فعال تمكنها من التوسع جغرافياً، الشركات التي تستطيع تحقيق الكفاءة في النقل والتوزيع يمكنها الوصول إلى أسواق جديدة بتكاليف منخفضة، مما يزيد من قاعدة عملائها وحصتها في السوق، التوسع الجغرافي يعزز من حضور الشركة في مختلف المناطق ويعزز من قدرتها على المنافسة على نطاق أوسع.

- **مرونة التسعير والعروض الترويجية:** التكاليف اللوجستية المدارة بكفاءة تمنح الشركات مرونة أكبر في تقديم العروض الترويجية والخصومات، هذه المرونة في التسعير يمكن أن تجذب عملاء جدد وتحفز الطلب، مما يزيد من مبيعات الشركة وحصتها في السوق، العروض الترويجية الفعالة يمكن أن تكون عنصر جذب رئيسي في الأسواق التنافسية.

- **التميز في السوق:** الشركات التي تستثمر في تحسين لوجستياتها يمكن أن تميز نفسها عن المنافسين، على سبيل المثال، تقديم خدمة توصيل سريعة ومجانية يمكن أن يكون عاملاً حاسماً في اختيار العملاء للشراء من الشركة، هذا التميز اللوجستي يمكن أن يعزز من صورة العلامة التجارية ويساعد في جذب حصة أكبر من السوق.

- **استجابة سريعة لتغيرات السوق:** التكاليف اللوجستية المنخفضة تتيح للشركات أن تكون أكثر استجابة للتغيرات في طلب السوق، القدرة على تعديل العمليات اللوجستية بسرعة وفعالية يمكن أن تساعد الشركات في التكيف مع التغيرات في الطلب الموسمي أو الاتجاهات السوقية الجديدة، مما يمكنها من الاستفادة من الفرص الجديدة وزيادة حصتها في السوق.

تؤثر التكلفة اللوجستية بشكل كبير على حصة السوق للشركات، القدرة على إدارة هذه التكاليف بكفاءة تعني تقديم أسعار تنافسية، تحسين الكفاءة التشغيلية، زيادة رضا العملاء وولائهم، التوسع الجغرافي، ومرونة التسعير والعروض الترويجية، الشركات التي تستطيع تحقيق هذه الفوائد تتمكن من تمييز نفسها في السوق، التكيف بسرعة مع التغيرات، والاستحواذ على حصة أكبر من السوق، مما يعزز من قدرتها على النجاح والنمو في بيئة الأعمال التنافسية.

الفصل الأول: تقليل التكاليف اللوجستية لزيادة التنافسية الدولية

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في خفض التكلفة اللوجيستية وأثرها على تنافسية المنتجات في السوق الدولية

تعتبر التكلفة اللوجستية عنصراً أساسياً يؤثر بشكل كبير على تنافسية المنتجات في الأسواق الدولية، تشمل هذه التكلفة نفقات النقل، التخزين، المعالجة والتوزيع، إن خفض التكلفة اللوجيستية يعزز من قدرة الشركات على تقديم منتجات بأسعار تنافسية، مما يعزز من حصتها السوقية ويزيد من رضا العملاء.

الفرع الأول: أثر تكاليف النقل الدولي على تكلفة المنتجات

أولاً: العوامل المؤثرة على تكاليف النقل: نظراً لأهمية عنصر تكاليف النقل لا بد من تحديد العوامل التي تؤثر على هذه التكاليف وذلك لإحكام الرقابة عليها، هذه العوامل بعضها يرتبط بالمنتج نفسه وبعضها يرتبط بالسوق.¹

• العوامل المرتبطة بالمنتج: تؤثر خصائص المنتج في تكاليف النقل وهذه الخصائص تشمل كل من:²

- **الكثافة:** ويشير هذا العنصر إلى نسبة وزن المنتج إلى حجمه، فنجد على سبيل المثال أن منتجات الحديد والمعلبات والورق تتميز بارتفاع نسبة وزنها بالنسبة لحجمها وذلك على عكس منتجات أخرى مثل الملابس والإلكترونيات واللعب وبصفة عامة نجد أن المنتجات ذات الكثافة المنخفضة تتحمل تكلفة نقل أكبر.

- **معدل استغلال المساحة (الحجم):** يشير هذا العنصر إلى قدرة المنتج على شغل المساحة المتاحة في وسيلة النقل المعينة، فنجد أن العديد من السلع يمكن أن تشغل بالكامل المكان المخصص للشحن في وسيلة النقل المستخدمة في حين أن بعض السلع الأخرى مثل السيارات والآلات لا تستطيع أن تملأ الفراغات المتاحة بالكامل، ويتوقف هذا العنصر على حجم وشكل المنتج وعلى قابليته للكسر.

- **صعوبة أو سهولة المناولة:** إن المنتجات التي تتميز بصعوبة مناولتها تتحمل تكاليف نقل مرتفعة أما المنتجات ذات الشكل النمطي (مثل المواد الخام والمعلبات) فلا تحتاج إلى معدات مناولة ذات طبيعة خاصة وبالتالي تكون تكلفة نقلها أقل.

1 جساس كلثوم، مرجع سبق ذكره، ص 75.

2 أقاسم عمر، مرجع سبق ذكره، ص 153.

الفصل الأول: تقليل التكاليف اللوجستية لزيادة التنافسية الدولية

- **القيمة:** كلما تزايدت احتمالات تعرض المنتجات المنقولة للتلف أو السرقة (كما هو الحال بالنسبة للمجوهرات أو الحاسبات الآلية وغيرها...) كلما زادت أعباء النقل وبالتالي زادت التكلفة.

• **العوامل المرتبطة بسوق النقل:** بالإضافة إلى خصائص المنتج تتأثر تكلفة النقل أيضا ببعض الاعتبارات المرتبطة بظروف السوق مثل¹:

- درجة المنافسة.

- مسافة النقل.

- طبيعة القيود الحكومية المفروضة على وسائل النقل.

ثانيا: منهجية اتخاذ قرار النقل: اختيار وسيلة النقل من الأشياء الأساسية لإدارة عملية التوزيع التي يجب أن تتم بدقة متناهية بسبب تأثيرها على كفاءة العمل، وفي حالة الفشل في تحديد الوسيلة المناسبة، فإن ذلك من الممكن أن يزيد من حجم التكاليف أكثر من اللازم فتتخفف مستويات خدمة المستهلك، كذلك بعد اختيار وسيلة النقل من الأمور شديدة التعقيد، وذلك بسبب توفر عدد كبير من وسائل النقل مع وجود العديد من الاختيارات والتقييمات الخاصة بكل وسيلة.²

ثالثا: أهمية اختيار وسيلة النقل: تشمل عملية النقل التكاليف التي ترتبط مباشرة بانتقال المنتجات من مكان لآخر ولإبراز أهمية اختيار وسيلة نقل، فإنه من الضروري تحديد تأثير عملية النقل على سلسلة الإمداد ككل، ويمكن ذلك عن طريق تحليل تكاليف النقل الحالية وحجم أرباح الشركة وتأثير النقل على العناصر الأخرى بنظام التوزيع.³

رابعا: تكاليف النقل: تتراوح تكاليف النقل بين ما يقل عن 1% (بالنسبة للآلات) وما يزيد عن 30% (بالنسبة للمواد الغذائية) من سعر البيع المحدد للمنتجات، وذلك يعتمد على طبيعة المنتج ومدى نجاح تسويقه، وفي كافة الأحوال فإن معدلات تكاليف النقل تصل لما بين 5 و6% من السعر المحدد لبيع المنتجات بالتجزئة، وبوجه عام، فإن تكاليف النقل ترتفع في ظل التضخم المالي وذلك لأنها تشمل تكاليف العمالة مثل (السائقين وماكينات الصيانة) وتكاليف

1 أقاسم عمر، مرجع سبق ذكره، ص 155.

2 أقاسم عمر، مرجع سبق ذكره، ص 156.

3 أقاسم عمر، مرجع سبق ذكره، ص 156.

الفصل الأول: تقليل التكاليف اللوجستية لزيادة التنافسية الدولية

الوقود والصيانة والإهلاك ورسوم النقل مستحقة الدفع، وعلى الرغم من هذا، فأحياناً ما ترتفع التداوير المالية - مثل الزيادة أو النقصان في أسعار الوقود - من تكاليف النقل عن معدل التضخم، تؤثر الكفاءة الإنتاجية أيضاً على التكاليف.¹

زيادة الأرباح: تمثل عملية النقل تكلفة مباشرة تضاف إلى سعر المنتج، وبالتالي فإن تقليل تكاليف النقل يؤدي إلى زيادة الأرباح (وذلك في حالة بقاء السعر ثابتاً)، ويتضح أثر تقليص تكاليف عملية النقل على زيادة الأرباح بطريقتين فإذا ما افترضنا مثلاً أن شركة تحقق هامش ربح يصل إلى 10% على حجم المبيعات مع عدم تغير الأسعار، في هذه الحالة يحدث الآتي:

1- انخفاض في تكاليف النقل بقيمة 100000 جنيه إسترليني يقابله زيادة في حجم المبيعات تصل إلى 1000000 جنيه إسترليني.

2- إذا تم حساب تكاليف النقل وتقديرها بنسبة 20% من إجمالي التكاليف، فإن تقليص تكاليف النقل بنسبة 1% يقابله زيادة في الأرباح تصل إلى 2%.

الفرع الثاني: تحسين عملية الامداد اللوجستي لتقليل تكاليف المنتجات

لا يمكن الاكتفاء بالنظر إلى وسائل النقل باعتبارها مجرد وسيلة لنقل البضائع من مكان لآخر وبين جميع النقاط والمنشآت، خلال عملية نقل البضائع، من الضروري متابعة المنتجات من خلال الوثائق والمستندات التي تساعد في تحديد مكانها، لذلك، يُعتبر النقل عملية أو نظاماً يتم من خلاله نقل المنتجات بين مكانين أو أكثر.

يجب أن تكون وسائل النقل ملائمة ليس فقط لطرفي سلسلة الإمداد، ولكن أيضاً لبيئة العمل التي تتم فيها عملية النقل، من الضروري الحصول على المعلومات الكافية لإتمام عملية نقل البضائع بفعالية، مما يمكن جهات الإنتاج والعميل وشركات النقل والمؤسسات الحكومية والمالية من رصد التقدم بشكل مستمر.

1 أقاسم عمر، مرجع سبق ذكره، ص 155.

الفصل الأول: تقليل التكاليف اللوجستية لزيادة التنافسية الدولية

أولاً: العوامل المؤثرة في اختيار وسيلة النقل

اختيار وسيلة النقل المناسبة يلعب دوراً حيوياً في كفاءة وفعالية سلسلة التوريد، هناك العديد من العوامل التي يجب مراعاتها عند اتخاذ هذا القرار، ومن أبرزها:¹

1. طبيعة البضائع:

- **الوزن والحجم:** البضائع الثقيلة والكبيرة الحجم قد تتطلب وسائل نقل خاصة مثل الشاحنات الكبيرة أو النقل البحري.
- **القيمة:** البضائع ذات القيمة العالية تحتاج إلى وسائل نقل آمنة مثل النقل الجوي أو الشاحنات المجهزة بأنظمة أمان متقدمة.
- **الحساسية:** البضائع الحساسة أو القابلة للتلف تحتاج إلى وسائل نقل توفر تحكماً في درجة الحرارة مثل الشاحنات المبردة أو النقل الجوي المبرد.

2. المسافة:

- **المسافات القصيرة:** يمكن استخدام الشاحنات أو القطارات للنقل البري.
- **المسافات الطويلة:** النقل البحري أو الجوي قد يكون أكثر كفاءة وفعالية من حيث التكلفة.

3. الوقت:

- **السرعة:** النقل الجوي هو الأسرع ولكنه الأكثر تكلفة، مناسب للبضائع التي تحتاج إلى تسليم سريع.
- **الوقت المتوقع للتسليم:** يجب مراعاة الجدول الزمني للتسليم واختيار وسيلة النقل التي تلي هذه المتطلبات.

4. التكلفة:

- **التكلفة الاقتصادية:** يجب مقارنة تكاليف النقل المختلفة واختيار الوسيلة الأكثر اقتصادية والتي تلي احتياجات النقل.

1 أقاسم عمر، مرجع سبق ذكره، ص 158-159.

الفصل الأول: تقليل التكاليف اللوجستية لزيادة التنافسية الدولية

- التكاليف المخفية: مثل تكاليف التأمين، التكاليف الجمركية، وتكاليف المناولة التي يمكن أن تؤثر على القرار النهائي.

5. البنية التحتية:

- توفر وسائل النقل: وجود وسائل نقل مناسبة في منطقة معينة يمكن أن يحدد الاختيار.

- جودة الطرق والموانئ: تؤثر على سلامة وكفاءة النقل.

6. الأمان:

- مخاطر السرقة أو التلف: اختيار وسائل نقل توفر مستويات أمان عالية للبضائع الحساسة.

- أنظمة تتبع الشحنات: تتيح متابعة الشحنة بشكل مستمر وضمان وصولها بأمان.

7. القوانين واللوائح:

- التنظيمات المحلية والدولية: يجب الالتزام بالقوانين واللوائح الخاصة بالنقل في كل من البلد المصدر والوجهة.

- متطلبات الجمارك: التأكد من أن وسيلة النقل المختارة تلبى جميع متطلبات الجمارك والتخليص الجمركي.

8. لاستدامة البيئية:

- تأثير وسائل النقل على البيئة: اختيار وسائل نقل ذات تأثير بيئي أقل، مثل القطارات أو الشاحنات الكهربائية لتحقيق الأهداف البيئية للشركة.

9. التكنولوجيا والدعم اللوجستي:

- استخدام أنظمة إدارة النقل (TMS): التي توفر معلومات دقيقة وفورية عن الشحنات وتساعد في اتخاذ قرارات مستنيرة.

- التكامل مع أنظمة الشركة: يجب أن تتكامل وسائل النقل المختارة بسهولة مع أنظمة إدارة سلسلة التوريد وإدارة المخزون.

الفصل الأول: تقليل التكاليف اللوجستية لزيادة التنافسية الدولية

اختيار وسيلة النقل المناسبة يعتمد على مجموعة من العوامل المتداخلة، بما في ذلك طبيعة البضائع، المسافة الوقت، التكلفة، البنية التحتية، الأمان، القوانين، الاستدامة البيئية، والتكنولوجيا المتاحة، من خلال مراعاة هذه العوامل يمكن للشركات تحسين كفاءة النقل، تقليل التكاليف، وضمان وصول البضائع بأمان وفي الوقت المحدد.

ثانياً: أهمية العوامل المؤثرة في اختيار وسيلة النقل:

بعد تحديد العوامل السابقة، فإنه من المهم أثناء إجراء التقييم أن نصنف تلك العوامل حسب أهميتها وتحديد حجم المخاطر الناشئة عن أي عامل منها خلال فترة التقدير الزمنية أو تنفيذ أي التزامات رأسمالية أخرى.

تساعد هذه العوامل التي تستخدم في تحليل شبكة التوزيع في تحديد الخيارات التي يجب وضعها في الاعتبار أما مدى أهمية كل خيار فيعتمد على المخاطر المحتمل حدوثها نتيجة التغيير في أي من العوامل الرئيسية.

• **إطار اتخاذ القرار:** توجد خمسة قرارات أساسية يتم بناء عليها تجديد متطلبات عملية النقل في أية شركة وهي:¹

1- عدد وحجم مستودعات التخزين، بما في ذلك إمكانيات نقل وتحريك المواد الخام إلى المصانع وانتقال المنتج النهائي من المصانع إلى العملاء.

2- اختيار وسيلة النقل المطلوبة، وذلك من حيث الوقت المناسب لاستخدامها لنقل البضائع حسب المسافة التي ستقطعها.

3- اختيار المعدات المخصصة لأداء العمل، وذلك من حيث اختيار نوع وسيلة النقل المناسبة حسب خصائص المنتج.

4- تحديد المتطلبات المالية، بتحديد السبب الذي ترتبط من خلاله الموارد المالية بأنواع معينة من المعدات.

5- اختيار المتطلبات التشغيلية حسب المكان الذي تستخدم فيه المعدات من أجل زيادة معدل الاستفادة منها وتقليل التكاليف.

1 أقاسم عمر، مرجع سبق ذكره، ص 160.

الفصل الأول: تقليل التكاليف اللوجستية لزيادة التنافسية الدولية

• عدد وحجم مستودعات التخزين:

يتم تحديد الإطار الذي تعمل خلاله شبكة التوزيع بتحديد عدد وحجم مستودعات التخزين المطلوبة لربط مصدر الإنتاج بالسوق، ويتم تحديد شبكة المستودعات بتحديد عدد وحجم وأماكن المستودعات التي تعمل جميعاً على تقليل تكاليف المصنع وتسليم مستودعات التخزين المحلية لأي من البضائع المطلوبة، أي أن مستودعات التخزين تمدنا بالموارد لتحقيق التوازن في التكاليف لزيادة شحنات البضائع المحملة في المصنع وشحنات التسليم المحلية، وبمجرد تحديد شبكة التوزيع، سيكون من الممكن تصنيف متطلبات عملية النقل إلى مهام، منها على سبيل المثال:¹

. نقل المواد الخام إلى المصانع.

. نقل البضائع داخل المصنع.

. نقل البضائع إلى المخازن

. نقل البضائع إلى منشآت النقل الخاصة بطرف ثالث.

. نقل البضائع إلى المستودعات الموجودة في الضواحي.

. نقل البضائع إلى العملاء (في الحالات العادية أو في حالات الضرورة أو الطوارئ).

تمثل تلك المهام المتطلبات التشغيلية التي يجب على أساسها اختيار وسائل النقل.

• الاستعانة بشبكة التوزيع:

يمكن الاستعانة بشبكة التوزيع لتحديد أكثر وسائل النقل ملائمة للعمل من بين مجموعة من الخيارات المتاحة.

وتقوم هذه الشبكة على ست خطوات أساسية:

1 أقاسم عمر، مرجع سبق ذكره، ص 161.

الفصل الأول: تقليل التكاليف اللوجستية لزيادة التنافسية الدولية

1- اتخاذ قرارات مبدئية بالاعتماد على البدائل المعروفة، ومن هذه القرارات.

. تحديد شكل وسيلة النقل.

. تحديد معدات النقل.

. تحديد السياسات المالية.

. تحديد المتطلبات التشغيلية.

2- تحديد عاملين مؤثرين في عملية اتخاذ القرار، لذا فإنه من الممكن تكوين الشبكة بوضع أحد العاملين على المحور الرأسي والآخر على المحور الأفقي. فمثلاً، لتحديد المعدات التي سيتم استخدامها في عملية النقل من الممكن أن يمثل المحور الرأسي الحجم (بالأمتار المكعبة) في حين يمثل المحور الأفقي الوزن (بالأطنان).

3- تحديد الحلول البديلة المهمة التي تعالج الظروف المفروضة على بيئة العمل بسبب المحاور الرأسية والأفقية على سبيل المثال، عند اختيار وسيلة النقل حيث يمثل المحور الرأسي حجم البضائع ويمثل المحور الأفقي المسافة التي تقطعها البضائع، فإن كمية البضائع صغيرة الحجم التي تسافر لمسافة تتعدى الخمسة أميال ستخضع لنظام التوصيل البريدي بصفته أنسب الأنظمة.

4- تحديد ما تحتاجه الشركة عن طريق تحليل أهم العوامل اللازمة لتكوين شبكة التوزيع واستخدامها في تحديد الخيارات المهمة.

5- تحديد الموارد المطلوبة وذلك بمراجعة نتائج تحليل شبكة التوزيع بالإضافة إلى العوامل الأخرى المهمة، فمثلاً إذا كان لدى الشركة منتجاً كبير الحجم منخفض الوزن، فإن أنسب العربات من الناحية الاقتصادية لنقله ستكون المقصورات ذات قضبان السحب، لكن صعوبة وصولها إلى العملاء ربما يجبر الشركة على استخدام عربات النقل العادية.

6- الاستعانة بجميع هذه الحلول معاً في شبكة التوزيع مما يزيد من كفاءة عملية النقل وتحديد مهام النقل والموارد المناسبة لأداء تلك المهمة.

لتحقيق ما سبق، لا بد من وجود الأفق الواسع لتنمية عملية اتخاذ القرارات المبدئية اللازمة لتحديد العوامل المهمة لاستخدامها على كل المحور الرأسي والمحور الأفقي بشبكة التوزيع، ومن ثم، تكوين شبكة توزيع نفسها على

الفصل الأول: تقليل التكاليف اللوجستية لزيادة التنافسية الدولية

أية حال، فإن الغالبية العظمى من المشاكل ستجد لها الحل عند طرح جميع الأفكار ووجهات النظر المتعلقة بهذا الأمر بالإضافة إلى تحليل وتصنيف العوامل المهمة التي تؤثر على اختيار وسيلة النقل.

• خيار وسيلة النقل:

الطريقة الوحيدة التي يتم من خلالها اختيار وسيلة نقل المناسبة هي تحديد اثنين من العوامل المهمة التي تؤثر في اتخاذ ذلك القرار، وهذان العاملان قد يتعلقان بحجم الطلبية (من حيث وزنها أو المساحة التي تشغلها بالمتري المكعب) والمسافة التي ستقطعها بالأميال عند نقلها من المخازن.

الفرع الثالث: تحديات واستراتيجيات تخفيض التكاليف اللوجستية

أولاً: تحديات إدارة التكاليف اللوجستية¹

1. تغييرات في سياسات النقل:

- تأثير: يمكن أن تؤدي زيادة التكاليف أو تغيير مسارات النقل.
- استراتيجية: تطوير استراتيجيات مرنة واستباقية للاستجابة السريعة للتغيرات في السياسات.

2. الرسوم الجمركية:

- تأثير: تؤدي إلى زيادة تكاليف الاستيراد والتصدير.
- استراتيجية: تحسين التخطيط اللوجستي والامتثال للقوانين لتقليل التكاليف المرتبطة بالرسوم الجمركية.

3. إدارة المخزون:

- تأثير: تخزين كميات كبيرة يؤدي إلى تكاليف عالية، في حين أن نقص المخزون يمكن أن يؤدي إلى فقدان المبيعات.

- استراتيجية: تطبيق نظام إدارة المخزون الذي يعتمد على الطلب الفعلي لتقليل التكاليف وتحسين دوران المخزون.

4. البنية التحتية للنقل:

- تأثير: قد تكون غير متطورة أو مزدحمة، مما يزيد من التكاليف الزمنية والمادية.
- استراتيجية: اختيار مسارات بديلة واستخدام تقنيات التخطيط المتقدمة لتحسين كفاءة النقل.

5. تكاليف العمالة:

1 جساس كلثوم، مرجع سبق ذكره، ص 31-35.

الفصل الأول: تقليل التكاليف اللوجستية لزيادة التنافسية الدولية

- تأثير: ارتفاع تكاليف العمالة يمكن أن يزيد من التكاليف التشغيلية.

- استراتيجية: استخدام الأتمتة والتكنولوجيا الحديثة لتقليل الاعتماد على العمالة اليدوية وخفض التكاليف.

ثانيا: استراتيجيات تخفيض التكاليف اللوجستية¹

1. استخدام التكنولوجيا الحديثة:

- أنظمة إدارة النقل (TMS): تحسين كفاءة عمليات النقل وتقليل التكاليف من خلال التخطيط الأمثل للمسارات وتتبع الشحنات.

- أنظمة إدارة المخزون (IMS): تحسين دقة المخزون وتقليل الفاقد وزيادة الكفاءة.

2. تحسين كفاءة الشبكات اللوجستية:

- إعادة تصميم شبكات التوزيع: تقليل المسافات وتحسين كفاءة النقل من خلال تحسين مواقع المخازن وتخطيط المسارات.

- الاستفادة من النقل المتعدد الوسائط: دمج وسائل نقل متعددة (بحري، جوي، بري) لتحقيق أقصى استفادة من كل وسيلة نقل وتقليل التكاليف.

3. التعاون مع الموردين والشركاء:

- تحسين التنسيق وتبادل المعلومات: تعزيز الشفافية والتواصل مع الموردين والشركاء لتحسين الكفاءة وتقليل التكاليف.

- التعاون في إدارة المخزون: تبادل البيانات والتنبؤات لتحسين إدارة المخزون وتجنب النقص أو الفائض.

4. التكنولوجيا:

- استخدام الروبوتات: في المستودعات لتحسين الكفاءة وتقليل تكاليف العمالة.

- تحليل البيانات الضخمة: للاستفادة من البيانات الكبيرة في تحسين التنبؤ بالطلب وتخطيط العمليات.

إدارة التكاليف اللوجستية بفعالية هي مفتاح تحسين التنافسية وزيادة الربحية، من خلال التكيف مع التحديات واستخدام الاستراتيجيات المناسبة، يمكن للشركات تحقيق تخفيض كبير في التكاليف اللوجستية، مما يساهم في تقديم منتجات بأسعار تنافسية وزيادة رضا العملاء، تقنيات مثل أنظمة إدارة النقل والمخزون، وتحسين كفاءة الشبكات اللوجستية، والتعاون الفعال مع الموردين، كلها عوامل تساعد في تحقيق هذا الهدف.

1 جساس كلثوم، مرجع سبق ذكره، ص 31-35.

الفصل الأول: تقليل التكاليف اللوجستية لزيادة التنافسية الدولية

الفرع الرابع: تكامل سلاسل الامداد

تكامل سلاسل الإمداد يشير إلى العملية التي تقوم من خلالها الشركات بتحسين وتنسيق مختلف عناصر سلسلة الإمداد لضمان تدفق سلس وفعال للمواد والمعلومات والخدمات عبر سلسلة التوريد، الهدف الرئيسي هو تحقيق تكامل أكبر بين الموردين والمصنعين والموزعين والعملاء لضمان أن المنتجات تصل إلى المستهلكين النهائيين بكفاءة وفعالية.

أولاً: فوائد تكامل سلاسل الإمداد:¹

1- تحسين الكفاءة:

- تقليل التكاليف عن طريق إزالة الازدواجية وتحسين استخدام الموارد.
- تقليل الزمن اللازم لتسليم المنتجات للعملاء.

2- تحسين الجودة:

- ضمان مستويات جودة ثابتة من خلال التحكم الأفضل في المواد الخام وعمليات الإنتاج.

3- زيادة المرونة:

- تحسين القدرة على التكيف مع التغيرات في السوق أو الطلب.

4- تحسين التواصل والتعاون:

- تحسين تدفق المعلومات بين مختلف أطراف سلسلة التوريد، مما يؤدي إلى اتخاذ قرارات أفضل.

1 جساس كلثوم، مرجع سبق ذكره، ص 63.

الفصل الأول: تقليل التكاليف اللوجستية لزيادة التنافسية الدولية

ثانياً: تحديات تكامل سلاسل الإمداد:¹

1- التعقيد:

- يمكن أن يكون تحقيق التكامل بين أنظمة وتكنولوجيا مختلفة معقدًا ويحتاج إلى استثمارات كبيرة.

2- التكاليف الأولية:

- تكاليف تطبيق تكامل سلاسل الإمداد يمكن أن تكون عالية، خاصة بالنسبة للشركات الصغيرة والمتوسطة.

3- التنسيق بين الشركاء:

- يجب أن يكون هناك مستوى عالٍ من التنسيق والتعاون بين جميع الشركاء في سلسلة التوريد لتحقيق تكامل فعال.

خلاصة المبحث الثاني:

خفض التكاليف اللوجيستية يلعب دوراً محورياً في تعزيز تنافسية المنتجات على المستوى الدولي، يمكن أن يؤدي إلى تقليل الأسعار النهائية للمنتجات، مما يزيد من جاذبيتها في الأسواق العالمية، تحسين الكفاءة اللوجيستية يقلل من أوقات التسليم ويعزز رضا العملاء، مما يساهم في بناء سمعة جيدة للشركات، بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن يتيح توفير الموارد المالية إعادة استثمارها في الابتكار والتطوير، مما يعزز قدرة الشركات على التكيف مع متطلبات السوق المتغيرة، تكامل التكنولوجيا مثل الذكاء الاصطناعي والتحليل البياني يمكن أن يعزز كفاءة العمليات اللوجيستية مما يؤدي إلى تحسن في الجودة وخفض في التكاليف.

1 جساس كلثوم، مرجع سبق ذكره، ص 64.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

تعددت الدراسات التي تناولت موضوع كيف يمكن تقليل التكاليف اللوجستية لزيادة تنافسية منتجات المؤسسة الاقتصادية دولياً، وفيما يلي مجموعة من الدراسات التي تناولت هذا الموضوع.

الدراسة الأولى: قدمها الباحثون فاطمة عيد حسن محمد فرج، حامد نبيل حامد سليمان، سمير أبو الفتوح صالح (2022)، دراسة "دور إدارة التكلفة اللوجستية في دعم الميزة التنافسية للموانئ البحرية في بيئة التشغيل الإلكتروني"

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل كيفية تأثير إدارة التكلفة اللوجستية على تعزيز القدرة التنافسية للموانئ البحرية، خاصة في ظل التحول نحو بيئة التشغيل الإلكتروني. الدراسة تسلط الضوء على أن إدارة التكلفة اللوجستية تُعد جزءاً كبيراً من تكاليف التشغيل، حيث يمكن أن تشكل ما بين 25% إلى 30% من إجمالي التكاليف.

من خلال الإدارة الفعالة لهذه التكاليف، يمكن للموانئ تحقيق مزايا تنافسية من خلال تحسين إدارة الموارد وتطبيق الأنظمة الإلكترونية التي تسهل عمليات الشحن والتفريغ والتخزين. كما تشير الدراسة إلى أهمية تطبيق نظم تكاليف فعالة لتحميل التكاليف اللوجستية على المنتجات النهائية، مما يؤدي إلى تحسين الكفاءة وتحقيق مؤشرات تنافسية مثل الوقت والجودة والتكلفة.

الدراسة الثانية: دراسة نهال فريد مصطفى وجمال إبراهيم العبد، "إدارة اللوجستيك " Logistics Management المكتب العربي الحديث، 2003 :

هدفت هذه الدراسة إلى تعريف القارئ بالمفهوم الحديث للوجستيات وبالعناصر المختلفة التي تشكل مع بعضها البعض النظام المتكامل لهذا النظام، وإلى الأنشطة الرئيسية التي تساعد على تحقيق أهداف إدارة اللوجستيات مثل أنشطة الشراء والتخزين والرقابة على المخزون والنقل، كما ناقشت عمليات تخطيط وتنظيم أنشطة اللوجستيات والرقابة عليها في ضوء نظام شامل للمعلومات الإدارية يسمح بتقييم الأداء المالي لعمليات اللوجستيات وتحديد مدى تأثيرها على ربحية المشروع.

الفصل الأول: تقليل التكاليف اللوجستية لزيادة التنافسية الدولية

الدراسة الثالثة: قدمها خليل إبراهيم عيسى (2019)، دراسة "تأثير إدارة التكلفة اللوجستية في الأداء المالي للشركات دراسة تحليلية لعينة من الشركات الصناعية المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية للمدة (2012-2016)".

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على عناصر تكاليف الأنشطة اللوجستية بشكل منفرد وتأثيرها على الأداء المالي العام للشركات.

أظهرت النتائج أن تكاليف اللوجستيات تمثل جزءاً كبيراً من إجمالي تكاليف الشركات (25% إلى 30%)، وأن هناك تأثيراً سلبياً على الأداء المالي بسبب التداخل بين الأنشطة اللوجستية والأنشطة الأخرى، بالإضافة إلى ضعف كفاءة إدارة المبيعات والتسويق.

خلاصة الفصل الأول:

في ختام هذا الفصل، يمكن التأكيد على الدور الحاسم الذي تلعبه التكاليف اللوجستية في تحديد القدرة التنافسية للشركات على المستوى الدولي، من خلال فهم شامل لمكونات التكاليف اللوجستية وتأثيرها على العمليات التجارية، يمكن للشركات وضع استراتيجيات فعالة لتقليل هذه التكاليف، مما يعزز قدرتها على تقديم منتجات بأسعار تنافسية وجودة عالية في الأسواق العالمية.

تناولنا في المبحث الأول المفاهيم الأساسية المتعلقة بالتكاليف اللوجستية والتنافسية الدولية، وأوضحنا كيف تؤثر التكاليف اللوجستية على التكلفة الإجمالية للمنتجات وعلى مكانة الشركات في السوق العالمي، في المبحث الثاني، استعرضنا أهمية تقليل التكاليف اللوجستية ودوره المباشر في تعزيز تنافسية المنتجات على الصعيد الدولي مما يتيح للشركات الفرصة لتوسيع نطاق انتشارها وزيادة حصتها في السوق.

بالتالي، فإن التركيز على تحسين الكفاءة اللوجستية لا يعزز فقط الربحية، ولكنه يمكّن الشركات أيضًا من المنافسة بفعالية أكبر في الأسواق العالمية المتغيرة باستمرار.

الفصل الثاني

دراسة حالة مؤسسة حجر السود

سكيدة

تمهيد:

في هذا الفصل سنتناول دراسة حالة مؤسسة حجر السود بولاية سكيكدة، التي تعتبر نموذجاً حيوياً في قطاع الإسمنت، يركز هذا الفصل على تحليل استراتيجيات المؤسسة في تقليل التكاليف اللوجستية، بهدف تعزيز قدرتها التنافسية في الأسواق الدولية وذلك من خلال فحص كيفية إدارة العمليات اللوجستية وتقليل التكاليف، نسعى إلى تقديم توصيات تساعد في تحسين الأداء العام للمؤسسة وتمكينها من المنافسة بشكل أكثر فعالية على المستوى العالمي.

المبحث الأول: تقديم مؤسسة الإسمنت حجر السود

يركز المبحث الأول من هذا الفصل الثاني على تقديم عام لمؤسسة الإسمنت حجر السود بولاية سكيكدة المؤسسة موضوع الدراسة الميدانية وذلك من خلال عدة مطالب يتعلق أولها بالرجوع لبعض المعلومات والمحطات التاريخية المهمة حول نشأت المؤسسة وتأسيسها، أما في المطلب الثاني نتطرق لأهداف المؤسسة وأنشطتها، ثم تطرقنا للبنية التنظيمية للمؤسسة من خلال استعراض الهيكل الوظيفي لمؤسسة الإسمنت حجر السود.

المطلب الأول: نبذة تاريخية عن المؤسسة ونشأتها

فيما يلي نقدم نبذة عن نشأة مؤسسة الإسمنت حجر السود بسكيكدة.

الفرع الأول: المؤسسة الأم (الشركة الوطنية لمواد البناء SNMC)

بعد استقلال الجزائر، وبغرض بناء الدولة المعاصرة؛ اشدت الاهتمام بمواد البناء من إسمنت حديد ومواد حمراء نظرا للدور الاستراتيجي الذي تلعبه في النهوض بالوطن اقتصاديا وعمرانيا؛ في هذا الإطار تم إنشاء الشركة الوطنية لمواد البناء SNMC بموجب الأمر رقم 67/280 المؤرخ في 20 ديسمبر 1967؛ بهدف:

- استغلال وتسيير وحدات الإنتاج ذات الطابع العمومي؛

- تنمية وترقية الصناعات الخفيفة؛

- التخطيط واعداد برنامج الإنتاج السنوي.

ونظرا لأهمية القطاع تم تقسيم المؤسسة الأم SNMC التي تغير إسمها ليصبح لاحقا المجمع الصناعي

للإسمنت الجزائري GICA إلى أربعة مؤسسات هي:

- المؤسسة الجهوية للإسمنت ومشتقاته للوسط ERCC

- المؤسسة الجهوية للإسمنت ومشتقاته للغرب ERGO

- المؤسسة الجهوية للإسمنت ومشتقاته للشرق ERCE

- مؤسسة البناء والتوزيع للشرق ERCE

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة حجر السود - سكيكدة

وتضم المؤسسة الجهوية للإسمنت ومشتقاته للشرق الوحدات التالية:

- وحدة عين التوتة بولاية باتنة.
- وحدة عين الكبيرة بسطيف.
- وحدة الحامة بوزيان بقسنطينة.
- وحدة تبسة.
- والوحدة موضوع الدراسة والمتمثلة في وحدة حجر السود بسكيكدة.

الفرع الثاني: الإطار التاريخي لنشأة المؤسسة

يرجع إنشاء وحدة الشركة إلى العهد الاستعماري وبالتحديد في سنة 1950م تاريخ وضع مخطط قسنطينة من طرف السلطات الفرنسية، وفي المراحل الأولى من الاستقلال فكرت الحكومة الجزائرية في بعث استراتيجية في ميدان صناعة الإسمنت، وفي إطار التطور الاقتصادي الذي شهدته البلاد بعد الاستقلال ومن خلال الدراسات التي تمت في مجال الصناعة وتوسيعها عبر التراب الوطني، شمل هذا التوسع السوق الجزائرية والتي احتوت وحدات مهمة لصناعة الإسمنت ومن بينها وحدة حجر السود وقد تم بناء هذه الوحدة بعد دراسات معمقة قامت بها الشركة الوطنية لمواد البناء وتضمنت هذه الدراسة الأخيرة الموقع وسوق والمواد الأولية، وتتكون وحدة حجر السود من خطي إنتاج سلسلتيها:¹

- **الخط الأول:** وضع المخطط سنة 1969م: وتم بناؤه من طرف الشركة الفرنسية " B.C.F " وقد بدأ الإنتاج بعد أربع سنوات أي في سنة 1973م.
- **الخط الثاني:** وضع المخطط سنة 1972م: وتم بناؤه من طرف الشركة اليابانية KAWAZAKI " وهي وحدة مسيرة بالكمبيوتر وقد بدأ الإنتاج سنة 1979م وتقدر الطاقة الإنتاجية للوحدة بمليون طن سنويا، وهي قيمة نظرية، أما الإنتاج الحقيقي فلا يتجاوز 900 ألف طن سنويا أي بنسبة 80%.

¹ وثائق مقدمة من طرف المؤسسة.

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة حجر السود - سكيكدة

الفرع الثالث: تقديم شركة الإسمنت حجر السود

شركة حجر السود لإنتاج الإسمنت والتي يقدر رأس مالها بـ 1550 مليون دينار جزائري وأخذت اسم شركة الإسمنت ومشتقاته - حجر السود - والتي تحمل عنوان - ص - ب - 181 - عزابة - سكيكدة.

- رقم الهاتف: 038.47.59.83

- الفاكس: 038.47.59.83

- الموقع الإلكتروني: www.schs.dz

- البريد الإلكتروني: dir_gen@schs.dz.com

فيما مضى تم فتح رأسمال شركة الاسمنت حجر السود بنسبة 65% و 35% بالنسبة للشركة الإيطالية BOZZIUNICEM مرفقة بعقد تسيري لصالح شركة "BUZZI" من 01/02/2008 إلى غاية 31/01/2012 أي هي المسؤولة عن الهيكل التنظيمي للمؤسسة، بينهما مؤسسة SPA GICA - مسؤولة عن الإنتاج¹.

الفرع الرابع: الموقع الجغرافي لشركة الإسمنت حجر السود

تقع شركة الاسمنت حجر السود على بعد 50 كلم شمال غرب ولاية عنابة وشمال شرق ولاية سكيكدة، في دائرة عزابة في مثلث يتكون من الطريق الوطني رقم 44 والطريق الولائي رقم 128 وخط السكة الحديدية الرابطة بني عنابة وقسنطينة، وبهذا فإن المصنع بين في موقع استراتيجي هام: الشيء الذي يمكنه من تمويل عدة ولايات نذكر منها: سكيكدة، عنابة، قالمة، الطارف وشمال سوق أهراس².

¹ وثائق مقدمة من طرف المؤسسة.

² معلومات مقدمة من طرف المؤسسة.

المطلب الثاني: أهداف المؤسسة محل الدراسة وأنشطتها

الفرع الأول: أهداف المؤسسة محل الدراسة

- يعتبر الاسمنت مادة أساسية ذات استهلاك واسع لذلك نجد للوحدة أهداف رئيسية تسعى جاهدة إلى تحقيقها وهذا لتلبية حاجات المواطنين ومن بين هذه الأهداف:
- تلبية الإحتياجات المحلية والوطنية من مادة الإسمنت.
- العمل على تحقيق مستوى مرتفع من الأرباح وذلك بتحقيق أهداف الإنتاج من حيث الكمية والجودة.
- تحسين صورة المؤسسة لدى الأطراف ذات العلاقة.
- التنوع في منتجات المؤسسة.
- إنتاج منتجات ذات مواصفات دولية وهذا ما حققته من خلال حصولها على شهادة المطابقة ISO 9001.
- امتصاص اليد العاملة عن طريق اعتماد سياسة تكوين الشباب وإدماجهم داخل الوحدة للتقليل من حدة البطالة.
- تحسين وسائل الإنتاج ومحاولة تطويرها للحد من المنافسة الخارجية.
- العمل على تحسين مستوى العاملين من خلال الدورات التكوينية التي تقوم بها.
- المحافظة على العملاء الحاليين والعمل على جذب عملاء جدد من خلال إجراءات الإتصالات والإستماع لهم لمتابعة تطور رغباتهم، وتوفير طلباتهم بالشكل المرغوب.
- تنظيم ضمان التسويق لمنتجاتها في إطار الأهداف المسطرة والتدابير المتخذة من طرف الحكومة.
- وتطوير هياكل الصيانة التي تمكن من تحسين القدرات الإنتاجية إلى أعلى درجة.
- تسعى الوحدة في ظل انتهاج الدولة لنظام الإقتصاد الحر بتكوين الإطارات والخبراء وذلك لتطوير وتحسين إمكانات الإنتاج من حيث الجودة، الكمية السعر، داخل إطار المنافسة الداخلية والخارجية لتحقيق أكبر قدر ممكن من الربح.
- البحث عن طرق أخرى لتحقيق الإندماج في عمليات الإستثمار.

- تقليل الواردات من المواد الأولية وتصدير الفائض من الإنتاج للأسواق الخارجية.¹

الفرع الثاني: أنشطة المؤسسة

من أجل تحقيق الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها تقوم بمجموعة من الأنشطة الرئيسية والثانوية والتي يمكن إبرازها كما يلي:²

أولاً- أنشطة الإنتاج:

المؤسسة مختصة في إنتاج الإسمنت وهو لاصق مائي، يتكون من مسحوق معدني يشكل مع الماء عجينة تصلب تدريجياً في الهواء أو تحت الماء سواء كان عذبا أو مالحا ونحصل عليه بعد سحق وطبخ تحت درجة حرارة تقدر بـ: 1450، لخليط من الكلس والطين والمادة الناتجة عن الطبخ تسمى الكلينكر وهو عبارة عن لاصق مائي يفيد في تعديل تماسك الإسمنت الناتج عن ارتباط الكلس والسليس والإيمينين وأكسيد الحديد، حيث يتميز منتج شركة حجر السود مقارنة بمنتجات الشركات المنافسة بمقاومة التشقق والتآكل، نظرا لاحتوائه على عنصر (LAITER) وهو ناتج عن فضلات الصناعة الحديدية (الفولاذ)، إضافة الى المواد الأولية والمتمثلة فيما يلي:

1- المواد الأولية الأساسية: تتمثل المواد الأولية التي تستخدمها مؤسسة الإسمنت حجر السود في إنتاج منتجها فيما يلي:

- الكلس أو الجير (LE CALCAIRE): يتم جلبه من جبل كلسي يقع في مرتفعات الواد الكبير على بعد 7 كلم ويتم استغلاله عن طريق إحداث تفجيرات الديناميت، ثم يتم تجزئة الحجرة المنبعثة وتفتيتها في عين المكان لتنتقل بعدها إلى المصنع، ويتم تخزينها في صوامع سعة كل واحد 25000 طن، ويدخل في الإنتاج بنسبة 78%.

- الطين أو الصلصال (L'ARGILE): يستخرج من مقلع الواد الكبير الموجود على بعد 1.5 كلم من المصنع وينقل عن طريق الشاحنات ثم يوضع في آلة تسمى (Concasseur d'argile) ثم يخزن في مخازن بسعة 9000 طن للمخزن ويدخل في العملية الإنتاجية بنسبة 20%.

¹ معلومات مقدمة من طرف المؤسسة.

² معلومات مقدمة من طرف المؤسسة.

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة حجر السود - سكيكدة

- الرمل (sable): ويتم جلبه من مرملة تبسة على بعد 15 كلم، حيث يخزن مباشرة في صوامع Silo بسعة 800 طن، ويدخل في العملية الإنتاجية بنسبة 3%.

- خامات الحديد (Mineral de fer): ويتم جلبه من منجم الونزة ويدخل في الإنتاج بنسبة 1%.

2- المواد الثانوية: تتمثل المواد الثانوية التي تستخدمها مؤسسة الإسمنت حجر السود فيما يلي:

- الجبس (Gyps): يعتبر مادة أولوية وضرورية للمزج في الإسمنت يتم جلبه من Granu Est ويتم نقله عن طريق خط حديدي ويخزن مباشرة في Silo.

- الخبث (LAITER): يتم جلبه من مصنع الحديد والصلب بالحجر ولاية عنابة، عن طريق خط حديدي والخبث هو فضلات ناتجة عن صنع الحديد والصلب، وهو عبارة عن هلامات خفيفة تطفو فوق الحديد عند إنتاجه ويدخل في العملية الإنتاجية بنسبة 20%.

هذه النسب تغير حسب تحاليل المخبر، ويمكن إضافة مواد أخرى حسب نتيجة المخبر كالكلينكر المضاف والبوزولان إلخ.

كما تتمثل أنواع الإسمنت التي تقوم المؤسسة بإنتاجها فيما يلي:

- إسمنت CPA 325: عبارة عن إسمنت بورتلاند، يتضمن مقاومة صغرى خلال مدة ما بين 07 إلى 28 يوم والتي تساوي من 210 إلى 325 بار على الترتيب.

- إسمنت CPAL 325: إسمنت صناعي بزيادة 5-15% من مادة الليني له نفس مقاومة الإسمنت السابق.

- إسمنت CPA 400: إسمنت صناعي دون زيادة أي مادة يتضمن مقاومة صغرى من 02-05 إلى 28 يوم والتي تساوي 160-350-400 بار على الترتيب.

واستمرت الوحدة في إنتاج الإسمنت CP 325 إلى غاية 1984، حيث بدأت رسميا في إنتاج الإسمنت

CPJ 45 والذي يحتوي من 20-30% الليني بعد إضافته.

ويمكن توضيح مراحل إنتاج الإسمنت في مؤسسة حجر السود بولاية سكيكدة كما يلي:

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة حجر السود - سكيكدة

المرحلة الأولى: تحضير الفرينة في ورشة التحضير (Atelier Cru)، حيث يقوم المصنع بتحليل المواد الأولية (الجير، الصلصال، الرمل) لتحديد نسبة كل مادة في الإنتاج، وهذا راجع لتغير الطبيعة الكيميائية لهذه المواد، ليتم نقل هذه المواد من مركز المراقبة ووضعها في (les silo) حيث يحتوي كل واحد على ميزان لتحديد الكمية المناسبة من كل مادة، وتتم العملية كالتالي:

– **Broyeur aero fall:** حيث يتم على مستوى الطاحونة خلط الكلس والجير والصلصال، والمادة الأولية المستخلصة تجفف بمساعدة هواء ساخن من الفرن وهذا يسهل عملية السحب، ليصبح الخليط ناعم.

– **Broyeur Finisseur:** يتم السحق النهائي في حلقة مغلقة ويمزج الخليط مع الرمل حيث تتحول المواد المسحوقة بصورة دقيقة جدا، ومنها ما يبقى على شكل حبيبات صغيرة.

– **Separateur:** حيث يتم استخدام آلة فصل الحبيبات الناعمة عن الحبيبات الخشنة بواسطة هواء ساخن قادم من الفرن أين توجه هذه الحبيبات بمساعدة القوة الطاردة إلى السحق النهائي، ودور الآلة هو فصل الفرينة الدقيقة عن الحبيبات.

– **Broyeur Finisseur:** حيث تعاد الجزئيات الخشنة مرة أخرى لسحقها ثم توجه الى الصوامع، وعددها إثنين طول الواحد منها 21 متر والقطر 14 متر، وتبلغ طاقة التخزين 2100-2500 طن.

المرحلة الثانية: طهي الفرينة في ورشة الطهي (Atelier Changeur)، حيث يتم تحويل المزيج من الفرن إلى قلعة التبادل، وتوضع في أربعة مخاريط (Cyclones) وذلك بالتسخين المسبق بدرجة حرارة 10000، ثم تنتقل المواد والغازات من مخروط لآخر حتى يصل الى الجزء الأسفل وهو عبارة عن فرن طوله 70 متر ودرجة حرارته 1450 بوضعية مائلة لتسهيل انزلاق المواد، وتذوب في الفرن ويتشكل الكلينكر والذي يوجه إلى المبرد (Le Refroidisseur) لتبريده بمساعدة 6 مروحيات لنفخ الهواء البارد بالإضافة الى شبكتين بمحركات متغيرة السرعة من أجل السماح لمادة الكلينكر على التحرك تبعا لطبيعته، وعند خروج الكلينكر من المبرد يوجه لآلة التقطيت حيث يفتت بالمطارق التي تسحقه.

المرحلة الثالثة: تخزين وخط مادة الكلنكر بالجبس والبوزلان والتيف، حيث بعد تبريد الكلينكر يتم تخزينه في ستة صوامع، حجم الواحد منها 14 متر وقطرها 35 متر بقدرة تخزين ما بين 5000-5400 طن، كما يتم خلط مادة

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة حجر السود - سكيكدة

الجبس والخبث والكلينكر في ساحق الإسمنت عن طريق الدوارن وتكون النسب على النحو التالي: 76% الكلنكر 20% الخبث، 6% الجبس، ويتم توجيه الحبيبات الكبيرة نوعا ما إلى الفاصل الديناميكي لسحقها مرة أخرى.

المرحلة الرابعة: توجيه المنتج للشحن: حيث تعبأ الأكياس بآلة لضخ الاسمنت في الأكياس سعة 50 كلغ تنتج 3000 طن يوميا، كما توجد آلة لضخ الاسمنت في القاطرات تنتج 1500 طن يوميا.

ثانيا- الأنشطة التجارية:

وهي من أهم العمليات التي تقوم بها المؤسسة، وتتمثل فيما يلي:

- ضمان سيرورة الإجراءات الإدارية اللازمة في إطار النشاط التجاري للمؤسسة.
- تسيير المنتجات الموجهة للعملاء وفقا للعقود المبرمة.
- القيام بتغطية الشاملة من أجل ضمان وصول المنتج للمستهلاك النهائي.
- متابعة عمليات التخزين لضمان المحافظة على جودة المنتج.

ثالثا- الأنشطة الثانوية:

إضافة إلى نشاطها الأساسي تقوم المؤسسة ببعض الأنشطة الثانوية المتمثلة فيما يلي:

- صيانة وإصلاح المعدات الثابتة في المؤسسة.
- الحفاظ على مستوى النشاط المعياري تضم المؤسسة ورشات للصيانة الميكانيكية والكهربائية وورشة صيانة الفرن.
- احتواء المؤسسة على مخبر لإختبار جودة المواد الأولية المختلفة، إضافة إلى المنتجات نصف المصنعة والنهائية.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة الإسمنت حجر السود

إن الهيكل التنظيمي يعتبر كصورة لبنية المؤسسة خلال فترة زمنية معينة، حيث يبين توزيع المهام والصلاحيات داخل المؤسسة، وفيما يلي شرح للمديرية التي يتضمنها الهيكل التنظيمي لوحدة حجر السود يترأسها المسؤول أو المدير، والذي له كامل الصلاحيات لإصدار سياسات وإستراتيجيات المؤسسة للحفاظ.¹

1- المديرية العامة:

على السير الحسن للمؤسسة من خلال التنسيق بين جميع المصالح والأقسام، وتتمثل مهامه في التوفيق بين مختلف الوظائف وتنظيم عمل المؤسسة، إعداد مخططات وإستراتيجيات وأهداف المؤسسة والتأكد من السير الحسن لنظام الجودة في المؤسسة.

2- مديرية التدقيق:

هي خلية تابعة للمديرية العامة مباشرة هدفها هو المراقبة والتقييم لإستعمال تقنيات ومعايير أعمال مصالح المؤسسة بهدف التسيير الحسن وتنقسم إلى:

- مدير التدقيق: تكمن مهمته في الإشراف على عملية التدقيق داخل المؤسسة.

- المدقق: حيث يقوم بتنفيذ المهام المنسدة إليه من طرف مدير التدقيق.

3- مديرية الموارد البشرية: حيث تتضمن هذه المديرية دائرتين هما:

3-1- دائرة الموارد البشرية: تقوم هذه المديرية بمراقبة ومتابعة الموارد البشرية وكل ما يتعلق بتسييرها وتنقسم إلى الأقسام التالية:

- مصلحة تسيير المستخدمين: ومن مهامها الأساسية الإشراف على الأعمال التي تنحصر في الاهتمام بالعامل ومتابعته يوميا كتسجيل حضور العاملين وغيباهم، والحالات المدنية لهم.

¹ معلومات مقدمة من طرف المؤسسة.

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة حجر السود - سكيكدة

- **مصلحة التكوين:** تتمثل مهام هذه المصلحة في تكوين العمال وترقية مستواهم العلمي والعملية وفقاً لمتطلبات التكنولوجيا الحديثة وذلك من أجل تكوين أحسن لجميع المستويات، وإرسال العاملين لحضور الملتقيات العلمية عبر التراب الوطني، وتختص كذلك بإستقبال المتربصين والإشراف عليهم ومتابعتهم طيلة مدة التربص، كما تستقبل الممتهين ومتابعتهم في جميع الاختصاصات.

- **مصلحة الوسائل العامة والشؤون الإجتماعية:** فقسم الوسائل العامة عبارة عن مكتب صغير يحتوي على مجموعة من الوسائل المستخدمة في الإدارة مثل: الأوراق الأرقام، ويقوم بتزويد الوحدة بالوسائل الضرورية الخاصة بالنقل وما تستهلكه الشاحنات والسيارات من بنزين زيت، وأيضاً شراء قطع الغيار وصيانة أجهزة الإعلام الآلي، أم قسم الشؤون الإجتماعية فيتكفل بالمصلحة العامة للعمال، حيث يعمل على متابعة الوضعية الإجتماعية للعمال والمتمثلة في الملفات الطبية، الإجازات المرضية الموالي، حوادث العمل المنح العائلية.

- **مصلحة المنازعات القانونية:** تهتم هذه المصلحة بالفصل في القضايا المتعلقة بالمؤسسة، فض النزاعات بين العاملين والإدارة في إطار ما ينص عليه قانون العمل، بالإضافة إلى تسوية النزاعات مع الأطراف الخارجية.

3-2- دائرة الإعلام الآلي: دور هذه المصلحة هو ضمان السير الحسن لتجهيزات الإعلام الآلي في مختلف المديرية مع ضبط وصيانة الأجهزة ومتابعة استغلال مختلف البرامج المستعملة وتقوم هذه المصلحة بعدة مهام أخرى متعلقة بالتطورات الخاصة في الإعلام الآلي، ويتولى هذه المهام مهندسين ومختصين في ذلك.

4- مديرية التجارة والتسويق: تعتبر هذه المديرية بمثابة المحرك الرئيسي لتسيير شؤون الوحدة وذلك بتوفير الطلبات الخاصة بالدخل اليومي للإنتاج وتقسيم إلى مصلحتين:

- **قسم الفوترة:** ويتم في هذا القسم عملية إعداد الفواتير للزبون وذلك بعد تقديمه للوثائق التالية: بطاقة الزبون وثيقة الطلب مفصلة، الشيك، وبعد التأكد من صحة الوثائق يحرر وثيقة التسليم وتقدم للزبون مع الفاتورة.

- **قسم البرمجة:** يعتمد هذا القسم بالدرجة الأولى على الإعلام الآلي، وكل ما يخص عملية البيع يكون مبرمج في ذاكرة الجهاز، ومن بين ما يوجد في هذا الجهاز: إسم الزبون الكمية المباعة، تكاليفها وإحصاء الزبائن وتصفيتهم وتسجيلهم، حيث يتم الإعلان عن الكميات المباعة وتواريخ سحب السلعة وترتيب الزبائن.

5- مديرية التموين: تقوم هذه المصلحة بتقديم احتياجات الوحدة سواء كانت قطع غيار أو مواد مستهلكة، وكذلك بعض المواد الأولية لضمان سير العملية الإنتاجية ومن بين مهامها ما يلي:

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة حجر السود - سكيكدة

- تحديد ثمن الشراء المناسب بعد الإطلاع على مختلف العروض المقدمة.

- معرفة كمية المواد، النوع، السعر، الصنف.

- التأكد من مطابقة البضائع المشتريات مع المواصفات المطلوبة، وكذلك صحة العمليات الحسابية الواردة في الفاتورة.

- مراقبة المشتريات الواردة لمصلحة التموين قبل عملية التخزين مع تحرير إذن الإستلام الذي يحرره أمين المخزن.

ومن أهم الأقسام التي تتضمنها المصلحة ما يلي:

قسم المشتريات: يهتم هذا القسم بجلب احتياجات الوحدة من الداخل أو الخارج والمتمثلة في قطع الغيار والأغلفة والمواد الإستهلاكية المساعدة في الإنتاج والمواد الكيميائية ومختلف التجهيزات والأدوات المكتبية ومن مهامه تحديد احتياجات الوحدة قصد شرائها.

قسم المخزونات: يعتبر من أهم الأقسام الضرورية بالمؤسسة فهو مجهز حسب الطبيعة بالمواد والسلع اللازمة ومن بين المهام الموكلة إلى أمين المخزن:

* استقبال السلع الواردة ومراقبة مطابقتها للمواصفات المطلوبة.

* وضع البضاعة في الأماكن المخصصة لها بطريقة نظامية تسهل مراقبتها وإخراجها وتسجيلها في بطاقة التخزين.

* إبلاغ مصالح المشتريات عن حالة نقصان السلع من المخزن ووصولها إلى الحد الأدنى.

* إعداد الكميات المطلوبة من إدارة المبيعات وتحرير إذن التسليم أو وصل الإستهلاك وهذا في حالة دخول وخروج البضاعة من وإلى المخزن.

6- مديرية التطوير: تشتمل مديرية التطوير على كل من مصلحة التطوير، قسم المتابعة وقسم الدراسات، وتعمل هذه المديرية على تطبيق سياسة التنمية بالمؤسسة، وضبط وضمان التنسيق لبرامج الإستثمار وعمليات التجديد وتشرف على مختلف عمليات التطوير سواء المتعلقة بالمنتج أو بالعملية الإنتاجية.

7- مديرية المالية والميزانية: تقوم هذه المديرية بمتابعة وتسجيل العمليات المالية والمحاسبية المتعلقة بالمحاسبة العامة والتحليلية كذلك تسجيل جميع إيرادات وتكاليف الوحدة، ولضمان السير الحسن للمديرية قسمت المهام بين ثلاثة أقسام:

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة حجر السود - سكيكدة

- قسم الميزانية: يتولى هذا القسم مراقبة ومتابعة الميزانيات التقديرية للمؤسسة وأيضاً تسيير تخزينها.
- قسم المحاسبة العامة: يقوم هذا النوع بمراقبة ومراجعة كل السجلات المرسله من قبل محاسبة الموارد والخزينة وهذا من أجل إعداد ميزان المراجعة لكل شهر، الأمر الذي يساعد على معرفة وضعية المؤسسة في أي فترة، كما يقوم المحاسبين بتسجيل العمليات الخاصة بالشراء والإنتاج والبيع، وعند وصول المعلومات من قسم المحاسبة التحليلية والميزانية يتم إعداد الميزانية الختامية.
- قسم المحاسبة التحليلية: يعتبر هذا القسم ذو أهمية بالغة في المصلحة نظراً لما يقوم به من عمليات حسابية من أجل إعطاء القيمة الحقيقية للمنتج وذلك بمراقبة كل المدخلات والمخرجات وهذه الأخيرة لا تتم إلا إذا كانت هناك مراقبة مستمرة لجميع التكاليف.
- 8- مديرية المواد الأولية: تسهر هذه الأخيرة على تزويد الوحدة بمختلف المواد الأولية لتغطية احتياجاتها وضمان سير العملية الإنتاجية والتي تتمثل في الأقسام التالية:
- قسم الإستغلال: ومن بين مهامه تحديد احتياجات الوحدة من المواد الأولية ويتم على أساسه استخراج هذه المواد والقيام بعمليات التحاليل اللازمة قبل الإستخراج، القيام بعمليات التفجيرات للحصول على المادة الأولية.
- قسم صيانة الأجهزة المتحركة: يوجد على مستوى محجرة الكلس والطين ومن مهامه التدخل لإصلاح أعطال البساط المتحرك أو الشاحنات.
- 9- نيابة مديرية الجودة والنوعية: وتتضمن هذه المديرية قسمين هما:
 - قسم الجودة: يهتم بمراقبة وضمان جودة المنتج.
 - قسم المراقبة والنوعية: يهتم بمراجعة ومراقبة العملية الإنتاجية ومراقبة نوعية المنتج.
- 10- مديرية الإنتاج: تهتم هذه المديرية بمتابعة سير العملية الإنتاجية بمختلف مراحلها ومراقبتها انطلاقاً من المادة الأولية وصولاً إلى منتج الإسمنت، بمساعدة المخبر في هذا القسم، والذي يقوم بمختلف التحاليل الخاصة بالمواد التي تدخل في إنتاج الإسمنت خلال مراحل العملية الإنتاجية، بالإضافة إلى صيانة العتاد والتجهيزات الكهربائية والصناعية في المؤسسة.

المبحث الثاني: سيرورة مؤسسة الإسمنت حجر السود

يركز المبحث الثاني من هذا الفصل الثالث على تقديم عام لسيرورة مؤسسة الإسمنت حجر السود بولاية سكيكدة المؤسسة موضوع الدراسة الميدانية وذلك من خلال عدة مطالب يتعلق أولها بمعرفة نموذج إعداد طلبيات التصدير في المؤسسة، أما الثاني فيتعلق بخطوات بناء نموذج نظام التكاليف على أساس الأنشطة في المؤسسة، ثم في المطلب التالي تم التطرق لتحليل الأنشطة والمطلب الأخير تحليل مسببات التكلفة وأداء الأنشطة.

المطلب الأول: نموذج إعداد طلبيات التصدير في المؤسسة¹

الفرع الأول: مراحل اعداد العقد

1- مرحلة الأولى:

لإعداد نموذج طلبية تصدير لأي منتج من شركة الإسمنت حجر السود، تبدأ عند دخول أي زبون أجنبي لعنوان الموقع الإلكتروني للمؤسسة والمتمثل كما ذكرناه سابقا في " www.schs.dz "، حيث نجد قسم يسمى " fiche des clients "، عندما ينقر عليه تظهر له المعلومات الخاصة بالشركة والمنتجات المتوفرة لديها من أنواع وكميات متاحة وأسعار وحدوية.....، وعليه نجد أن شركة الإسمنت حجر السود تعتمد بدرجة أولى على موقعها الإلكتروني عند إعدادها لصفقات وإبرام العقود، حيث يكون هذا الأخير همزة ربط بين البائع والمشتري الأجنبي.

2- المرحلة الثانية:

تبدأ المرحلة الثانية عندما تقوم الشركات الأجنبية برؤية العروض المتاحة على واجهة الموقع وتنتهي باختيار احدهن أخذ بضاعة ما، هذه الأخيرة تقوم بالتواصل مباشرة مع شركة الإسمنت حجر السود من أجل المفاهمة والاتفاق على إعداد العقد.

¹ معلومات مقدمة من طرف المؤسسة.

3- المرحلة الثالثة:

في هذه المرحلة يتم التشاور والتفاهم على ابرام العقد بين الشركتين (البائعة والمشتري)، حيث أن كل شركة تضع شروطا وبنودا تلزم بها الأخرى اتباعها وتطبيقها ومن أهم ما يتم تداوله في الحوار نجد طريقة الشحن، المدة الرغوب بها في الشحن، طريقة التسديد والدفع، نوعية وكمية البضاعة، مدة صلاحية العقد بعد توصيل البضاعة.

4- المرحلة الرابعة:

في هذه المرحلة تقوم شركة الإسمنت حجر السود بوضع ملف الطلبية المتفق عليها مبدئيا مع الشركة الأجنبية في مخبر التحاليل الدولي الذي عادة يكون مقره جنب الموانئ يسمى هذا الملف " dossier Swift "، وذلك بغية المصادقة عليه بختم الجودة والنوعية وصلاحية المنتج.

5- المرحلة الخامسة:

وهنا يقوم مخبر التحاليل الدولي بإرسال خبير مختص لمعاينة الطلبية التي سيتم تصديرها من أجل التأكد من جودتها ونوعيتها وصلاحية استهلاكها ومطابقتها للمعايير والموصفات المتفق عليها في الملف، تنتهي هذه المرحلة بوضع الختم والمصادقة عليها بعد مراقبتها.

6- المرحلة السادسة:

تعتبر هذه المرحلة آخر مراحل إعداد العقد، حيث أنه وبعد التأكد من الطلبية تقوم الشركتين بإبرام العقد رسميا والذي يتم عبر الأنترنت دون إلزامية حضور الطرف الأجنبي.

الفرع الثاني: الشروع في تنفيذ العقد

قبل التطرق إلى شرح عملية الشروع في تنفيذ العقد يجب أن نشير إلى عدة نقاط ذات أهمية وهي كالآتي:¹

- إعطاء أولوية في تصدير المنتجات إلى الشركات الأجنبية التي تم التعامل والبيع لها سابقا.

- تتم عملية التصدير عن طريق الباخرة، وتتولى شركة " جيكا " عملية التوزيع للزبائن.

¹ معلومات مقدمة من طرف المؤسسة.

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة حجر السود - سكيكدة

- يتم توفير الباخرة المناسبة للكمية المباعة حسب الطلب.

- تعطي شركة الإسمنت حجر السود لزيائنها الأجبيين مهلة 60 يوم كمدة قبل انقضاء مدة العقد (30 يوم مهلة العقد، 30 يوم أخرى بعد استلام المستورد لطلبية).

- تعبر 30 يوم الأخرى بعد استلام المستورد لطلبية، كنوع من الخدمات ما بعد البيع، فشركة الإسمنت حجر السود لا تنتهي العقد مع زيائنها فور استلامهم البضاعة.

- تستطيع الشركة الأجنبية المستوردة إرجاع البضاعة في حال لم تعجبها أو لم تتطابق مع المواصفات المتفق عليها في العقد، وذلك بشرط عدم انقضاء مدة العقد.

- لا تقوم شركة الإسمنت حجر السود بشحن الطلبية على ظهر السفينة إلا بعد أن تتأكد بأن الزبون دفع كامل مستحقته.

- يتم كراء الباخرة من طرف المستورد وذلك حسب العقد المبرم، لكن في حالة ما تأخرت شركة حجر السود في عملية الشحن، تقوم هي بدفع مصاريف التأخير ما يكبدها خسائر كبيرة عادة.

الفرع الثالث: مرحلة تنفيذ العقد

تشرع شركة الإسمنت حجر السود في عملية التصدير وذلك بتجهيز الطلبية وإرسالها إلى الميناء عبر النواقل البرية وذلك لشحنها على ظهر السفينة بما يناسب حجم الطلبية المرسله، وهذا بعد أن قامت الشركة الأجنبية بالدفع وذلك حسب ما جاء في العقد المبرم، فتلتزم الشركة المصدرة بالمدة المتفق عليها في الشحن والتي عادة تكون من (10 - 12 يوم)، أضف إلى ذلك تلتزم بتوصيل الطلبية إلى الزبون الأجنبي في المدة المتفق عليها والتي تكون عادة من (15 - 20 يوم)، كل هذا حسب العقد المتفق عليه والمبرم، فأبي تهاون يجعل شركة الإسمنت حجر السود تفقد مصداقيتها ورسميتها في التعاملات الدولية.¹

¹ معلومات مقدمة من طرف المؤسسة.

المطلب الثاني: خطوات بناء نموذج نظام التكاليف على أساس الأنشطة في مؤسسة الإسمنت بججر السود

الفرع الأول: التكاليف على أساس الأنشطة

أولاً: تحديد مجموعات التكاليف: يقوم مراقب التسيير في هذه المرحلة بإعادة تصنيف التكاليف الموجودة في حساب النتائج في شكل مجموعات، بعد ذلك يتم تحديد مسببات التكلفة.

الجدول 01: تصنيف التكاليف حسب النظام المالي المحاسبي لمؤسسة الإسمنت حجر السود لسنة 2017

مجموعات التكاليف	التكاليف (1000 دج)	مسببات التكلفة
د/ 60 المشتريات المستهلكة	110	—
د/ 605 مشتريات المعدات والتجهيزات والأشغال	90	عدد أوامر الشراء
د/ 608 مصاريف الشراء التابعة	20	الوزن (كلغ)
د/ 61 الخدمات الخارجية	66	—
د/ 613 الإيجارات	40	المساحة (م ²)
د/ 616 أقساط التأمينات	26	مستوى استخدام الموارد (%)
د/ 62 الخدمات الخارجية الأخرى	28	—
د/ 623 الإشهار والنشر والعلاقات العمومية	12	مستوى الأرباح (%)
د/ 624 نقل السلع والنقل الجماعي للمستخدمين	10	الوزن (كلغ) / أو العدد
د/ 625 التنقلات والمهمات والاستقبالات	6	المسافة (كلم)
د/ 63 أعباء المستخدمين	196	—
د/ 631 أجور المستخدمين	196	عدد ساعات العمل
د/ 64 الضرائب والرسوم	10	—
د/ 641 الضرائب والرسوم والمدفوعات المماثلة	10	مستوى الأجر (%)
د/ 65 الأعباء العملياتية الأخرى	2	—
د/ 657 الأعباء الاستثنائية للتسيير الجاري	2	الزمن (ساعة)
د/ 66 الأعباء المالية	1	—
د/ 661 أعباء الفوائد	1	تكلفة النشاط (%)
د/ 68 المخصصات للاهتلاكات ومو.ق	94	—
د/ 681 المخصصات للاهتلاكات ومو.ق. أج	94	تكلفة الحياة (%)
مجموعات التكاليف	507	

المصدر: وثيقة مقدمة من مصلحة التجارة والتسويق.

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة حجر السود - سكيكدة

ثانياً: تحديد الأنشطة وربط التكاليف بالأنشطة: يتم تقسيم العمليات إلى أنشطة محددة حسب طبيعة التكاليف، بعد ذلك يتم تحديد مسببات التكاليف للأنشطة ومن أمثلة مسببات التكلفة:

من مصلحة المحاسبة التحليلية لمؤسسة حجر السود يمكن حصر مراحل العملية الانتاجية فيما يلي:

- هدم الكلس Abattage Calcaire
 - استخراج الصلصال Extraction Argile
 - تقطيت الكلس Concass Calcaire
 - تقطيت الصلصال - الطين Concass Argile
 - طحن ناعم - الفرينة Broyage Cru
 - الفرن Cuisson
 - الاسمنت Broyage Clinker
 - منتج الاسمنت المعبأ في الأكياس Expedition Sac
 - منتج الاسمنت المعبأ في القاطرات Expedition Vrac
- حيث يتم تشكيل مصفوفة ارتباط التكاليف بالأنشطة، إذ يعتمد عليها لمعرفة التكاليف الفعلية التي استهلكها كل نشاط من الأنشطة المحددة في الخطوة السابقة.

الجدول 02: تشكيل مصفوفة ارتباط التكاليف بالأنشطة بمؤسسة حجر السود لسنة 2017

المجموع (1000 ج)	68/1	66/1	65/1	64/1	63/1	62/1	61/1	60/1	البيان
24									Abattage Calcaire
2									Extraction Argile
80									Concasse Calcaire
10									Concasse Argile
110									Broyage Cru
144									Cuisson
112									Broyage Clinker
10									Expédition Sac
15									Expédition Vrac
507	94	1	2	10	196	28	66	110	Total

المصدر: وثيقة مقدمة من مصلحة التجارة والتسويق.

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة حجر السود - سكيكدة

ثالثا: تقدير استهلاك الأنشطة والحصول على المقابل النقدي لتكاليف الأنشطة: يتم خلالها تحديد نسبة استهلاك كل نشاط للتكاليف المحددة في مصفوفة ارتباط التكاليف بالأنشطة، وللحصول على المقابل النقدي لتكاليف الأنشطة نستعمل العلاقة التالية:

$$TCA(i) = \sum_{j=1}^M EXP(j) \times EAD(i, j)$$

حيث:

$TCA(i)$ = إجمالي تكلفة النشاط (i)، M = عدد مجموعات التكلفة، $EXP(j)$ = القيمة النقدية لمجموع التكلفة (j)، $EAD(i, j)$ = النسبة (i, j) في مصفوفة ارتباط التكاليف.

الجدول 03: المقابل النقدي لتكاليف الأنشطة لسنة 2017 الوحدة: (10²ج)

المراحل	الفروع الرئيسية	المصاريف الغير المباشرة (10 ² ج)	الأنشطة	تخصيص الأعباء حسب النشاط (10 ² ج)	سبب التكلفة	عدد المبيعات	التكلفة الوحيدة للمسبب	
مرحلة شراء المواد الأولية	التموين بالمواد الأولية	00	الرمل Sable	/	طن مشتري	10600		
			خامات الحديد Meneie de fer	/	طن مشتري	6000		
			الجبس Gups	/	طن مشتري	/		
مرحلة استخراج الكلس والصلصال	هدم الكلس Ab Cal	240000	كلكار مضاف Calcaire ajout	/	طن مشتري	/		
			تفجيرات الديناميت	80000	عدد التصاريح	30	2666.7	
			تجزئة الحجارة وتفتيتها	100000	طن مفتت	110000	0.91	
			النقل عن طريق اليساط المتحرك	60000	طن منقول	110000	0.55	
			استخراج الصلصال	4000	طن مستخرج	30000	0.13	
	استخراج الصلصال Ex Ar	20000	النقل عن طريق الشاحنات	6000	طن منقول	30000	0.2	
			تفتيت الطين	7000	طن مفتت	30000	0.23	
			تخزين الصلصال	3000	طن مخزن	30000	0.1	
			مركز المراقبة لتحديد الكمية اللازمة من المادة	200000	طن مستعمل	96000	2.08	
			ورشة التحضير لتفتيت الكلس الى حصي صغيرة	500000	طن مفتت	96000	5.21	
مرحلة تحضير القرينة Con Cal	تفتيت الصلصال - الطين Ar	800000	مراقبة الجودة ووضع في الصوامع	100000	عدد تقارير الجودة	30	3333.3	
			مركز المراقبة لتحديد الكمية اللازمة من المادة	30000	طن مستعمل	20000	1.5	
			ورشة التحضير لتفتيت الصلصال الى حبيبات صغيرة	50000	طن مفتت	20000	2.5	
			مراقبة الجودة ووضع في الصوامع	20000	عدد التقارير	30	666.67	
			خلط القرينة للحصول على طحن ناعم	200000	ساعة عمل	1240	161.29	
مرحلة طهي القرينة	طحن ناعم - القرينة Br Cru	1100000	مزج الخليط بالرمل وخامات الحديد السحق النهائي	700000	طن ممزوج	7000	100	
			تجفيف الخليط بهواء الفرن الساخن	400000	طن مجفف	72500	2.76	
			فصل الحبيبات الصغيرة عن الخليط	800000	طن حبيبات	7500	106.67	
			اعادة سحق الحبيبات الصغيرة	240000	طن مسحوق	7500	32	
			خلط المادة بالخبت والبوزولان والتيف	300000	الطن المخلوط	84000	3.57	
	الفرن Cuiss	1120000	تبريد مادة الكنكر	تفتيت مادة الكنكر	300000	طن ميرد	98000	3.06
				التخزين في الصوامع	400000	طن مفتت	98000	4.08
				نشاط الصيانة	100000	طن مخزن	98000	1.02
				مراقبة الجودة	20000	عدد المرات	2 مرة	10000
				توضيب منتج الاسمنت المعبأ في الأكياس Ex Sac	70000	عدد المرات	60 مرة	1166.67
مرحلة شحن الاسمنت	منتوج الاسمنت المعبأ	250000	توضيب منتج الاسمنت المعبأ في القاطرات Ex Vrac	100000	طن معبأ للبيع	57000	1.75	
			توضيب منتج الاسمنت المعبأ في القاطرات Ex Vrac	80000	طن معبأ للبيع	40000	2	
المجموع		5070000		5070000				

المصدر: وثيقة مقدمة من مصلحة التجارة والتسويق.

المطلب الثالث: تحليل الأنشطة

الفرع الأول: الأنشطة الغير مضيضة للقيمة

من بيانات الجدول الوارد أدناه يتبين لنا أن النشاط الأكبر تكلفة هو نشاط شحن المنتجات ونشاط التعبئة والتغليف، الذين تم عددهما غير مضيفين للقيمة، ويشكلان نسبة 52.56% من مجموع تكاليف الأنشطة غير المضيضة للقيمة، وعليه يتعين التخلص من هذين النشاطين، أو خفض كلفتها كجعل شحن المنتجات على عاتق العميل أو تخفيض تكلفته عن طريق شحن عدة طلبيات في مهمة شحن واحدة بدل تخصيص لكل طلبية مهمة شحن خاصة بالإضافة إلى البحث عن مواد تعبئة وتغليف أقل كلفة من دون التأثير في قيمة المنتجات المقدمة.

الجدول 04: الأنشطة الغير مضيضة للقيمة لسنة 2017

النسبة الى النسبة غير النشطة المضيضة للقيمة	النسبة الى مجموع تكاليف الأنشطة	مسبب التكلفة	تخصيص الأعباء حسب النشاط (10 ² دج)	الأنشطة	الفروع الرئيسية
9.76	%1.58	عدد التصاريح	80000	تفجيرات الديناميت	هدم الكلس Ab Cal
% 24.39	%3.94	طن مستعمل	200000	مركز المراقبة لتحديد الكمية اللازمة من المادة	تفتيت الكلس Con Cal
% 12.19	%1.97	عدد تقارير الجودة	100000	مراقبة الجودة وضع في الصوامع	
% 3.66	%0.59	طن مستعمل	30000	مركز المراقبة لتحديد الكمية اللازمة من المادة	تفتيت الصلصال - الطين Con Ar
% 2.44	%0.39	عدد التقارير	20000	مراقبة الجودة ووضع في الصوامع	
% 24.39	%3.94	ساعة عمل	200000	خلط القرينة للحصول على طحن ناعم	طحن ناعم - القرينة Br Cru
% 12.19	%1.97	طن مخزن	100000	التخزين في الصوامع	الاسمنت
% 2.44	%0.39	عدد المرات	20000	نشاط الصيانة	Br Clinker
% 8.54	%1.38	عدد المرات	70000	مراقبة الجودة	منتوج المعبأ
%100			820000		المجموع

المصدر: وثيقة مقدمة من مصلحة التجارة والتسويق.

كما يتضح أن الأنشطة غير المضيضة للقيمة بلغ عددها 9 أنشطة، وبلغ مجموع تكاليف أنشطتها مبلغ قدره 820000 دج، وبنسبة 16.17% من المجموع الكلي لتكاليف كل الأنشطة.

بالنسبة لهذه الأنشطة، يمكن أن تمثل فرصة لخفض تكلفتها من خلال تخفيض عدد مسببات التكلفة لهذه النشطة كتخفيض عدد تصاريح تفجيرات الديناميت، والتقليص في عدد تقارير الجودة، والضغط على ساعات العمل

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة حجر السود - سكيكدة

لخفضها الى حدها الأدنى، والتحديد الدقيق للكميات المثلى المستعملة خاصة وأن هذه الأخيرة متغيرة، اضافة الى تقليص عدد مرات الصيانة.

الفرع الثاني: الأنشطة المضيفة للقيمة

الأنشطة المتبقية تعد أنشطة مضيفة للقيمة، والتي تم تحديدها على اعتبار أنها مهمة، وتكون ضرورية في أي مؤسسة ولا يمكن الاستغناء عنها لأنها تؤثر في قيمة المنتج أو لأنها مطلوبة لغرض قيام المصنع بوظائفه على الرغم من أن قسماً منها لا يعد ذا قيمة من وجهة نظر المستهلك.

وطالما أمكن تحديد مسبب التكلفة فان استخدام الأنشطة كأساس عادل لتوزيع التكاليف غير المباشرة يصبح من الأمور الأكثر موضوعية في تحديد تكلفة المنتجات.

المطلب الرابع: تحليل مسببات التكلفة وأداء الأنشطة

الفرع الأول: تحليل مسببات التكلفة

إن تحليل مسببات التكلفة في المؤسسة يتم من خلال تحديد العوامل التي تعد السبب الرئيسي لتكاليف الأنشطة غير المضيفة للقيمة، وهي الأنشطة التي يمكن عدها فرصاً لتخفيض التكلفة، حيث أنه بالاعتماد على نتائج هذا التحليل يمكن تحديد الأسلوب أو الطريقة المناسبة لتخفيض التكاليف عن طريق تخفيض مسبب التكلفة لهذا النشاط.

الفرع الثاني: تحليل أداء الأنشطة

لقياس وتقييم مدى كفاءة الأنشطة في أداء المهام والوظائف في المؤسسة، يمكن الاعتماد على مقياس التكلفة بوصفه أحد مقاييس الأداء، إذ يمكن استخدام تكلفة الأنشطة في الحكم على مدى كفاءتها، وعليه فإنه يمكن اعتبار الأنشطة ذات التكاليف العالية، أي التي تستهلك أكبر قدر من الموارد أنشطة ذات كفاءة منخفضة، وذلك لأن التكاليف العالية لهذه الأنشطة لا تتناسب مع المنفعة المتحققة منها، وبالتالي فإن تحسين الأداء لهذه الأنشطة يمكن أن يؤدي إلى تخفيض التكلفة.

ومن جدول الأنشطة المضيفة للقيمة في المؤسسة تبين أن هناك أنشطة تستهلك تكاليف مرتفعة مقارنة ببقية الأنشطة مثل أنشطة فصل الحبيبات الصغيرة عن الخليط وأنشطة مزج الخليط بالرمل وخامات الحديد، فهي تستهلك

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة حجر السود - سكيكدة

حوالي 30% من مجموع تكاليف الأنشطة، مما يتطلب دراسة مسببات ارتفاع تكاليف هذه الأنشطة والعمل على تخفيضها، وهذا ينعكس أثره على تخفيض التكاليف بشكل عام، وبالتالي فإنه يمكن عد هذه الأنشطة فرصاً مناسبة لتخفيض التكلفة عن طريق تحسين الأداء لهذه الأنشطة، وبالتالي فإنه يمكن القول أن الأنشطة المحددة في هذا الجدول تعد فرصاً لتخفيض التكلفة.

الجدول 05: تحديد الأنشطة التي تعد فرصاً لتخفيض التكلفة لسنة 2017

الأنشطة	تخصيص الأعباء حسب النشاط (10 ³ دج)	مسبب التكلفة	عدد المسببات	النسبة الى مجموع تكاليف الأنشطة	النسبة الى الأنشطة غير المضيئة للقيمة
ورشة التحضير لتثبيت الكلس الى حصى صغيرة	500000	طن مفتت	96000	% 9.86	% 17.86
مزج الخليط بالرمل وخامات الحديد	700000	طن ممزوج	7000	% 13.81	% 25
تجفيف الخليط بهواء الفرن الساخن	400000	طن مجفف	72500	% 7.89	% 14.28
فصل الحبيبات الصغيرة عن الخليط	800000	طن حبيبات	7500	% 15.78	% 28.58
تثبيت مادة الكنكر	400000	طن مفتت	98000	% 7.89	% 14.28
المجموع	2800000			% 55.23	% 100

المصدر: وثيقة مقدمة من مصلحة التجارة والتسويق.

المبحث الثالث: دور خفض التكاليف اللوجيستية من أجل زيادة تنافسية منتجات المؤسسة محل الدراسة

في سياق دراسة مؤسسة حجر السود، تم إجراء مقابلة شاملة لطرح العديد من الأسئلة التي تهدف إلى تشخيص عام لإدارة التكاليف اللوجيستية في المؤسسة، تتناول هذه الدراسة أهمية خفض التكاليف اللوجيستية ودورها في زيادة تنافسية منتجات المؤسسة، تشمل الأسئلة المطروحة في المقابلة جوانب متعددة تتعلق بطرق تحسين الكفاءة اللوجيستية والتحديات التي تواجه المؤسسة، والاستراتيجيات المعتمدة لخفض التكاليف.

ومن خلال المقابلة التي أجريت بمؤسسة حجر السود والتي تعتبر كتشخيص عام لإدارة التكاليف اللوجستيك في المؤسسة محل الدراسة تم طرح العديد من الأسئلة على لقلي لزهرة أحد إطارات مصلحة التجارة والتسويق وقرداح فؤاد أحد إطارات مصلحة الموارد البشرية داخل مؤسسة حجر السود وكانت الإجابات على الإستجابات كالآتي:

- **السؤال (01):** تبيع مؤسستكم منتجاتها بأسعار مناسبة؟

- **الجواب (01):** نعم، إن أسعار منتجاتنا في متناول الجميع، فهي أسعار تنافسية بغض النظر إلى ما هي عليه خارج المؤسسة أي السوق السوداء حيث أدت المضاربة إلى زيادة أسعارها مما كان لها تأثير على السلوك الشرائي حيث أن المستهلك يقصد المنتج الأقل سعرا مع أن منتجا من أجود المنتجات ولقد ناشدنا السلطات في هذا الإطار لحل هذا المشكل.

- **السؤال (02):** هل لديكم منافذ توزيع قادرة على إيصال منتجاتها للمستهلك؟

- **الجواب (02):** نعم، تشرف المؤسسة على إدارة عدة نقاط بيع حيث تعتبر وحدة نشيطة لسير عملية التسويق من بدايته إلى نهايته فتقوم هذه المؤسسة بتعبئة وتوزيع عدة أنواع من الإسمنت نظرا للحاجة الماسة إليها وهي: الإسمنت العادي، الإسمنت المائي، الجير المائي، الإسمنت الأبيض، وهكذا تقوم بتلبية احتياجات المواطنين والمؤسسات وكذا طلبات السوق الوطني.

- **السؤال (03):** كيف يمكن تخفيض التكاليف اللوجيستية في مؤسستكم؟

- **الجواب (03):** نعتمد في تخفيض التكاليف اللوجيستية في مؤسسة الإسمنت حجر السود، عن طريق تحسين إدارة المخزون باستخدام أنظمة دقيقة لتحديد الكميات المطلوبة وتقليل التخزين الزائد، بالإضافة إلى تخطيط النقل بكفاءة باستخدام برامج لتحسين جداول الشحن وتحديد أفضل طرق النقل لتقليل تكاليف الوقود والصيانة وأيضا التعاون مع شركات النقل للتفاوض على أفضل الأسعار وإقامة شراكات طويلة الأجل تساهم في

الاستقرار والتوفير، وطبعا الاستثمار في التكنولوجيا مثل نظام GPS وأنظمة تتبع الشحنات يجعلنا نعزز من كفاءة النقل، وتحسين عمليات التعبئة والتغليف باستخدام المواد الأقل تكلفة وفعالة، بالإضافة إلى تدريب الموظفين على أفضل الممارسات، وبهذا نقلل من التكاليف اللوجستية بشكل كبير.

- **السؤال (04):** إلى أي مدى تساهم خدمة النقل في تنافسية مؤسستكم؟

- **الجواب (04):** تعتمد المؤسسة على النقل البحري للتوزيع خارج الوطن وذلك عبر المؤسستين المينائيتين لسكيكدة وعنابة، حيث صرح السيد يوسف مرابط أنه تم التعرف على منتج الإسمنت من طرف الإعلانات من خلال الوسائل الترويجية، وكانت الاتفاقية بين الموزع والمؤسسة لتصدير كمية من المنتج، وكانت البداية بـ 4 حاويات وبعدها 11 حاوية وبقي التصدير مستمر مع تزايد الطلب على المنتج حيث شملت دولا عدة من أفريقيا الشرقية والغربية على غرار موريتانيا وغينيا والسينغال وكوت ديفوار، مذكرا بأنه تم التصدير في وقت سابق إلى كل من أمريكا اللاتينية وجمهورية الدومينيكان وهايتي، وهذا ما يدل على أن المنتج ذو جودة عالية، وأن المؤسسة تحرص على الحفاظ على الزبائن الأجانب والإبقاء عليهم كأحد أهم الزبائن للمؤسسة.

- **السؤال (05):** هل تساعد خدمة التخزين في تنافسية مؤسستكم؟

- **الجواب (05):** نعم، تساعد عملية التخزين بصورة جيدة في تنافسية مؤسستنا، لأن نطبق هذه الوظيفة بمعايير تساعد على عدم تلف المنتج، كما أن طرق الرقابة على المخزون وطريقة إدارتها تتم بطريق احترافية ومتطورة وهذا ما يتناسب مع المستوى الذي وصلت إليه المؤسسة.

- **السؤال (06):** هل تساهم دور خدمة نظم الإمداد المعلوماتية في تنافسية مؤسستكم؟

- **الجواب (06):** أكيد، لخدمة نظم الإمداد المعلوماتية بالمؤسسة أهمية كبيرة في التواصل مع الزبائن، حيث أصبح البريد الإلكتروني أحد عناصر الاتصال المباشر التي تلجا لها المؤسسة، وهذا ما يولد السرعة في تبادل المعلومات والرد على استفسارات الزبائن ومعرفة آراءهم، أي أن الموقع يجذب فعلا فئة من الزائرين حتى وإن لم يكن لديهم دافع الشراء الفعلي، إلا أنه يمكن أن يكونوا عملاء فعليين للمؤسسة مستقبلا، أما القيمة المعتبرة للموقع تتمثل في مدى تأثيرها على توسيع التعاملات مع المرشحين حيث امتدت علاقاتها الخلفية منذ إنشاء الموقع الإلكتروني إلى 50% خاصة من طرف الأجانب (الشركات الأجنبية التي تحاول الاتصال بالمؤسسة لتقديم عروضها التموينية)، وبالتالي فإن الجودة والتكاليف المنخفضة لعروضهم ستؤثر حتما على منتج المؤسسة النهائي من حيث التكاليف والجودة على مستوى المنافسة في المستوى القصير لا نلمس أي تأثير للموقع على تنافسية المؤسسة فبالنسبة للمنافسة لا يمثل الموقع ميزة تنافسية يمكن أن تشكل

خطر عليهم، فمعظم المؤسسات التنافسية ذات طابع وطني، إما على المدى الطويل وبدخول المنافسين أجنب من المحتمل أن يوسعون تعاملاتهم عبر الإنترنت من خلال ممارسة الأعمال الإلكترونية.

- **السؤال (07):** إلى أي مدى تساعد المعاملات البنكية في تنافسية المؤسسة؟

- **الجواب (07):** تلعب المعاملات البنكية دوراً حيوياً في تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تحسين إدارة التدفقات النقدية عبر التسهيلات الائتمانية وإدارة الحسابات بكفاءة، الخدمات البنكية الإلكترونية والتحويلات المالية عبر الإنترنت تقلل التكاليف وتزيد من الكفاءة، توفر القروض التجارية والتمويل التجاري إمكانيات توسيع الأعمال ودخول الأسواق الجديدة، في حين تساهم أدوات التحوط المالي والتأمين البنكي في تقليل المخاطر المالية، تحسين العلاقات التجارية من خلال شبكات البنوك الدولية والاستشارات المالية يعزز من القدرة التنافسية، المعاملات البنكية المنظمة تعزز الشفافية والمصداقية المالية، مما يزيد من ثقة العملاء والموردين، بالإضافة إلى ذلك، توفر البنوك تسهيلات الدفع وحلول التكنولوجيا المالية المبتكرة التي تزيد من رضا العملاء وتسهل المعاملات، برامج دعم الأعمال الصغيرة والمتوسطة المقدمة من البنوك تساعد هذه المؤسسات على النمو والمنافسة بفعالية أكبر في السوق.

- **السؤال (08):** هل تتبعون استراتيجيات تؤثر على خفض تكاليف الإنتاج؟

- **الجواب (08):** نعم، يتم تطبيق استراتيجيات خفض تكاليف الإنتاج على مؤسسة الإسمنت حجر السود بسكيكدة، حيث نستخدم تقنيات جديدة ويتم تحليل العمليات لإزالة الخطوات الزائدة، وإدارة الموارد بكفاءة من خلال شراء المواد الخام بكميات كبيرة وإعادة استخدام المخلفات، كذلك نحاول تحسين إدارة العمالة عن طريق التدريب وسياسات العمل المرن، والتفاوض مع الموردين للحصول على أسعار أفضل وإقامة علاقات طويلة الأجل، بالإضافة إلى تحسين إدارة الطاقة باستخدام مصادر متجددة وزيادة كفاءة الاستهلاك، وتطوير تصميم المنتجات لتسهيل عملية التصنيع وتقليل الأخطاء، كما تم تحسين سلسلة التوريد من خلال تخطيط الإمداد وإقامة شراكات استراتيجية وتطبيق أنظمة إدارة الجودة مثل ISO ساعدنا على التقليل من التكاليف التشغيلية وتحسين الكفاءة العامة.

- **السؤال (09):** كيف يتم التحكم في التكاليف الخفية؟

- **الجواب (09):** للتحكم في التكاليف الخفية في مؤسسة الإسمنت حجر السود، نطبق استراتيجيات شاملة تتضمن تحليل العمليات والنفقات بشكل منتظم باستخدام أنظمة ERP لتحليل البيانات بدقة، وتدريب الموظفين على الوعي بالتكاليف الخفية من خلال ورش العمل والدورات التدريبية، كما يتم التفاوض المستمر مع

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة حجر السود - سكيكدة

الموردين لضمان أفضل العروض وإقامة علاقات طويلة الأجل، وتطبيق برامج صيانة وقائية للمعدات لتجنب الأعطال المكلفة، كما نعد ميزانيات تفصيلية تُتابع بانتظام، ونقوم بتحسين الكفاءة التشغيلية لزيادة الإنتاجية وتقليل الفاقد، وتجرى عمليات تدقيق داخلية وخارجية منتظمة للكشف عن التكاليف الخفية، ونعتمد على الشفافية الكاملة في الإفصاح عن النفقات بين الإدارات لضمان التواصل المستمر والسيطرة الفعالة على التكاليف الخفية، لقد تم تطبيق هذه الاستراتيجيات بفعالية في المؤسسة لتحقيق كفاءة أكبر وتقليل التكاليف الخفية.

التقييم الشخصي للتربص في مؤسسة حجر السود - سكيكدة

خلال فترة التربص التي قمنا بها في مؤسسة "حجر السود"، اكتسبنا خبرة قيّمة على المستوى الأكاديمي والمهني، حيث أتاحت لنا الفرصة للتعامل مع التحديات المرتبطة بإدارة التكاليف اللوجستية وتحليل استراتيجيات المؤسسة لزيادة تنافسيتها، لقد كان التربص فرصة ممتازة لتطبيق ما تعلمناه خلال دراستنا بشكل عملي على أرض الواقع.

من خلال المقابلات التي أجريناها مع إطارات مصلحة التجارة والتسويق والموارد البشرية، تمكنا من فهم كيفية إدارة المؤسسة لمواردها اللوجستية بفعالية، مثل تحسين إدارة المخزون وتطوير استراتيجيات النقل وتطبيق الحلول التكنولوجية لتعزيز الكفاءة، هذه التجربة ساعدتنا على تطوير فهم أعمق لدور اللوجستيات في تحسين أداء المؤسسة وخفض التكاليف.

واجهنا بعض الصعوبات في الحصول على بيانات دقيقة حول بعض التكاليف الخفية والإجراءات الداخلية بالإضافة إلى صعوبة أخرى تمثلت في الحصول على الوثائق اللازمة لإتمام الدراسة بسبب تحفظ المؤسسة على بعض المعلومات، لكن بفضل التعاون والدعم الذي تلقيناه، تمكنا من التغلب على هذه التحديات من خلال الاعتماد على المقابلات والاستشارات المباشرة مع إطارات المؤسسة.

كما تمكنا من تطوير مهارات التحليل وحل المشكلات، إلى جانب تحسين مهارات التواصل وإجراء المقابلات تجربة العمل المشترك ساعدتنا أيضًا على تطوير مهارات العمل الجماعي، حيث كان التنسيق بيننا ضروريًا لضمان نجاح الدراسة التطبيقية.

أيضا لاحظنا كيف أن التعاون الفعال بين الأقسام المختلفة داخل المؤسسة يساهم في تحقيق أهداف تقليل التكاليف وزيادة التنافسية، كانت هذه الملاحظة مفيدة جدًا لنا في فهم أهمية التخطيط الجيد والتنفيذ الفعال على مستوى المؤسسات.

خلاصة الفصل الثاني:

تقوم مؤسسة الإسمنت حجر السود بنشاط اقتصادي ذو طابع حيوي واجتماعي غاية في الأهمية؛ لهذا وجب على المؤسسة العمل على خلق ميزة تنافسية والتفكير في كيفية ضمان بقائها واستمرارها على المدى المتوسط والطويل من خلال تبني استراتيجيات وسياسات تسييرية جديدة تمكنها من تحسين صورتها وإيجاد مكانة لها في سوق صناعة الإسمنت ومواد البناء، وقد بينا في الدراسة الميدانية أن خفض التكاليف اللوجيستية من أجل زيادة تنافسية المنتجات قد يكون أحد السبل الكفيلة بضمان تحسين الأداء التنظيمي والاقتصادي للمؤسسة.

الخاتمة

خاتمة:

درسنا في هذه المذكرة موضوع خفض التكلفة اللوجستية للسلع الوطنية مدخل لزيادة تنافسيتها على مستوى الأسواق الدولية دراسة حالة شركة الإسمنت حجر السود-سكيدة، فحاولنا مناقشة للإجابة على الإشكالية الرئيسية للدراسة التي تمحورت حول كيف يمكن تقليل التكاليف اللوجستية لزيادة تنافسية منتجات المؤسسة الاقتصادية دولياً، ومن أجل الإجابة على مختلف الأسئلة الفرعية المرتبطة بها فقد حاولنا تقسيم هذه المذكرة إلى فصلين اثنين أحدهما نظري تطرقنا فيه لمختلف الجوانب المفاهيمية حول التكلفة اللوجيستية والتنافسية الدولية كما حاولنا إبراز علاقة التكلفة اللوجستية بوظائف المؤسسة بالإضافة إلى علاقة التكلفة اللوجيستية بتنافسية الأسواق الدولية، بينما الجانب الثاني من الدراسة هو الجانب التطبيقي فقد ارتكز على تطبيق عملي لأثر الرفع المالي على المردودية المالية وذلك من خلال دراسة تطبيقية على مؤسسة حجر السود بولاية سكيدة، وبالنظر للمعلومات والوثائق المحصل عليها فقد توصلت هذه الدراسة لعدة نتائج متطابقة مع بعض الدراسات السابقة في كثير الجزئيات أحيانا ففي أحيان أخرى لم تكن النتائج مطابقة بهذا القدر المتوقع.

في ختام هذه الدراسة، وبعد تحليل معمق للجوانب المختلفة المتعلقة حول كيف يمكن تقليل التكاليف اللوجستية لزيادة تنافسية منتجات المؤسسة الاقتصادية دولياً، يمكن التأكيد على أن اللوجستيات تمثل إحدى الركائز الأساسية التي يجب على المؤسسات الاقتصادية إعطاؤها الأهمية اللازمة لتحقيق التفوق والمنافسة في الأسواق العالمية، لقد تمحورت دراستنا حول كيفية تقليل التكاليف اللوجستية بهدف زيادة تنافسية منتجات مؤسسة حجر السود، والتي كانت موضوع دراسة حالة تم من خلالها تحليل العوامل المختلفة التي تؤثر على الأداء اللوجستي للمؤسسة.

أولاً/ نتائج الدراسة:

أظهرت الدراسة من الجانب النظري أن الإدارة اللوجستية تلعب دوراً محورياً في تعزيز تنافسية المؤسسات من خلال تحسين الكفاءة التشغيلية وتقليل التكاليف، حيث تشمل الأنشطة المتعلقة بالنقل والتخزين والتوزيع وإدارة المخزون. كما أثبتت الأدبيات أن هناك علاقة وثيقة بين كفاءة هذه الأنشطة وزيادة التنافسية، حيث يساهم تحسين إدارة سلسلة التوريد في تقليل الهدر وتحسين جودة الخدمات، مما يعزز من قدرة المؤسسات على تقديم منتجات بجودة عالية وتكاليف منخفضة، وهو ما يساهم في تعزيز موقعها في الأسواق المحلية والدولية.

من الجانب التطبيقي، أظهرت الدراسة أن مؤسسة حجر السود حققت تحسينات ملموسة في تنافسية منتجاتها من خلال إدارة فعالة للعمليات اللوجستية، تمثلت هذه التحسينات في تقليل التكاليف التشغيلية عن طريق تحسين إدارة سلسلة التوريد والاعتماد على تقنيات متقدمة في التخزين والنقل، كما ساهمت المؤسسة في تحسين كفاءة توزيع منتجاتها دولياً، مما أدى إلى زيادة حصتها في الأسواق الخارجية، تبين أن التنسيق الجيد بين مختلف الأنشطة اللوجستية والتعاون مع الموردين والشركاء اللوجستيين أدى إلى تقليل فترات الانتظار وتحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء، مما عزز من قدرتها التنافسية على الصعيدين المحلي والدولي.

1. نتائج الجانب النظري:

- الإدارة اللوجستية: تلعب دوراً محورياً في تحسين التنافسية من خلال رفع الكفاءة التشغيلية وتقليل التكاليف.
- الكفاءة اللوجستية: مرتبطة بشكل وثيق بتحسين جودة الخدمات وتقليل الهدر في الموارد.
- تحسين إدارة سلسلة التوريد: يساهم بشكل فعال في تعزيز التنافسية من خلال خفض التكاليف وزيادة الجودة.

2. نتائج الجانب التطبيقي:

- مؤسسة حجر السود حققت تحسينات في تنافسية منتجاتها عبر إدارة فعالة للعمليات اللوجستية.
- تم تقليل التكاليف التشغيلية بفضل التحسينات في إدارة سلسلة التوريد والتخزين والنقل.
- المؤسسة زادت حصتها في الأسواق الخارجية نتيجة تحسين كفاءة التوزيع والتنسيق الجيد بين الأنشطة اللوجستية.

ثانيا/ نتائج إختبار فرضيات الدراسة:

أظهرت النتائج أن الإدارة الفعالة للأنشطة اللوجستية ليست مجرد وسيلة لتخفيض التكاليف، بل هي عامل أساسي لتحسين الكفاءة التشغيلية، وتقديم خدمات ذات جودة أعلى، وبالتالي تحسين القدرة التنافسية، وقد تم اختبار الفرضيات الثلاث التي انطلقت منها الدراسة، وتوصلنا إلى ما يلي:

1. الفرضية الأولى: التي أشارت إلى أن تحسين إدارة سلسلة التوريد يساهم في تقليل التكاليف التشغيلية وبالتالي زيادة التنافسية، تم تأكيدها بوضوح، أظهرت الدراسة أن تحسين إدارة سلسلة التوريد يؤدي إلى تقليل الهدر في الموارد وتحسين كفاءة العمليات اللوجستية، مما انعكس بشكل مباشر على خفض التكاليف التشغيلية وزيادة التنافسية، كانت مؤسسة حجر السود مثلاً واضحاً على ذلك، حيث أدى تحسين إدارة سلسلة التوريد إلى تحسين ملحوظ في الأداء اللوجستي.

2. الفرضية الثانية: المتعلقة بدور الأنشطة اللوجستية في خفض التكاليف وتحسين جودة الخدمات لتحقيق الميزة التنافسية، تم تأكيدها أيضاً من خلال الدراسة، تبين أن العمليات اللوجستية المتكاملة تساهم في تحسين جودة المنتجات والخدمات المقدمة للعملاء، مع تحقيق تخفيض في التكاليف الكلية، من خلال تنظيم النقل والتخزين والتوزيع بشكل أكثر فعالية، تمكنت المؤسسة من تحسين مستوى رضا العملاء وزيادة حصتها في السوق.

3. الفرضية الثالثة: التي تشير إلى أن إدارة العمليات اللوجستية في مؤسسة حجر السود ساعدت في تحسين تنافسية منتجاتها من خلال تقليل التكاليف وزيادة الكفاءة، تم تأكيدها بوضوح في هذه الدراسة، لقد أثبتت المؤسسة أن الابتكار في إدارة العمليات اللوجستية واستخدام أحدث التقنيات والأنظمة اللوجستية ساهم في تحسين أدائها العام، مما جعلها أكثر تنافسية في الأسواق الدولية.

ثالثا/ توصيات الدراسة:

بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها من خلال هذه الدراسة، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات التي تهدف إلى تعزيز دور اللوجستيات في زيادة التنافسية:

1. الاستمرار في تحسين إدارة سلسلة التوريد: ينبغي على مؤسسة حجر السود، وكافة المؤسسات الأخرى، تبني أفضل الممارسات في إدارة سلسلة التوريد وتطوير استراتيجيات مبتكرة لتحسين الكفاءة وتقليل الهدر.

2. **الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة:** تبرز أهمية استخدام التكنولوجيا الحديثة، مثل أنظمة إدارة الموارد المؤسسية (ERP) والتقنيات الذكية لتحسين أداء العمليات اللوجستية، يُوصى بتبني حلول رقمية متقدمة لتحليل البيانات وتوقع الطلب وتحسين الجداول الزمنية للنقل.

3. **تدريب الكوادر البشرية:** لا يمكن تحقيق الفعالية اللوجستية دون التركيز على العامل البشري، ينبغي تقديم برامج تدريب مستمرة للموظفين في مجالات إدارة العمليات اللوجستية، والتكنولوجيا، وأساليب التحسين المستمر.

4. **تعزيز التعاون بين الأقسام الداخلية والخارجية:** التنسيق الفعال بين جميع الأطراف المعنية، سواء داخليًا أو خارجيًا، يعدّ عاملاً جوهريًا في تحقيق الكفاءة اللوجستية. يجب على المؤسسة تعزيز علاقاتها مع الموردين والعملاء لتحسين عملية اتخاذ القرار وزيادة الشفافية.

5. **تطوير استراتيجية لوجستية طويلة المدى:** يجب أن تضع المؤسسة استراتيجية شاملة وطويلة الأجل لتحسين أداء العمليات اللوجستية، يجب أن تشمل هذه الاستراتيجية الاستثمارات في البنية التحتية اللوجستية، وتنمية القدرات التكنولوجية والبشرية، وتحسين العمليات بشكل مستمر.

في الختام، تؤكد هذه الدراسة أن اللوجستيات أصبحت من العوامل الحاسمة في نجاح المؤسسات الاقتصادية في العصر الحديث، تعتبر الإدارة الفعالة للأنشطة اللوجستية وسيلة لخفض التكاليف التشغيلية، وتحسين جودة المنتجات والخدمات، وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة في الأسواق العالمية، مؤسسة حجر السود قدمت مثالاً جيدًا على كيفية استخدام الإدارة اللوجستية كأداة لتعزيز تنافسية منتجاتها دوليًا، ومع استمرار التطور التكنولوجي والابتكار في هذا المجال، فإن المؤسسات التي تركز على تحسين أدائها اللوجستي ستكون الأقدر على النجاح والتفوق في الأسواق العالمية.

قائمة المراجع

مراجع بالعربية

أ- الكتب

- 1- إسماعيل محمد السيد وآخرون، إدارة الإمداد والتوزيع، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر.
- 2- حسن علي الزغبى، نظم المعلومات الإستراتيجية: مدخل استراتيجي، ط 1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن 2005.
- 3- خليل ابراهيم عيسى علي الخالدي، تأثير إدارة التكلفة اللوجستية في الأداء المالي للشركات، كلية شط العرب الجامعة البصرة.
- 4- الشريف ربحان، لمياء هوام، دور مناخ الاستثمار في دعم وترقية تنافسية الاقتصاد الوطني الجزائري، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار، 2013.
- 5- عبد الستار محمد العلي، الإدارة الحديثة للمعارف المشتريات، دار وائل للنشر، 2006.
- 6- عبيد علي أحما لحجاري، اللوجستيك كبديل للميزة التنافسية، منشأة المعارف الإسكندرية، 2000.
- 7- مجبل رفيق مرجان، تأثير كفاءة التنظيم لإدارة اللوجستيك المركزية في توفير التكاليف في قطاع الإسكان، دار صفاء للنشر والتوزيع عمان 2019.
- 8- محمد عبد العليم صابر، إدارة اللوجستيات، شراء، التخزين، التوزيع، دار الفكر الجامعي، الطبعة الأولى اسكندرية، مصر، 2008.
- 9- محمد عبد المنعم إبراهيم، إدارة اللوجستيات، المجموعة الاستشارية للتطوير والتنمية، اسكندرية، 2013.
- 10- محمد محمود أبو خشبة، إدارة سلسلة التوريد مدخل الوظائف اللوجستية، دار الفكر الجامعي، اسكندرية مصر، 2013.
- 11- مصطفى محمود أبو بكر، المرجع في وظيفة الاحتياجات وإدارة الأنشطة اللوجستية في المنظمات المعاصرة: مدخل استراتيجي تطبيقي لتحقيق الميزة التنافسية من خلال أعمال الشراء والتخزين، الدار الجامعية، الإسكندرية: مصر، 2003-2004.
- 12- مصطفى يوسف كافي، إدارة اللوجستيات الإمداد والتوزيع المادي الأخضر، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع الطبعة الأولى، الأردن 2019.
- 13- نهال فريد مصطفى، إدارة الإمداد، دار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003.

ب- المقالات والمجلات

- 1- حشروف فاطمة الزهراء، صحراوي بن شيحة، كاملي محمد، استراتيجية الإمداد (اللوجستيك) في العمليات التجارية الدولية، مجلة الحوار المتوسطي، المجلد 08، العدد 02، ديسمبر 2017.
- 2- حملاوي ربيعة، الأنشطة اللوجستية والموانئ الوطنية، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، العدد 2. الشافعي حسن أحمد عطية، عبد المجيد نادي أحمد علي، دور الأنشطة اللوجستية في المؤسسات الرياضية للأنشطة الترويحية والرياضة، المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة، جامعة حلوان كلية التربية الرياضية للبنين، مصر المجلد 2018، العدد 82.
- 3- عامر محمد وجيه خربوطلي، العوامل المؤثرة في القدرة التنافسية للصادرات السورية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 30، العدد 1، جامعة دمشق، 2014.
- 4- عبد الرحمن، عاطف عبد المجيد، مدخل التكلفة المستهدفة في مجال رقابة وخفض التكلفة كهدف استراتيجي لتدعيم القدرة التنافسية للشركات المصرية، المجلة العلمية، كلية التجارة جامعة أسيوط، العدد 29، 2000.
- 5- فاطمة عيد حسن محمد فرج، حامد نبيل حامد سليمان، سمير أبو الفتوح صالح، دور إدارة التكلفة اللوجستية في دعم الميزة التنافسية للموانئ البحرية في بيئة التشغيل الإلكتروني، مجلة البحوث المالية والتجارية، كلية التجارة جامعة المنصورة، المجلد 46 العدد 3 2022.
- 6- قارة ابتسام، واقع إدارة اللوجستيك في مؤسسة ميناء مستغانم، مجلة الاقتصاد والإدارة، العدد 15، جوان 2016. محمد عدنان وديع، القدرة التنافسية وقياسها، مجلة جسر التنمية، العدد 24، المعهد العربي للتخطيط، الكويت 2003.
- 7- مصطفى محمد حسن عطية، عصافت سيد احمد، حسن عاشور، وائل فوزي عبد الباسط، استخدام سلاسل القيمة لخفض تكاليف اللوجستيات في مجال الشحن الجوي وذلك للأغراض البيئية - دراسة تطبيقية، مجلة العلوم البيئية، جامعة عين الشمس، المجلد 43 الجزء الثاني، 2018.
- 8- مكاوي محمد الأمين، اللوجستيك وتحديات التنافسية الدولية، مجلة المالية والأسواق، جامعة مستغانم الجزائر المجلد 06، العدد 01، ديسمبر 2019.

ج- الرسائل والمذكرات

- 1- أقاسم عمر، الإمداد الشامل - مدخل إدارة التكلفة والسياسات المتبعة -، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد - تلمسان -، 2009-2010.
- 2- بن عاتق عمر، النمذجة الرياضية الاقتصادية لشبكة امداد المؤسسات الصناعية الجزائرية، مذكرة تخرج لنيل الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، السنة الجامعية 2014-2015.
- 3- جساس كلثوم، دور وظيفة الإمداد في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة - دراسة حالة شركة الإسمنت بعين الكبيرة سطيف، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس - سطيف -، 2011-2012.
- 4- رصاع حياة، دور اللوجستيات في تطوير الموانئ البحرية دراسة مقارنة بني ميناء روتردام وميناء وهران مذكرة تخرج لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، 2018-2019.
- 5- عابد شريط، علي سدي، دراسة نظرية لمفهوم القدرة التنافسية ومؤشراتها مع الإسقاط على المستوى الوطني العدد 1، رقم 1، جامعة ابن خلدون تيارت، 2010.
- 6- محمد الطيب دويس، براءة الاختراع مؤشر لقياس تنافسية المؤسسات والدول، ماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص دراسات اقتصادية، جامعة ورقلة، 2004-2005.
- 7- محمد قويدري ووصاف سعدي، مرتكزات تطوير الميزة التنافسية للاقتصاد الجزائري، مجلة العلوم الاقتصادية والإنسانية، جامعة الحاج لخضر باتنة، العدد 09، 2004.

د- الملتقيات والمؤتمرات

- 1- رابح زبيري، دور أنظمة المعلومات في تنمية القدرات التنافسية للمؤسسة، الملتقى الوطني الأول حول: المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 22-23 أبريل 2003.
- 2- كمال رزيق، فارس مسدور، تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، الملتقى الوطني الأول "المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد، جامعة سعد دحلب، البليدة، 22/23 أبريل 2003.
- 3- كمال رزيق، ياسين قاسي، تنافسية الجزائر ضمن مقتضيات التنافسية الدولية كمؤشر للأداء المتميز، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 08-09 مارس.
- 4- منظمة العمل العربية، الإنتاجية ودورها في تحسين التنافسية وزيادة النمو، مؤتمر العمل العربي، الدورة الخامسة والأربعون، القاهرة أبريل، 2018.