

اللوجستيك كرهان استراتيجي وتنافسي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية  
- دراسة ميدانية لمجموعة من PME بمدينة عنابة -

## Logistics as a strategic and competitive challenge for Algerian SMEs - Field survey of SMEs in Annaba-

بن قيراط عبد العزيز / بركات غنية، جامعة 8 ماي 1945 قالمة، الجزائر

أ.د فارس بوباكور، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر

تاريخ التسليم: (2016/12/ 25)، تاريخ التقييم: (2017/02/ 09)، تاريخ القبول: (2017/03 /26)

Abstract

الملخص

This paper aims to study logistics in Algerian SMEs. After leading a survey of a sample of SMEs located in Annaba; an underestimation of the logistics function, a total lack of collaborative logistics as well as logistics providers, and some practices far from being green, were the main results of this work.

يهدف هذا المقال إلى دراسة اللوجستيك في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية. بعد إجراء دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الواقعة بمدينة عنابة، توصلنا إلى عدة نتائج من أهمها: سوء تقدير لوظيفة اللوجستيك، غياب تام للوجستيك التعاوني ولمقدمي الخدمات اللوجستية، أضف إلى ذلك ممارسات غير خضراء و على عدة مستويات.

**Key words:** Logistics, collaborative supply chain, SMEs, logistics providers, outsourcing, Algeria, Annaba.

الكلمات المفتاحية:

اللوجستيك، سلسلة الإمداد التشاركية، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مقدمي الخدمات اللوجستية، التعاقد من الباطن، الجزائر، عنابة.

## مقدمة:

في ظل العولمة، سرعة التدفقات اللوجستية، المنافسة المحتدمة والتجديد السريع للمنتجات والخدمات، يعتبر اللوجستيك رافعة نمو وزيادة تنافسية وإنتاجية المؤسسة، ولكن هذه الوظيفة الإستراتيجية لم تصل بعد إلى كامل ممارساتها في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فتجاوز تكاليفها اللوجستية في بعض الحالات حتى تكلفة التصنيع، ومعظمها لا تزال متخلفة بـ 10 سنوات في تطبيق أفضل الممارسات مقارنة بالمؤسسات الكبيرة التي وصلت إلى مستوى متقدم في التحكم الجيد للوجستيك.

هذا الأخير، يقدم للمؤسسات العديد من محركات النمو، خفض التكاليف وتجميع الموارد خاصة لتلك التي تسعى إلى التنافس من أجل البقاء في السوق والنمو وهو الحال بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

وجوب تطبيق اللوجستيك كجزء من إستراتيجية سلسلة الإمداد أمراً ضرورياً، ويكون في المقام الأول من خلال الإدارة الجيدة وتحسين التدفقات كما الاستفادة من التجارب الناجحة لمؤسسات من نفس الحجم في تطبيق الأساليب الحديثة.

في هذا الإطار وللتسارع الكبير في تطبيق وانتهاج اللوجستيك في الدول الغربية من جهة والفجوة العميقة بينها وبين الدول العربية من جهة أخرى خاصة الجزائر، جاءت هذه الورقة البحثية لتدرس واقع وممارسات اللوجستيك في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية ومدى اعتباره رهانا استراتيجيا يساعدها على البقاء والاستمرارية وأهم الحلول الممكنة تطبيقها على مستوى هذا النوع من المؤسسات مراعاة في ذلك خصوصيتها.

ومنه تتمثل إشكالية الدراسة في "ما مدى اعتبار اللوجستيك رهانا استراتيجيا وتنافسيا لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر؟"

**أولاً: اللوجستيك والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة**

في بداية الستينات من القرن الماضي ظهر الفكر اللوجستي بالمؤسسات الصناعية ولكن تطبيقه فعلياً كان في منتصف السبعينات في الولايات المتحدة الأمريكية وأوائل الثمانينات في أوروبا، علماً أن اللوجستيون العسكريون المتقاعدون هم من أصبحوا الممثلين الأوائل للوجستيك المؤسسة بالإضافة إلى الباحثين في مجال العلوم الإدارية مثل Heskett في الـو.م.أ، Tixier، Mathe و Colin في فرنسا.

**1- مفهوم اللوجستيك وأهدافه:** بالرغم من حداثة موضوع اللوجستيك إلا أنه يتسم بالتطور السريع، إذ تطور من التوزيع المادي إلى إدارة للمواد ثم تحول إلى لوجستيك متكامل ولم يقف الأمر عند هذا الحد بل تطور ليصبح سلسلة الإمداد التي تطورت بدورها لتكون سلسلة كونية للإمداد.

إن محتوى ومفهوم اللوجستيك تغير مع تغير بيئة الأعمال والتنمية الصناعية، فعرفته الجمعية الفرنسية لشبكة الإمداد واللوجستيك **ASLOG**\* "اللوجستيك هو الوظيفة التي تهدف إلى أن توفر على الأقل من حيث التكلفة والجودة المطلوبة المنتج إلى المكان والزمان حيث يوجد الطلب، مع تحديد جميع عمليات حركات المنتجات مثل: موقع المصانع والمخازن، المشتريات، إدارة المخزون، المناولة، إعداد الطلبات، النقل ورحلات التسليم،..." (www.aslog.org).

فإدارة اللوجستيك "هي عملية كفاءة وفعالية التخطيط، التنفيذ والرقابة على تدفق وتخزين المواد الخام، المخزون قيد التصنيع، البضائع النهائية والمعلومات المتعلقة بها من نقطة البداية إلى نقطة الاستهلاك، وذلك بهدف إرضاء المستهلك وتحقيق احتياجاته" (رونالدو إتش بالو، ترجمة تركي إبراهيم سلطان، أسامة أحمد مسلم، 2006، ص 26).

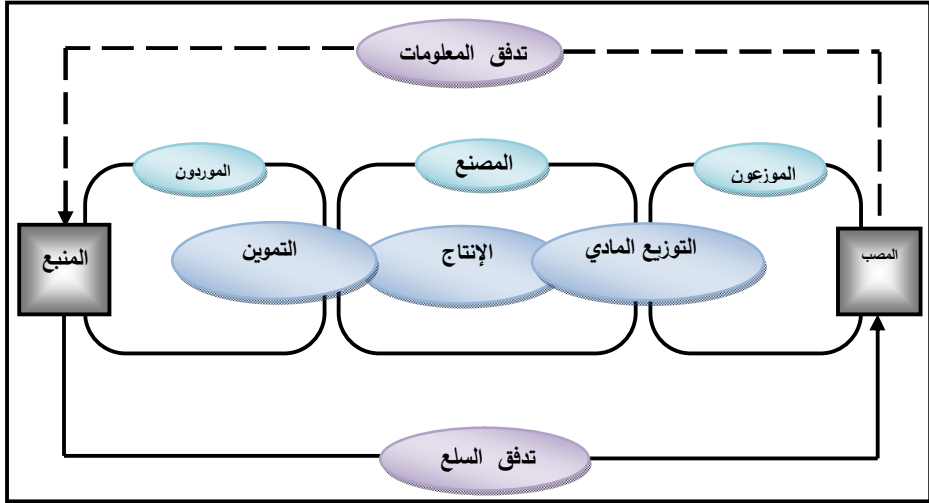
فهي عنصر من إدارة سلسلة الإمداد تقوم بالتخطيط، التنفيذ والتحكم بكفاءة وفعالية في التدفقات اللوجستية (المادية، المعلوماتية والمالية) من المورد إلى غاية المستهلك النهائي بهدف إرضاءه.

أما سلسلة الإمداد عرفها **Tayur et al (1999)** على أنها "نظام مكون من المقاولين من الباطن، المنتجين، الموزعين، تجار التجزئة والعملاء حيث تتدفق المواد من الموردين إلى العملاء، وتتدفق المعلومات في كل الاتجاهات". (Lahcen BALAHA, 2005/2006, P10) وحسب **Génin (2003)** سلسلة الإمداد هي شبكة من المنظمات (الموردون، المصنعون، الموزعين، العملاء ومقدمي الخدمات اللوجستية، ...) تشارك في تصنيع، تسليم وبيع منتج معين إلى العملاء في إطار تبادل

\* **ASLOG** : ASsociation française de la Supply chain et de la LOGistique

المنتجات والمعلومات والأموال. (Rémy LE MOIGNE, 2013, P4). فهي أيضا "شبكة من المنظمات أو وظائف موزعة جغرافيا على العديد من المواقع والتي تتعاون من أجل خفض التكاليف وزيادة سرعة العمليات والأنشطة بين الموردين والزبائن" (François GALASSO, 2007,P19) والشكل رقم 01 يوضح سلسلة الإمداد.

شكل رقم 01: سلسلة الإمداد



Source : Gilles Paché, Thierry Sauvage, (1999), P6

يهدف اللوجستيك إلى تحقيق مجموعة من الأهداف تتمثل في:

- تخفيض المخزون من خلال سرعة دورانه،
- الرد المناسب والسريع على الطلب المتقلب،
- تحسين العلاقة بين المنتج والمستهلك والوصول إلى "صفر عيب". Observatoire partenarial lyonnais en économie, 2006, P3
- الإدارة الجيدة للتدفقات اللوجستية، تجنب الاختناقات والأعطال وضمان التدفق الأمثل للعمليات؛
- تحقيق الربحية وزيادة القدرة التنافسية من خلال تخفيض تكاليف اللوجستيك وتقديم مستوى جيد من الخدمة؛
- تحقيق ما يسمى بـ 05 أصفار (Les cinq 0) (\*)
- توفير المنتج الصحيح، بالكمية الصحيحة، بالحالة الصحيحة، في المكان الصحيح، في الوقت الصحيح، للعميل الصحيح وبالتكلفة الصحيحة.

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

## 2- اللوجستيك داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

يعتبر اللوجستيك سلاح استراتيجي هجومي ودفاعي في نفس الوقت لزيادة النمو والقدرة التنافسية، فالشركات التي تتحكم جيدا في اللوجستيك هي المؤسسات التي تملك مزايا تنافسية (Amazon, Dell, Zara, Wal-Mart,...).

في الواقع، الكثير من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعاني من: التسليم في وقت متأخر، انقطاع المخزون، فقدان أو تضييع الطلبات، لا تحسن أمثلية مواردها (المخزونات، قدراتها الإنتاجية والتوزيع)، دعم التكاليف الغير ضرورية، كل هذا يؤدي إلى تراجع هوامش الربح وعرقلة النمو، نتيجة عدم التحكم في اللوجستيك داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فهي لا تستغل الفرص التي يمنحها ولديها مشكل تصور للخدمة اللوجستية.

غالبية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تحمل فكرة تقريبية وربما خاطئة حيث تلجأ إلى أخرجة الأنشطة اللوجستية وتعتبرها تكاليف خارجية لا تستطيع التحكم فيها، بل العكس فإن هذه التكاليف ستمثل في حسابات عملياتها من خلال دفع مبالغ مقابل ذلك، ولكن ليس فقط هذه التكاليف يجب أن تكون مثلى (المستوى الأعلى للخدمات بأقل تكلفة ممكنة)، بل يجب تحديدها بالكامل وتعيينها، فالمعرفة الجيدة تسمح بالتقييم، وإذا لزم الأمر التكييف من خلال تنظيم العمليات الصناعية /التجارية والخدمات اللوجستية.

حسب مجلس سلسلة الإمداد، تقدر التكلفة اللوجستية ما بين 60%- 90% من مجموع التكاليف في المؤسسة الصناعية (Rémy LE MOIGNE, 2013, P1) وتمثل 12% من رقم الأعمال وذلك في الظروف العادية، كما تنتج تكاليف إضافية تتخطي في الغالب تكلفة التصنيع بالنسبة للمؤسسات الغير متحكمة في اللوجستيك، والجدول رقم 01 يوضح أهم مصادر التكلفة اللوجستية الإضافية والنتائج السلبية المترتبة عنها.

### 3- معيقات الأداء اللوجستي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

نظرا لخصوصية هذا النوع من المؤسسات خاصة المصغرة يجعل من الصعب التحكم الجيد في إدارة اللوجستيك، حيث توجد سبعة معيقات تحول دون الأداء اللوجستي الجيد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة كما جاء في الدراسة التي قام بها (2007) CNAM-ANIA-Generix-SCM والموسومة "اللوجستيك والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، وتتمثل هذه المعيقات في: (Thierry JOUENNE, 2011, P16)

- عدم فهم وإدراك التحديات الإستراتيجية للوجستيك،
- اللوجستيك مجزأ وغياب الكفاءات اللوجستية،

- عدم قياس الأداء اللوجستي،
- ضعف نظام المعلومات اللوجستي،
- عدم الانفتاح والتعاون مع الشركاء (اللوجستيك التعاوني)،
- نقص الموارد المالية، المادية والبشرية،
- عدم معرفة الممارسات الجيدة والحلول اللوجستية.

### جدول رقم 01: التكلفة اللوجستية الإضافية ونتائجها على المؤسسة

النتائج	مصادر التكلفة الإضافية
الإفراط في الإنتاج تؤدي إلى فائض أو انقطاع في المخزون	غياب التنبؤ والتوقعات غير موثوقة
اختلال في الإنتاج وعدم رضا العملاء	تضارب المصالح بين المصلحة التجارية والإنتاج
زيادة المخزون، التقادم وفقدان التفاعل	تخطيط الإنتاج ( إنتاج غير منجز مقارنة بالطلب)
تكاليف إضافية والتأثير على صورة المؤسسة	انقطاع في سلسلة التتبع
تكاليف إضافية وتدهور في هوامش الربح	الساعات الإضافية والتسليم السريع لاستدراك التأخر
تكاليف إضافية 10-80% من قيمة الطلبية	التأخر في التسليم
فائض أو انقطاع في المخزون، تكاليف إضافية ( 20 إلى 40% من قيمة المخزون)	سوء تسيير المخزون
تكلفة إضافية للنقل بحوالي 10% من رقم الأعمال	عدم أمثلية النقل
زيادة عدد الشكاوي وانخفاض معدل رضا الزبائن، مما يؤدي إلى التأخر في الدفع وعدم وجود تدفق نقدي.	مشاكل تسليم الطلبيات (طلبيات غير مكتملة وغير مطابقة للمواصفات، النزاعات حول الفاتورة،..)
التأخر في التسليم، تكاليف لوجستية إضافية، مخزون إضافي في حالة المبالغة في تقدير المبيعات	إطلاق منتجات جديدة أو الترويج الغير المخطط والمنسق بشكل غير كاف
تكاليف إضافية	الإفراط في الاستثمار (الأجهزة، البرامج، التدريب،...) والتي لا تتماشى مع الاحتياجات اللوجستية للمؤسسة.
مصاريف إدارية إضافية	تنفيذ الطلبيات ورقيا وغياب تبادل المعلومات ببيان EDI

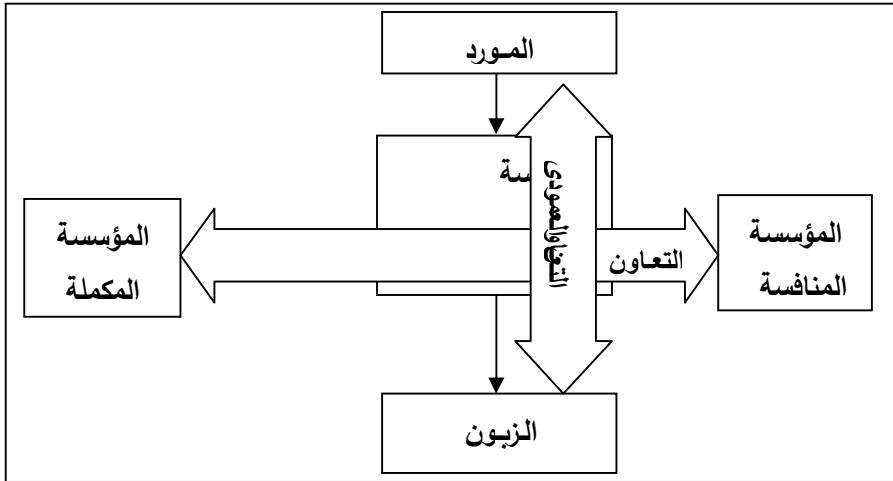
Source: Sébastien MICHEL, (2015), P 8.

4- الحلول اللوجستية الممكنة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة: سيتم التطرق إلى بعض الحلول الممكن انتهاجها للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال التركيز على اللوجستيك التعاوني والتعاقد من الباطن.

**1.4 اللوجستيك التعاوني:** استجابة للتحديات المستمرة لتحسين سلاسل الإمداد يأتي التعاون بين مختلف المؤسسات ليعطي منافع اقتصادية، اجتماعية وبيئية متنوعة التي لن تكون في ظل العمل الفردي، فاللوجستيك التعاوني هو عامل النجاح الحقيقي ومصدرا للميزة التنافسية للمؤسسات التي تنجح في تنفيذه بفعالية من خلال: توحيد التدفقات وتجميع الموارد (تنظيم، الموارد البشرية، وسائل النقل، الأدوات والبرمجيات).

اللوجستيك التعاوني هو "مجموعة من التفاعلات بين اثنين أو أكثر من العناصر الفاعلة التي تلعب دورا في سلسلة الإمداد من أجل تحقيق أهداف مشتركة وتقاسم الأرباح"، ويمكن تصنيفه إلى التعاون العمودي والأفقي كما هو موضح في الشكل رقم 02 (Nicole Merle et autres, 2011, P18).

شكل رقم 02: اللوجستيك التعاوني



**Source :** Nicole Merle-Lamoot, Gilles Pannetier, (2011), P 18.

- **التعاون العمودي:** يشمل أعضاء سلسلة القيمة الواحدة ويرتكز في المقام الأول على تبادل المعلومات بين الوحدات، من خلال: التسيير المشترك للتوريدات، التسيير التجميعي للتوريدات، الاستجابة الكفوة للمستهلك، التسيير التعاوني للنقل، ...
- **التعاون الأفقي:** ينطوي على تعاون الشركات التي يمكن أن توفر السلع أو الخدمات المكتملة سواء كانت متنافسة أم لا (عدة صناعات فيما بينها).

**2.4 التعاقد من الباطن:** تلجأ المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى التعاقد من الباطن للأسباب التالية:

- تقليل تكاليف الثابتة للنقل والخدمات اللوجستية من خلال تسديد فواتير الاستهلاك الفعلي للخدمة دون الحاجة إلى الاستثمار في ذلك،
- توفير الوقت والطاقة للتركيز على قلب المهنة،
- تسيير أفضل للميزانيات وتقاسم المخاطر.

في هذه الحالة تلجأ المؤسسات إلى البحث عن مقدمي الخدمات اللوجستية المختصين، حيث نجد 05 أصناف لذلك (PL : Prestataire logistique):

- 1PL: مقدم خدمة النقل فقط،
- 2PL: التعاقد من الباطن للنقل والتخزين،
- 3PL: التعاقد من الباطن التقليدي الذي ينطوي على التعاقد على إنجاز العمليات اللوجستية، تطوير الأدوات، المهارات والنظم بهدف تحسين الأداء،
- 4PL: مقدم الخدمة لا يقدم خدمة التوزيع المادي، ولكن العمل على تحقيق الأمثلية ودمج العملاء والموردين.
- 5PL: يقوم بعرض نظم معلومات لوجستية وأنظمة ذكية بهدف تحسين أداء سلسلة الإمداد.

### ثانيا: الدراسة الميدانية

**1. منهجية الدراسة:** تتمثل الدراسة الميدانية في معرفة الممارسات اللوجستية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية في مدينة عنابة، وتهدف أساسا إلى معرفة هل تطبق هذه المؤسسات اللوجستية أم لا، كيف ولماذا؟ وتم الاعتماد على المقابلة والاستبيان الذي ضم ثلاثة محاور:

المحور 01: معلومات عامة عن المؤسسة لتحديد خصائص العينة،

المحور 02: يهدف إلى معرفة الممارسات اللوجستية بـ **PME** محل الدراسة،

المحور 03: مدى تطبيق اللوجستية التعاونية والتعاقد من الباطن.

المحور 04: مشاكل ومجالات التحسين في اللوجستية.

الجدولة الزمنية للدراسة: تم إعداد الدراسة حسب الجدولة التالية:

- فترة اعداد الاستبيان واختباره: سبتمبر - نوفمبر 2015 (تم اختبار الاستبيان على 03 مؤسسات بعدها تم تعديل بعض الأسئلة كي تتناسب مع طبيعة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية).

- فترة توزيع الاستبيان: جانفي - أبريل 2016



- فترة التفسير واستخلاص النتائج: سبتمبر - ديسمبر 2016

**عينة الدراسة:** نظرا لضخامة حجم مجتمع الدراسة وتباين مواقع المؤسسات وكذلك ارتفاع تكاليف الدراسة. تم استخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة الطبقيّة الغير نسبية واستهداف 30 مؤسسة صغيرة ومتوسطة في مختلف القطاعات بولاية عنابة، بعد توزيع الاستبيان وجمعه تم اعتماد 24 استبيانا للتحليل واستبعاد 06 لعدم اكتمالها أو لوجود بعض التناقضات في الإجابة، حيث كان معدل الإجابة 80%.

**2. خصائص العينة:** من خلال الإجابة على أسئلة المحور الأول من الاستبيان أمكننا تحديد خصائص العينة والتي تتمثل في:

- تشمل العينة أنواع المؤسسات الثلاث (مصغرة، صغيرة، متوسطة)، هذا يمكننا من تعميم نتائج الدراسة والتي لم تقتصر على نوع واحد من المؤسسات (عدد العمال هو المعيار المعتمد في تحديد حجم المؤسسة).

- المؤسسات ذات الطابع التجاري تمثل ما نسبته (27.3%) وتتبعها المؤسسات الإنتاجية بنسبة (22.7%). هذين النوعين من أكثر المؤسسات التي تهتم باللوجستيك هذا من ناحية ومن ناحية أخرى تتميز مدينة عنابة بارتفاع نسبة النشاطات التجارية والإنتاجية، أما بالنسبة لمؤسسات التعبئة والتغليف تمثل نسبة (13.6%) وهي نسبة معتبرة نظرا لأهمية هذا النشاط في سلسلة اللوجستيك ووعي المؤسسات بهذا خدمة للسياسات التسويقية والترويجية الجديدة التي فرضتها حدة المنافسة.

- (18.2%) تمثل مؤسسات النقل وهناك تشابه هذه المؤسسات على المستوى التشغيلي وترابط هذين النشاطين (إذ أن مؤسسات النقل تقدم خدمات ملحقه) كانت العينة من 18.2%.

- بالنسبة للخدمات اللوجستية فنجد مؤسستين فقط على مستوى الولاية هما: **LOGITRANS** و **TRISTAR** حيث يعتبر اللوجستيك قلب المهنة لهما. أما المؤسسات الأخرى فشملت مؤسسة أشغال عمومية، استرجاع الورق هذا النشاط الأخير يمثل أحد حلقات اللوجستيك العكسي.

- بالنسبة لمجال النشاط حاولنا أن تشمل عينة الدراسة مختلف الاتجاهات، فلم نجد مؤسسات ذات تعاون إقليمي (المغرب العربي وإفريقيا) نتيجة ضعف اقتصاديات المنطقة رغم أهمية اللوجستيك في تكامل نشاطات المنطقة، لكن الأمر يختلف عند الحديث عن منطقة البحر الأبيض المتوسط التي تعتبر من أنشط المناطق في العالم خاصة وجود ميناء نشط بولاية عنابة، لكن تبقى نسبة المؤسسات ذات النشاط المحلي هي الأكبر بنسبة (68.20%) وهي مؤسسات صغيرة ومتوسطة تتميز بمحدودية النشاط.

- نجد أن نسبة (72.7%) من مؤسسات العينة لا تملك موقع على الانترنت، أما المواقع الموجودة فهي عبارة عن صفحات ويب أولية تقتصر إلى معلومات عن المؤسسة لا إحصائيات ولا تجديد. هذا ما زاد من صعوبات اختيار عينة البحث.

**3. الممارسات اللوجستية:** الهدف من هذا المحور هو التعرف على الممارسات اللوجستية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

### 1.3 تنظيم وإستراتيجية اللوجستيك

- أظهرت النتائج أن اللوجستيك لا يعتبر وظيفة أساسية ولا زالت المؤسسات تعتبره وظيفة ثانوية مرتبط بوظائف أخرى ك: التسويق، الإنتاج، الإدارة العامة، إدارة التموين والمشتريات، إذ يبقى المفهوم محصورا في اللوجستيك الأمامي فقط (غياب المفهوم المتطور للوجستيك).

- غياب المفهوم المتكامل للوجستيك وسلسلة الإمداد يضع المؤسسات الجزائرية في مرحلة اللوجستيك المنفصل.

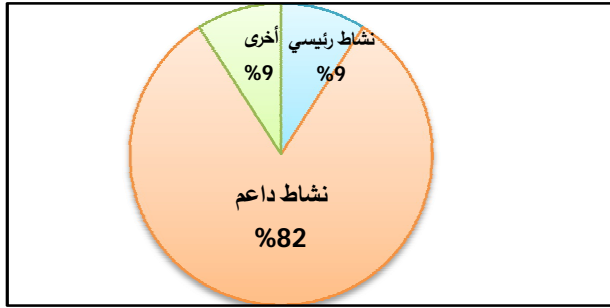
- حسب هذا النوع من الأعمال ليس بالضرورة وجود مدير لوجستي، بل الأهم هو كيفية إدارة سلسلة الإمداد من خلال التخطيط، التنسيق والسيطرة على جميع التدفقات للوصول إلى خدمة ذات جودة عالية بتكلفة أقل، والوعي بمدى أهمية اللوجستيك في خلق القيمة ودفع المؤسسة لتحقيق ميزة تنافسية.

- ترى PME محل الدراسة الأنشطة ذات العلاقة بالوظيفة اللوجستية هي: التموينات (33%) الوظيفة الأكثر أهمية بعد النقل (42%) والباقي موزع بين الوظائف الأخرى للمؤسسة، هذا لا يتطابق مع إدارة وتنسيق التدفقات لتحقيق الأهداف.

- أكثر من (54%) من التدريبات التي تقوم بها المؤسسات تركز على المهام الأساسية و(8%) على الأنشطة اللوجستية بشكل منفصل لا على اللوجستيك كمدخل متكامل وما يقارب (38%) لا تنتهج سياسة التدريب إطلاقا.

- ترى غالبية المؤسسات أن المنافسة في السوق قوية نسبيا، رغم هذا ما نسبته (4%) فقط على دراية بالاستراتيجيات اللوجستية للمنافسين وهي المؤسسات التي يعتبر اللوجستيك نشاطها الرئيسي والتي تعكس تركيبة العينة، أما المؤسسات التي يمثل اللوجستيك فيها نشاط داعم فهي تمثل ما نسبته (81.80%) ما يوضح أن (75%) لا تعتبر اللوجستيك رهانا استراتيجيا كرافعة الأداء وزيادة القدرة التنافسية وبالتالي فرصة يجب استغلالها.

شكل رقم 03: مكانة اللوجستيك في PME محل الدراسة



المصدر: اعد الجدول بالاعتماد على نتائج الاستبيان

توضح هذه النتائج غياب الفهم والتطبيق الجيد للوجستيك بغية تحقيق الأهداف والغايات الإستراتيجية للمؤسسات.

### 2.3 استعمال التكنولوجيا في إدارة الأنشطة اللوجستية

- الوضعية الثانوية للوجستيك في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعكس عدم وجود نظام معلومات لوجستي (92%) و(8%) الباقية فهي تملك بعض أنظمة إدارة المخزون، كما أن الغالبية (83%) ليس لديها نظام المناولة الآلية ولا توجد أي مؤسسة تستعمل تقنيات التتبع الحديثة كالترميز السلمي و/أو الترددات الراديوية ويبقى استخدام الأوراق وإدخال البيانات يدويا هو المسيطر، في حين أن المؤسسات العالمية تخطت هذا لتسريع العمليات والحفاظ على البيئة (استخدام أقل للأوراق).

- هذه النتائج تعكس مرة أخرى البعد التكنولوجي للمؤسسات الجزائرية، الذي يبقى شرطا أساسيا لسد الفجوة بينها وبين المؤسسات الرائدة في المجال اللوجستي وهذا يبقى الحديث عن الأداء اللوجستي غائب في مؤسساتنا.

- المؤسسات التي تستعمل برامج هي مؤسسات متوسطة نظرا لحجم نشاطها والإمكانات المادية لحيازة مثل هذه البرامج، 03 مؤسسات فقط تستعمل برامج أخرى مثل: \*GMAO فاستعمال مثل هذه البرامج يزيد من سرعة تبادل المعلومات وبالتالي زيادة سرعة إتمام العمليات اللوجستية.

- في ظل نشاط سوق الخطوط الهاتفية في الجزائر خاصة النقلة منها يبقى الهاتف هو وسيلة الاتصال الأولى المستعملة سواء داخل المؤسسة أو خارجها رغم سلبية هذه الوسيلة\*\*، ثم يأتي الفاكس والبريد العادي، أما الانترنت تأتي في المرتبة الرابعة حسب درجة الاستعمال وهي وسيلة

\* GMAO : Gestion de Maintenance Assistée par Ordinateur)

\*\* الاعتماد على الهاتف النقال للاتصال بسائقي الشاحنات يهدد سلامة وأمن الطرقات

تقرض نفسها يوما بعد، فيما يخص الانترنت والاكسترنيت يبقى استعمالها ضئيل جدا ولا توجد أي مؤسسة ضمن عينة الدراسة تستعملها.

- سبب الضعف في استخدام كل من الانترنت، الانترنت والاكسترنيت راجع إلى ضعف البيئة ككل، فحتى لو طمحت المؤسسة لاستغلال هذه التقنيات يبقى زبائنها وشركائها التجاريين بعدين عن الاستجابة لذلك الطموح.

**3.3 اللوجستيك المستدام:** إن الأخذ بالاعتبارات البيئية في الخيارات اللوجستية (تحديد المواقع، وسائل النقل، طرق التغليف، إعادة التدوير، ...) أمرا مهما لتحسين الأداء البيئي للمؤسسة.

- لا تزال المؤسسات الجزائرية بعيدة عن الأخذ في حسابها الاعتبارات البيئية، حيث نجد انعدام المؤسسات التي تهتم كثيرا بالبيئة على مستوى عينة الدراسة وما يتعدى نصف العينة لديها متوسط من الوعي (54.2%) و(45.8%) من المؤسسات المتبقية اهتمامها بالاعتبارات البيئية قليل.

- بالرغم من هذا فإن المؤسسات محل الدراسة ترى أن تحسين صورة العلامة التجارية للشركة هو الدافع الأول للاهتمام بالبيئة، يأتي بعدها تخفيض التكاليف، القوانين والتنظيمات.

- غير أن إرادة إدارة المؤسسة لا تعتبر دافعا قويا ولا جماعات الضغط كدور المجتمع المدني ولا حتى الاستحواذ على أسواق جديدة وبالتالي الانتقال إلى المنطقة الزرقاء (استراتيجية المحيط الأزرق).

- تستعمل معظم المؤسسات (83.33%) الشاحنات كوسيلة رئيسية للنقل لتوفر هذا النوع من الوسائل وكذلك لطبيعة البضاعة المنقولة، هذا يمكننا من تقدير حجم التلوث الذي يمكن أن تسببه هذه الشاحنات خاصة مع غياب البعد البيئي، بالإضافة إلى عرقلة حركة السير والآثار الخارجية السلبية الناتجة عن ذلك. هذا ما أعطى صورة سيئة عن النقل البري للبضائع.

- المؤسسات التي تستعمل مختلف أنماط النقل (البري، البحري والجوي) لنقل البضائع فهي مؤسستان فقط، وهذا ما يبرز الدور المهم للنقل المتعدد الوسائط لإتمام نقل البضائع وضرورة تكامل ووصل شبكات النقل ببعضها.

- ترجع صعوبات النقل بالنسبة للمؤسسات محل الدراسة للهياكل القاعدية (40.9%) و(59.10%) لمحدودية وسائل النقل، ما يفسر توفر شبكة نقل لا بأس بها على مستوى الولاية ولكن يبقى الربط هو المشكل الحائل دون الاستغلال الأمثل لهذه الشبكة.

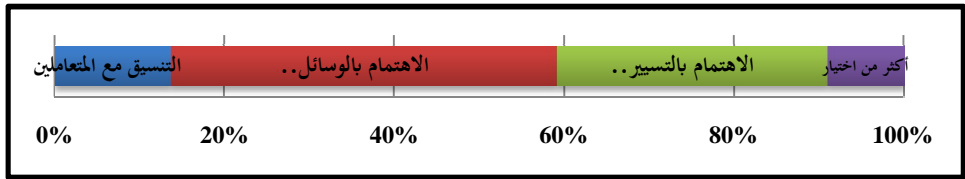
- محدودية الوسائل تعكس الصعوبة التي تجدها المؤسسات التي تحاول إيجاد نفسها لإتمام عملياتها اللوجستية كغياب مقدمي الخدمات اللوجستية.

**4- الحلول اللوجستية:** اللوجستيك التعاوني من بين الحلول التي من الممكن استغلالها خاصة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتقاسم التكاليف، لذلك كان لا بد من معرفة مدى الفهم والإلمام بهذا النهج، أضف له التحكم في التعاقد من الباطن والدور المهم لمقدمي الخدمات اللوجستية في ذلك.

#### 1.4 اللوجستيك التعاوني:

- (45.45%) من المؤسسات تركز على الاستثمار في الوسائل المادية والبشرية للرفع من أدائها اللوجستي (في الغالب يكون الاستثمار إلا في الوسائل المادية)، أما المؤسسات التي تهتم بجانب التسيير والجودة تقدر بنسبة (31.8%) و(13.65%) تحاول التنسيق مع متعاملها وهذه الأخيرة منخفضة لغياب مفهوم اللوجستيك المشترك أي سلسلة الإمداد.

#### شكل رقم 04: الطريقة المتبعة لتحسين الأنشطة اللوجستية



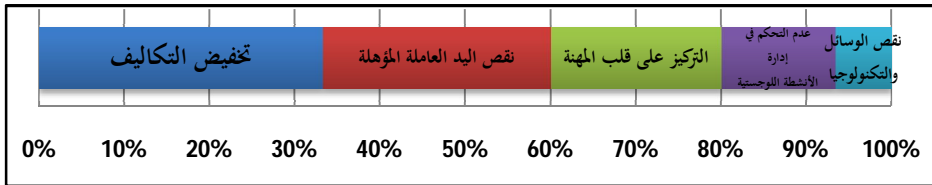
#### المصدر: اعد الشكل بالاعتماد على نتائج الاستبيان

- تبقى ما نسبته (9.10%) تستعمل الطرق الثلاثة معا لبلوغ التميز بالاستغلال الجيد لهذا النشاط.
- غالبية المؤسسات محل الدراسة (91.66%) لا تتكامل في الجانب الخلفي (الموردين) ولا الجانب الأمامي (زبائن والموزعون)، ما يفسر غياب مفهوم إدارة العلاقة مع الزبون / مورد.
- هذه العلاقة ذات البعد الإستراتيجي تمد المؤسسات بعلاقات مريحة وطويلة المدى وتزودها بفرص لتحسين استعمال البيانات والمعلومات لفهم الزبائن وتطبيق استراتيجيات التسويق بالعلاقات بشكل أفضل، كما تعتمد على إدارة تدفق المعلومات في النظام اللوجستي.
- المؤسسات محل الدراسة لا تزال بعيدة كل البعد عن تطبيق هذه المفاهيم الحديثة، فهي لا تبذل جهودا للاستماع إلى الزبون ولا تدرك احتياجاته حتى لو أدركتها لا تستجيب لها.
- كل المؤسسات محل الدراسة لا تطبق اللوجستيك التعاوني من خلال: عدم توحيد التدفقات، غياب تقاسم المعلومات إلى غير ذلك من أشكال اللوجستيك التعاوني، ومن جهة أخرى عدم البحث عن حلول أخرى في ظل غياب مقدمي الخدمات اللوجستية ونقص الوسائل المادية والمالية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- يبقى العائق دون تطبيق اللوجستيك التعاوني هو نشر وتقاسم المعلومات على كل الأصعدة وغياب النظرة الإستراتيجية لمسيرى المؤسسات الجزائرية عموما.

## 2.4 التعاقد من الباطن للوجستيك

- (72.7%) من المؤسسات تقوم بالتعاقد من الباطن لبعض أنشطتها اللوجستية، ويأتي النقل في المرتبة الأولى لاعتماده على أسطول مركبات يكلف المؤسسة استثمار بميزانية معتبرة وكذلك لوجود عدد كبير من مؤسسات نقل البضائع خاصة في الفترة الأخيرة وانخفاض التكلفة نسبيا مقارنة بالسابق، أما المناولة والتخزين في المرتبة الثانية (المناولة هي التي رجحت هذه النسبة) والتسليم نادرا ما تقوم المؤسسة بأخرجته.
- إدارة الطلبات وخدمات ما بعد البيع تبقى غير معنية بالتعاقد من الباطن لخصوصية هذه النشاطين في نظر المسيرين الجزائريين إلا في حالة ما كانت هذه المؤسسات تابعة إلى نفس المجمع أو تكون من اختصاص المؤسسة الأم.
- يبقى الحديث عن إدارة المردودات ونظام المعلومات اللوجستي بعيدا خاصة في ظل غياب المفهوم الشامل للوجستيك.
- ترجع المؤسسات سبب التعاقد من الباطن إلى: تخفيض التكاليف، يأتي بعدها نقص اليد العاملة المؤهلة، أما التركيز على قلب المهنة وعدم التحكم في إدارة الأنشطة اللوجستية ونقص الوسائل والتكنولوجيا تعتبر دوافع أقل أهمية.

شكل رقم 05: أسباب التعاقد من الباطن اللوجستي



المصدر: اعد الشكل بالاعتماد على نتائج الاستبيان

- حتى لو هناك رغبة في التعاقد من الباطن من طرف المؤسسات محل الدراسة، فإننا نسجل عدم وجود مقدمي هذه الخدمات خاصة في إدارة المردودات، خدمات ما بعد البيع، إدارة المبيعات ونظم المعلومات اللوجستية، على خلاف النقل والمناولة إذ نلاحظ تواجد عرض لا بأس به ولكن لا يستوفي المعايير العالمية، فالعرض أكثر من الطلب نتيجة لتوفر عدد كبير من هذه المؤسسات خاصة في الفترة الأخيرة نتيجة زيادة عدد مؤسسات النقل الممولة من طرف الدولة ضمن السياسة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.
- يعتبر دفتر الشروط، العقود والاتفاقيات الأدوات التي من خلالها يتم إدارة العلاقة مع مقدمي الخدمات، أما فيما يخص الاتفاقيات الغير الرسمية ترها المؤسسات محل الدراسة أداة غير موثوقة.

- تعتمد المؤسسات على العلاقة: "مقدم خدمة واحد يضمن عدة أنشطة"، هذا يتماشى مع مفهوم اللوجستيك الحديث من خلال تقليل عدد الشركاء ولكن بناء علاقة قوية معهم، غير أن هذه النتيجة لا تتوافق مع النتائج السابقة خاصة فيما يتعلق بإدارة العلاقة مع الزبون والمورد ويفسر ذلك بحجم نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ولطبيعة النشاط الأكثر أخرجة (النقل والمناولة).
- الشكل رقم 06 يوضح نوع مقدمي الخدمات اللوجستية التي تتعامل معها المؤسسات محل الدراسة، حيث توضح الدراسة غياب 3PL, 4PL, 5PL والغالبية تعتمد على مقدم خدمة النقل فقط (1PL) وهذا ما يتماشى مع النتائج السابقة.

#### شكل رقم 06: نوع مقدمي الخدمات اللوجستية



#### المصدر: اعد الشكل بالاعتماد على نتائج الاستبيان

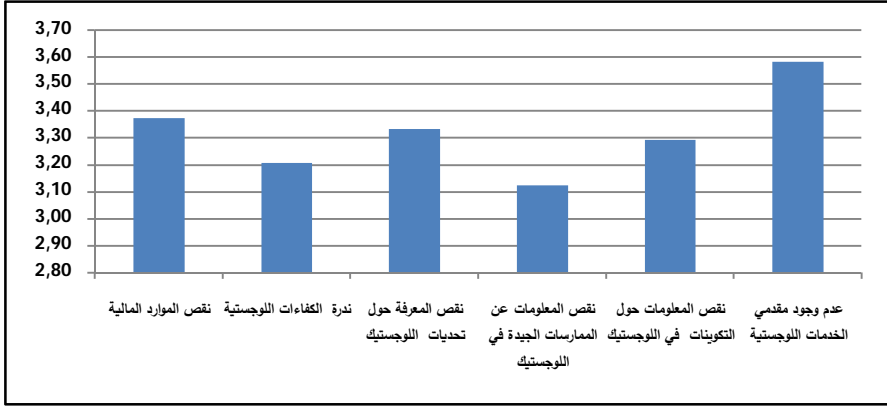
### 5. المشاكل ومسارات تحسين اللوجستيك بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

#### 1.5 المشاكل والعقبات اللوجستية

- تقسم المشاكل اللوجستية التي تواجهها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي شملتها الدراسة، إلى مستويين حسب الأهمية:
- **المستوى الأول:** نقص وسائل النقل، صعوبة الحفاظ على معدل عال لخدمة العملاء، عدم وجود أدوات قياس الأداء اللوجستي، عدم وضوح التنبؤ بالطلب، عدم وجود نظم المعلومات وتخفيض التكلفة اللوجستية.
- **المستوى الثاني:** توحيد تبادل المعلومات ما بين المؤسسات، تتبع المنتجات، نضج لوجستيك الموردون، التعاون بين الزبون والمورد، الأذخلة/ الأخرجة اللوجستية وتحديد رافعات اللوجستيك.
- هذه النتائج تعكس دائماً النظرة الضيقة والكلاسيكية للوجستيك بالنسبة للمؤسسات، حيث لا تولي اهتماما كبيرا لأهم التحديات الحالية (اللوجستيك التعاوني التعاقد من الباطن).
- العقبات الرئيسية التي تحول دون تطوير اللوجستيك في PME محل الدراسة تتمثل في:
- عدم وجود مقدمي الخدمات اللوجستية،
  - نقص الموارد المالية،
  - نقص المعرفة حول تحديات اللوجستيك
  - نقص المعلومات حول التكوينات في اللوجستيك،

## - ندرة الكفاءات اللوجستية،

شكل رقم 07: العقبات الرئيسية التي تحول دون تطوير اللوجستيك في PME محل الدراسة

**المصدر: اعد الشكل بالاعتماد على نتائج الاستبيان**

أما نقص المعلومات عن الممارسات الجيدة لا تمثل عائق لدى غالبية المؤسسات.

**2.5 مسارات التحسين:** من وجهة نظر غالبية المؤسسات التي شملتها الدراسة، السبل الواعدة لتحسين الخدمات اللوجستية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي:

- التدريب والتكوين،
- التشخيص اللوجستي،
- استقبال المتدربين (طلبة جامعات ومعاهد) في اللوجستيك،
- اللوجستيك التعاوني،
- قياس العائد على الاستثمار للوجستيك،
- المشاركة في مجموعات قطاع العمل.



**نتائج الدراسة:** إن الإستراتيجية اللوجستية غير معروفة لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، حيث يعتبر اللوجستيك وظيفة ثانوية مرتبط أساسا بالنقل والتموينات وليس هناك دراية بالاستراتيجيات اللوجستية للمنافسين وغالبية المؤسسات لا تعتبره رهانا استراتيجيا كرافعة أداء وزيادة القدرة التنافسية. كما أنها لا تأخذ بعين الاعتبار الجوانب البيئية في اتخاذ قراراتها ويبقى النقل هو النشاط الأكثر استعانة بمصادر خارجية مقارنة بباقي الأنشطة (التخزين، نظام المعلومات اللوجستية، ...)؛ وترجع صعوبة اتخاذ قرار التعاقد من الباطن إلى: عدم وجود مقدمي خدمات لوجستية أو محدودية اتخاذ القرارات.

ضف إلى ذلك ثقافة المؤسسات الجزائرية التي ما زالت لا تطبق مبدأ التخصص ولا تسعى إلى انتهاز اللوجستيك التعاوني ولا البحث عن حلول أخرى في ظل غياب مقدمي الخدمات اللوجستية ونقص الإمكانيات من جهة وعدم الامتثال للممارسات الجيدة على المستوى الإقليمي والعالمي من جهة أخرى.

### خاتمة:

إن الأداء اللوجستي في الجزائر يأتي في مراتب متأخرة مقارنة بدول المنطقة رغم أنها تتمتع إمكانيات معتبرة، ومن بين الأسباب التي أدت إلى هذا التأخر: التواجد الضعيف لمتعلمي لوجستيك دوليين بسبب المناخ الاستثماري الغير مشجع، سوق غير متطور ومشغول من طرف متعاملين محليين والبنية التحتية اللوجستية المتخصصة غير متطورة.

هذا ما يعكس واقع اللوجستيك بالنسبة لجميع المؤسسات سواء كانت كبيرة أو متوسطة أو صغيرة، فغياب وعدم الإدراك بأهمية اللوجستيك يرجع إلى ضعف المنظومة ككل بالدرجة الأولى، وذلك من خلال عدم وجود دراية بالسوق ومجالات الاستثمار والفرص في تطوير هذا القطاع، ضعف ونقص الخبرة لدى مقدمي الخدمات المحلية، عدم الاستفادة من التكنولوجيات الحديثة، كذلك غياب التنسيق بين المؤسسات وبالتالي غياب مفهوم التعاون والتحالف.

في كل هذا يبقى المشكل الأساسي عدم الإدراك والوعي بأن اللوجستيك رهان إستراتيجي على المؤسسة انتهاجه ليس بالضرورة إنشاء إدارة متخصصة ولا القيام بكل الأنشطة داخليا، خاصة في ظل الإمكانيات المادية والبشرية وحتى المالية المحدودة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ولكن بالاعتراف واستغلال الفرص المفقودة من عدم التطبيق الجيد للوجستيك سواء من خلال الاستفادة من المزايا التي يحققها لها وزيادة تنافسيتها أو إنشاء مؤسسات مختصة "مقدمي الخدمات اللوجستية" وهو ما يمثل فرصة أعمال وهذا ما أثبتته الدراسة.

## قائمة المراجع

- 1- رونالدو إتش بالو، إدارة اللوجستيات: تخطيط وتنظيم ورقابة سلسلة الإمداد، ترجمة تركي إبراهيم سلطان، أسامة أحمد مسلم، السعودية: دار المريخ، 2006.
- 2- François GALASSO, **Aide à la planification dans les chaînes logistiques en présence de demande flexible**, thèse de doctorat, EDSYS, France, 2007.
- 3- Gilles Paché, Thierry Sauvage, **La logistique : Enjeux Stratégique**, 2e édition, Librairie Vuibert, Paris : France, 1999.
- 4- Lahcen BALAHA, (2006), **Management de la Supply Chain et Planification Avancée**, Magister en sciences de gestion, Université de Tlemcen, Algérie, 2006.
- 5- Nicole Merle et autres, **Pratiques de logistique collaborative : quelles opportunités pour les PME/ETI?**, Le pôle interministériel de prospective et d'anticipation des mutations économiques (PIPAME), Ministère de l'écologie, du développement durable, des transports et du logement, France, 2011.
- 6- **Cahier N°3 : La logistique, fonction stratégique pour les entreprises**, Observatoire partenarial lyonnais en économie, France, 2006.
- 7- Rémy LE MOIGNE, **Supply chain management : Achat, production, logistique, transport, vente**, Dunod, Paris, 2013.
- 8- Sébastien MICHEL, **Comment aider les PME-PMI à la Martinique à relever le défi logistique ?**, Supply Chain Masters, Fort de France, 26 Février 2015.
- 9- Thierry JOUENNE, **Comment relever le défi logistique des PME de l'agroalimentaire dans un contexte haussier des coûts de transport et du flux tendu?**, Supply Chain Masters, Toulouse : France, (7 Avril 2011)
- 10- [www.aslog.org](http://www.aslog.org)