



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة سطيف 1 فرحات عباس
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



القسم: علوم تجارية

مذكرة

مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في العلوم التجارية

تخصص: مالية وتجارة دولية

الموضوع:

دور الخدمات اللوجستية في تحسين الأداء التصديري للمؤسسة مؤسسة ايريس IRIS

تحت إشراف:
د. سهام حرفوش

إعداد الطالب (ة):
أمنية تاكليت

تاريخ المناقشة:
2025/06/29

لجنة المناقشة			
الرئيس	رفيق	خلفي	
المشرف	سهام	حرفوش	
المناقش	حنان	سفيان	

سنة الدراسية 2025/2024

فهرس المحتويات

1.....	تمهيد:
	الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة
2.....	المبحث الأول: الخدمات اللوجستية.....
2.....	المطلب الأول: ماهية اللوجستيك
6.....	المطلب الثاني: الخدمات اللوجستية.....
10	المطلب الثالث: أنواع الخدمات اللوجستية.....
17	المبحث الثاني: الأداء التصديري
17	المطلب الأول: تعريف التصدير و انواعه
19	المطلب الثاني: الأداء التصديري
22	المطلب الثالث: العلاقة بين الخدمات اللوجستية و الأداء التصديري.....
25	المبحث الثالث: الدراسات السابقة.....
25	المطلب الأول: الدراسات السابقة المتعلقة بالخدمات اللوجستية
28	المطلب الثاني: الدراسات السابقة المتعلقة بالأداء التصديري
30	المطلب الثالث: الدراسات السابقة المتعلقة بالمتغيرين
33	خلاصة الفصل :
34	الفصل الثاني : الإطار المنهجي.....
34	تمهيد:

35	المبحث الأول: منهجية البحث.....
37	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة.....
37	المطلب الثاني: أساليب جمع البيانات
45	المبحث الثالث: نظرة عامة حول مؤسسة "EURL SATEREX" IRIS
45	المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة
46	المطلب الثاني: اهداف و مهام مؤسسة IRIS
47	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي و سلسلة الامداد للمؤسسة.....
51	خلاصة الفصل:.....
Erreur ! Signet non défini.	الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمؤسسة ايريس IRIS EURL SATEREX
52	تمهيد:.....
52	المبحث الأول: عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية.....
52	المطلب الأول: الخدمات اللوجستية.....
84	المطلب الثاني: الأداء التصديري
90	المبحث الثاني: اختبار الفرضيات
93	خلاصة الفصل:.....
94	الخاتمة العامة
95	النتائج العامة للدراسة:.....
101	3- افاق الدراسة:.....

الوفاء

إلى العزيز الذي حملت اسمه فخرا، وإلى من كلله الله بالهيبة والوقار إلى من حصد الأشواك عن دربي وزرع لي الراحة بدلا منها إلى أبي، لم يحي ظهري ما كان يحملته، لكن ليحملني من أجلي حديبا، وكنت احجب عن نفسي مطلبيها فكان يكشف عما اشتبه الحُجبا، أبي عبد الحكيم.

إلى من علمتني إن الأخلاق قبل أن أتعلمها إلى الجسر الصاعد بي إلى الجنة، إلى اليد الخفية التي أزالته عن طريقي العقبات، ومن ضلت دعواتها تحمل اسمي ليلا ونهارا، أمي صباح محبوبتي وملهمتي.

إلى من وهبني الله نعمة وجودهم، إلى مصدر قوتي وأرضي الصلبة وجدار قلبي المتين. إلى من ضاقت بي الدنيا وسعت بخطاهم، وان سقطت كانوا أول من رفعوني بكلماتهم، إخوتي يوسف وعبد النور وأختي سارة.

إلى من رافقني بالقلب قبل الدرب إلى صديقاتي كل باسمهن ومقامهن.

إلى نفسي التي قالت أنا لها سأنا لها، وأخيرا ها أنا اليوم أقف على عتبة تخرجني اقطف ثمار تعبي وارفع قبعتي بكل فخر.

ها أنا اليوم طويت صفحة من التعب وسجلت في تاريخي فخرا لا ينسى، لم أعد أتساءل عن ملامح الوصول، فقد رأيتها في عيوني، تلاشت غيوم التعب وابتسم الأفق بعد عتمة الانتظار، ها هي الخطى التي كانت تتعثراً حيانا قد وجدت مستقرها في قمة الإنجاز، وبين طيات الطريق تنفست سلاما، وفرحا وامتنانا.

وأخردعوهم أن الحمد لله رب العالمين.

الشكر

بعد رحلة بحث واجتهاد تكلفت بإنجاز هذه الأطروحة المتواضعة، أحمد الله عز وجل على نعمه التي منا بها عليا، وأتقدم بجزيل
"IRIS EURL SATEREX" الشكر لكل من ساهم في تقديم يد العون لإتمام هذه المذكرة من موظفي مؤسسة ايريس"

على المسؤولية المهنية والاحترافية التي وجدتها طيلة تربصي وأخص بالذكر كل من المؤطرين " جوال وليد" و " أمير" اللذان قدما
لي يد المساعدة والتوجيه الاحترافي دون أن ننسى كل فرد ساهم في إتمام هذه المذكرة.

إلى من زرعوا التفاؤل في دربنا وقدموا لنا المساعدات والتسهيلات والتوجيه الممتاز لإنجاح هذه المذكرة، ذات قيمة معرفية تكون
مرجعا لمن بعدي، وأخص بالذكر مشرفتي " الأستاذة الدكتورة حرفوش سهام"، أسأل الله أن يوفقها ويبارك لها في مسيرتها.

والى كل من ساعدنا ودعمنا من قريب أو من بعيد كل باسمه ومقامه، خصوصا

فلكم مني جزيل الشكر والتقدير.

فهرس الجداول

جدول 1 : تعريف اللوجستيك.....	3
جدول 2 : قائمة المستجوبين.....	39
جدول 3 : أسئلة خاصة بقسم الشراء.....	40
جدول 4 : أسئلة خاصة بقسم الإنتاج.....	40
جدول 5 : أسئلة خاصة بقسم النقل الدولي و اللوجستيك.....	41
جدول 6 : أسئلة خاصة بقسم الجمارك.....	42
جدول 7 : أسئلة خاصة بقسم التصدير.....	42
جدول 8 : أسئلة خاصة بقسم التخزين.....	43
جدول 9 : أسئلة المقابلة المتعلقة بالأداء التصديري.....	44
جدول 10 : أجوبة خاصة بقسم الشراء.....	53
جدول 11 : أجوبة خاصة بقسم الإنتاج.....	62
جدول 12 : أجوبة خاصة بقسم الجمارك.....	68
جدول 13 : أجوبة خاصة بقسم النقل الدولي و اللوجستيك.....	70
جدول 14 : عدد المناوبات خلال سنة 2024.....	74
جدول 15 : أجوبة خاصة بقسم التخزين.....	75
جدول 16 : أجوبة خاصة بقسم التصدير.....	79
جدول 17 : يمثل المبيعات الدولية في مؤسسة IRIS.....	82
جدول 18 : حجم الصادرات خلال 5 سنوات الأخيرة في مؤسسة IRIS.....	83
جدول 19 : الفرق بين التسليم المحلي و الدولي.....	90

فهرس الأشكال

- شكل رقم 1 : نموذج الدراسة ٥
- شكل رقم 2 : العلاقة بين الخدمات اللوجستية و الاداء التصديري 25
- شكل رقم 3 : الهيكل التنظيمي للمؤسسة 48
- شكل رقم 4 : مخطط سلسلة الإمداد لمصنع IRIS-SAT 50
- شكل رقم 5 : عملية الشراء لمؤسسة ايريس IRIS 57
- شكل رقم 6 : مراحل عملية الشراء 58
- شكل رقم 7 : الاستلام المحلي للطلبات 59
- شكل رقم 8 : الاستلام الدولي للطلبات 60
- شكل رقم 9 : وحدات الإنتاج لمؤسسة ايريس IRIS 63
- شكل رقم 10 : مراحل عملية الإنتاج 65
- شكل رقم 11 : إجمالي حجم المبيعات المحلية لمنتجات IRIS خلال السنوات 2021-2025 66
- شكل رقم 12 : رسم بياني يمثل حجم المبيعات المحلية لمنتجات RIS خلال السنوات 2021-2025 .. 66
- شكل رقم 13 : عمليات النقل الداخلي و الخارجي 73
- شكل رقم 14 : تقسيمات مخازن و مستودعات مؤسسة IRIS 76
- شكل رقم 15 : سياسة احتياط المخزون 78
- شكل رقم 16 : أكثر الدول التي تصدر لها مؤسسة IRIS 81
- شكل رقم 17 : دائرة نسبية تمثل أكثر البلدان التي يتم التصدير لها في مؤسسة IRIS 81
- شكل رقم 18 : دائرة نسبية تمثل المبيعات في مؤسسة ايريس IRIS 82
- شكل رقم 19 : منحنى يمثل حجم الصادرات خلال سنوات 5 الأخيرة في مؤسسة IRIS 83

قائمة الاختصارات والرموز

الرقم	الرمز	الاسم باللغة الأجنبية	الاسم باللغة العربية
01	SCM	Supply Chain Management	إدارة سلسلة الامداد
02	JIT	Just In Time	التصنيع في الوقت المحدد
03	WTO	World Trade Organization	منظمة التجارة العالمية
04	LPI	Logistics Performance Index	مؤشر الأداء اللوجستي
05	PE	Petit électroménager	الأجهزة المنزلية الصغيرة
06	ML	Machine à laver	غسالة ملابس
07	FO	Four	فرن
08	MO	Micro-ondes	الميكروويف
09	TC		
10	POL	Polystyrène	البوليستران
11	RF	Réfrigérateur	ثلاجة
12	CLM	Climatiseur	مكيف هواء
13	TV	Télévision	تلفاز
14	TC	TABLE DE CUISSON	موقد طهي

الفصل الأول:

مقدمة

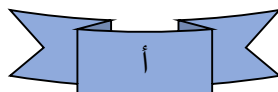
تمهيد:

في ظل اقتصاد عالمي يتسم بالتنافسية الشديدة والترابط المتزايد، أصبحت قدرة الشركات على الوصول إلى الأسواق الدولية وتقديم منتجاتها بكفاءة وفعالية صعبة المنال. هنا يبرز دور الخدمات اللوجستية كعنصر استراتيجي وحيوي، يتجاوز كونه مجرد وظيفة تشغيلية لنقل البضائع، ليصبح محركاً أساسياً لتحسين الأداء التصديري للشركات.

لطالما اعتُبرت اللوجستيات جزءاً لا يتجزأ من سلسلة التوريد، ولكن في سياق التصدير، تكتسب أهمية مضاعفة نظراً للتعقيدات المرتبطة بعبور الحدود الدولية، واختلاف اللوائح الجمركية، وتباين متطلبات الأسواق. فالأداء التصديري للشركات لم يعد يُقاس فقط بجودة المنتج أو سعره التنافسي، بل هو أكثر من ذلك أصبح يمتد ليشمل كفاءة وفعالية العمليات اللوجستية التي تضمن وصول المنتج النهائي إلى العميل في الوقت المناسب وبالتكلفة المناسبة، وبجالة ممتازة.

تُساهم الخدمات اللوجستية في تحقيق هذا الهدف من خلال إدارة تدفق السلع والمعلومات من نقطة المنشأ إلى نقطة الاستهلاك الدولية بكفاءة عالية. وهذا يشمل مجموعة واسعة من الأنشطة المتكاملة مثل الشراء، النقل، التخزين، التعبئة والتغليف، المناولة، التخليص الجمركي، وتتبع الشحنات.... إن التنظيم الفعال لهذه الأنشطة يُمكن الشركات من خفض التكاليف التشغيلية، تقليل زمن الدورة اللوجستية، وتحسين مستوى خدمة العملاء، وكلها عوامل تُساهم مباشرة في تعزيز القدرة التنافسية للشركة في الأسواق العالمية وزيادة حصتها التصديرية.

علاوة على ذلك، تُعد اللوجستيات أداة محورية في إدارة المخاطر المرتبطة بالتجارة الدولية، مثل تأخيرات الشحن، تلف البضائع، أو التعقيدات الجمركية. من خلال التخطيط اللوجستي السليم والاستعانة بالخبرات المتخصصة، تستطيع الشركات التنبؤ بهذه المخاطر والتعامل معها بفعالية، مما يُقلل من الخسائر المحتملة ويحافظ على سمعة الشركة.



1-الإشكالية: تشهد الجزائر تحولات اقتصادية كبرى في السنوات الأخيرة، أبرزها التركيز على تشجيع الإنتاج الوطني وتقليص فاتورة الاستيراد. في ظل هذا التحول، تواجه المؤسسات الوطنية تحديات كبيرة تتمثل في المنافسة العالمية الشرسة وندرة بعض المكونات الأساسية اللازمة لكفاءة الإنتاج. هذه الظروف تُلزم الشركات بتطوير وتحسين أدائها اللوجستي لضمان توفير المواد الأولية اللازمة وتوريد خطوط الإنتاج بكفاءة عالية، بهدف تلبية احتياجات المستهلكين. ففي ظل التنافس المتزايد في الأسواق المحلية والدولية، أصبح تحقيق النمو والاستمرارية مرهونًا بتحقيق تنافسية دولية، وبالتالي تعزيز مكانتها في السوق.

في هذا السياق، تهدف دراستنا الميدانية إلى تسليط الضوء على هذه الديناميكية من خلال تحليل أداء مؤسسة IRIS EURL SATEREX، الرائدة في قطاع الأجهزة الكهرو منزلية بالجزائر. تتميز IRIS باستراتيجيتها الفريدة التي تركز على إنتاج منتجات ذات نسبة إدماج صناعي عالي، أي منتج وطني بمعايير عالمية. هذه الرؤية الطموحة تجعل من IRIS نموذجًا مثاليًا لدراسة كيفية إدارة التحديات اللوجستية المرتبطة بالاعتماد على المكونات المحلية وتأمين سلاسل التوريد في بيئة اقتصادية تتسم بالتحدي والتنافسية.

بناءً على ما سبق، تتمحور دراستنا حول السؤال الرئيسي التالي:

ما هو دور الخدمات اللوجستية في تحسين الأداء التصديري لمؤسسة ايريس "IRIS"؟

ويندرج تحت هذا السؤال أسئلة فرعية وهي كالآتي:

- ما دور خدمة الشراء في تحسين الأداء التصديري لمؤسسة ايريس "IRIS"؟
- ما دور خدمة النقل في تحسين الأداء التصديري لمؤسسة ايريس "IRIS"؟
- ما دور خدمة الجمارك في تحسين الأداء التصديري لمؤسسة ايريس "IRIS"؟
- ما دور خدمة التخزين في تحسين الأداء التصديري لمؤسسة ايريس "IRIS"؟

2-الفرضية: وبناء على هذه الأسئلة يمكن وضع الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية: للخدمات اللوجستية دور في تحسين الأداء التصديري لمؤسسة

ايريس "IRIS".

الفرضيات الفرعية:

- خدمة الشراء لها دور في تحسين الأداء التصديري لمؤسسة ايريس "IRIS" من خلال انتقاء موردين مناسبين، اقتناء مواد أولية بجودة عالية وسعر مناسب التي تدخل في إنتاج منتج بمعايير ذات جودة.
- خدمة النقل لها دور في تحسين الأداء التصديري لمؤسسة ايريس "IRIS"، وهذا من خلال تسليم المنتج في الوقت والمكان المناسب.
- خدمة الجمارك لها دور في تحسين الأداء التصديري لمؤسسة ايريس "IRIS" من خلال الإعفاءات الجمركية في حالة التصدير أو في حالة الاستيراد المؤقت.
- خدمة التخزين لها دور في تحسين الأداء التصديري لمؤسسة ايريس "IRIS" من خلال تخزين المواد الأولية أو تامة الصنع بطريقة تقلل تكاليف التخزين.

3-اهداف الدراسة: تتمثل أهداف الدراسة في:

- التعرف على المفاهيم النظرية المتعلقة بالخدمات اللوجستية وأبعادها، وكذا الأداء التصديري للمؤسسات بأبعادها.
- تقييم الأنشطة اللوجستية لمؤسسة ايريس "IRIS" محل الدراسة.
- تقييم الأداء التصديري لمؤسسة ايريس "IRIS" محل دراسة.
- إبراز العلاقة بين الخدمات اللوجستية والأداء التصديري لمؤسسة ايريس.
- تقديم مجموعة من الاقتراحات التي من شأنها أن تحسن الأداء التصديري لمؤسسة ايريس من خلال الخدمات اللوجستية على ضوء النتائج المتحصل عليها.

4-أهمية الدراسة: يمكن تحديد أهمية الدراسة على المستوى النظري والمستوى الميداني، وذلك كما يلي:

- على المستوى النظري: يُعد موضوع الخدمات اللوجستية والأداء التصديري من المحاور الهامة في الأدبيات النظرية لإدارة الأعمال، حيث يمثل إحدى الإشكاليات المعاصرة التي تستحوذ على اهتمام واسع من قبل الباحثين والمختصين. وعليه، تسعى هذه الدراسة إلى إثراء المادة العلمية من خلال تحديد أبعاد كل من الخدمات اللوجستية والأداء التصديري للمؤسسات. يُتوخى من

هذا المسعى أن تشكل الدراسة أساسًا فكريًا داعمًا لدراسات لاحقة، سواء كانت مكتملة أو جديدة، تتناول هذا المجال البحثي.

• على المستوى التطبيقي:

تندرج الدراسة ضمن الإشكاليات الرئيسية التي تواجه المؤسسات الراغبة في تحسين أدائها التصديري. وعليه تحاول الدراسة تبين الدور الذي تساهم به الخدمات اللوجستية لمؤسسة ايريس IRIS في تحسين الأداء التصديري لهذه المؤسسة محل الدراسة من خلال كل من مؤشر الجودة والتكلفة واعتمادية التسليم.

انطلاقاً من تحديد الأهداف التي تسعى الدراسة لتحقيقها، وكذا أهمية الدراسة على المستوى النظري والمستوى الميداني يمكن أن تظهر مبررات اختيار الموضوع أدناه.

5-مبررات اختيار الموضوع:

- الاهتمام الشخصي للباحث بموضوع اللوجستيك، من خلال دراسته في الجامعة.
- المساهمة في تقديم مرجع يستخدمه الطلبة في التعرف أكثر على اللوجستيك، الخدمات اللوجستية، إدارة سلسلة الإمداد (SCM) والأداء التصديري.

6-حدود الدراسة: تبين حدود الدراسة اتساع البحث ومحدودية قدرات الباحث في تغطية جميع جوانبه خصوصاً من الناحية الميدانية، وذلك كما يلي:

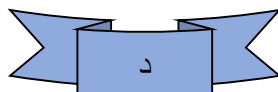
- الحدود المكانية: تم إجراء الدراسة الميدانية بمؤسسة ايريس "IRIS" الواقع بالمنطقة الصناعية سطيف.

- الحدود الزمانية: تمت الدراسة الميدانية من (2 فيفري 2025 إلى غاية 5 جوان 2025)

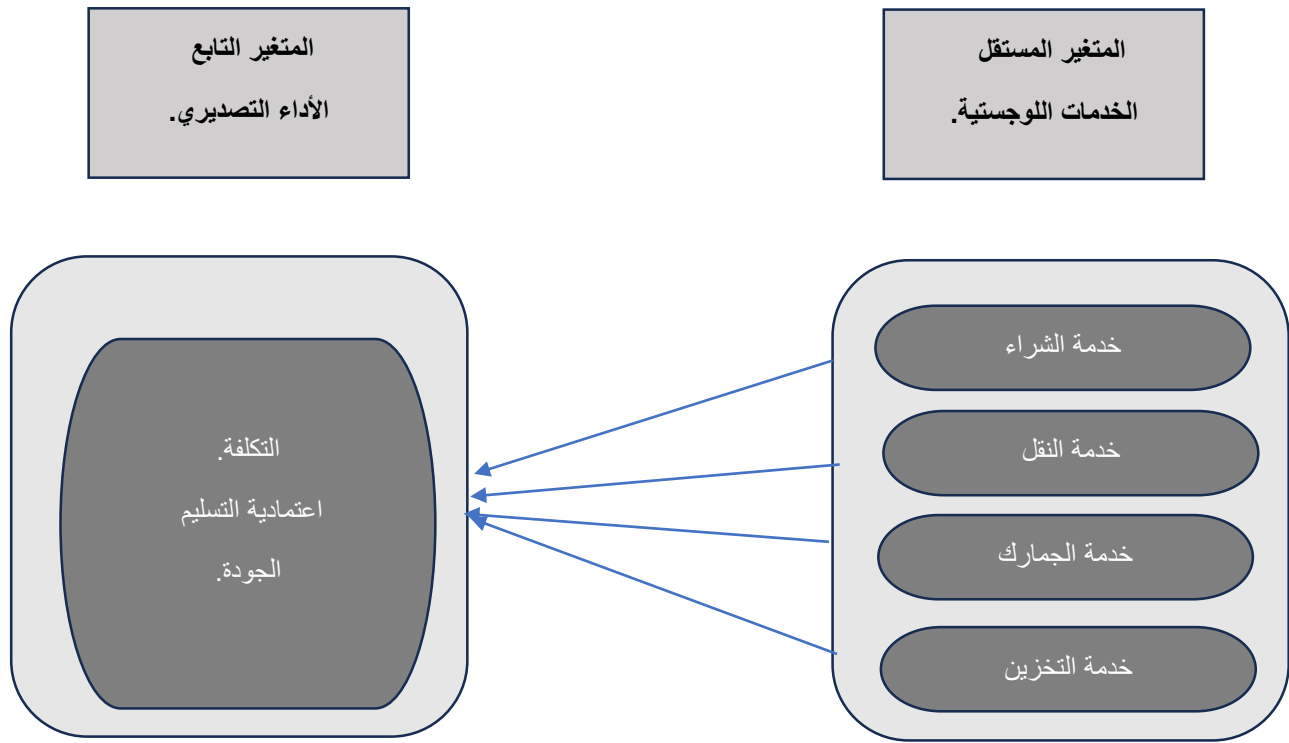
7-منهج الدراسة: من اجل الوصول إلى هدف الدراسة ومن اجل الإجابة على هذه التساؤلات، اعتمدنا على المنهج الوصفي لعرض الأدبيات النظرية، ثم اعتمدنا على المنهج التحليلي لتحليل النتائج المتحصل عليها.

8-نموذج الدراسة:

يمثل الشكل (1) نموذج الدراسة:



شكل رقم 1 : نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة

يربط نموذج الدراسة بين الخدمات اللوجستية كمتغير مستقل والأداء التصديري كمتغير التابع.

بالنسبة للمتغير المستقل تمثله خدمة الشراء، خدمة النقل، خدمة الجمارك، وخدمة التخزين. أما بالنسبة للمتغير التابع فتمثله التكلفة، اعتمادية التسليم، الجودة.

9- هيكل الدراسة:

يهدف الإجابة على الإشكالية المطروحة والوصول إلى الأهداف المبتغاة، قمنا بتقسيم دراستنا إلى الفصل الأول وهو مقدمة، يتضمن الفصل الثاني أدبيات الدراسة خصص لعرض الإطار النظري للمتغيرين المستقل والتابع والدراسات السابقة التي تتماشى مع موضوع الدراسة، أما الفصل الثالث فقد خصص لعرض الإطار المنهجي للدراسة إلى جانب التعريف بالمؤسسة محل الدراسة، في حين أن الفصل الرابع تم تناول فيه الدراسة الميدانية لمؤسسة ايريس IRIS، قصد اختبار الفرضيات ودراسة النتائج ومناقشتها، أخيرا خاتمة.

10- صعوبات الدراسة:

تتمثل الصعوبات فيما يلي:

- صعوبة الحصول على بعض المعلومات لأنها تعتبر سرية بالنسبة للمؤسسة.

الفصل الثاني:

الإطار النظري للدراسة

تمهيد:

يشهد الاقتصاد العالمي المعاصر تحولات متسارعة، تبرز فيها التجارة الدولية كأحد المحركات الرئيسية للنمو والتنمية. وفي هذا السياق، تكتسب الخدمات اللوجستية أهمية متزايدة باعتبارها شريان الحياة الذي يربط بين المنتجين والمستهلكين عبر الحدود. لم تعد اللوجستيات مجرد مجموعة من الأنشطة التشغيلية المتعلقة بالنقل والتخزين، بل أصبحت عاملاً استراتيجياً حاسماً في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات والدول على حد سواء.

يستهدف هذا الفصل تسليط الضوء على الإطار المفاهيمي للخدمات اللوجستية، وتحديد مكوناتها الأساسية وأبعادها المختلفة. كما سيتناول الفصل بالتحليل العميق العلاقة الوثيقة بين جودة وكفاءة الخدمات اللوجستية والأداء التصديري للمؤسسات والدول. فمن خلال تسهيل حركة البضائع وتخفيض التكاليف وتحسين أوقات التسليم، تلعب اللوجستيات دوراً محورياً في فتح أسواق جديدة وتعزيز حصة المصدرين في الأسواق العالمية.

سوف نتطرق في هذا الفصل إلى المفاهيم الأساسية للخدمات اللوجستية، وأهميتها في سياق التجارة الدولية، بالإضافة إلى استعراض موجز للأداء التصديري ومؤشراته الرئيسية. كما سيتم تقديم لمحة عامة حول كيفية تأثير الخدمات اللوجستية على مختلف جوانب الأداء التصديري، مما يمهد الطريق لفهم أعمق للعلاقة بينهما في الفصول اللاحقة.

المبحث الأول: الخدمات اللوجستية

تُعد الخدمات اللوجستية من الركائز الأساسية في إدارة سلاسل الإمداد الحديثة، حيث تظهر بدور حيوي في تيسير تدفق المواد والمعلومات بكفاءة وفعالية من نقطة المنشأ إلى نقطة الاستهلاك. وقد اكتسب هذا المجال أهمية متزايدة في الأوساط الأكاديمية والتطبيقية على حد سواء، نظراً لتأثيره المباشر على القدرة التنافسية للمنظمات وأداء الاقتصادات.

يهدف هذا المبحث إلى استعراض الإطار المفاهيمي للخدمات اللوجستية، من خلال تحديد تعريفها وأبعادها المختلفة، وتوضيح أهميتها في سياق الأعمال المعاصرة. كما سيتم التطرق إلى مفهوم اللوجستيات وأبرز الأنشطة التي تشملها، مما يوفر أساساً نظرياً متيناً لفهم دورها في دعم العمليات التجارية والاقتصادية.

المطلب الأول: ماهية اللوجستيك

سنحاول في هذا المطلب توضيح مفهوم اللوجستيك، من خلال عرض أهم التعاريف وعرض مراحل تطوره.

أولاً: مفهوم اللوجستيك

"أصل مصطلح "لوجستيك" يعود إلى اللغة الإنجليزية، حيث يتكون من مقطعين "Lodge" : الذي يعني "يؤوي" ولاحقة الصفة "istic" التي تدل على المتعلق بالشيء. وبدمج هذين المقطعين، تشكلت الكلمة مبدئياً "lodgistic" التي تشير إلى أمر ذي صلة بالإيواء. ومع مرور الوقت، طرأ تعديل صوتي على اللفظ لتخفيفه، ليصبح في صورته الحالية "logistic" (أبو حسين، 2010). وتجدر الإشارة إلى أن جذور مصطلح "لوجستيك" تمتد أبعد من ذلك لتصل إلى اللغة الإغريقية القديمة، حيث اشتقت من الكلمة "لوجوس" (λόγος) التي تحمل معاني متعددة تشمل النسبة والحساب والسبب والخطاب. وقد شهد استخدام هذا المفهوم تحولاً من نطاقه العسكري التقليدي، الذي كان يتمحور حول تلبية احتياجات الجيش من الإمدادات أثناء تحركاته من قواعده إلى المواقع الميدانية، ليتم تبنيه وتطبيقه لاحقاً في المجال الاقتصادي (محمد، 2012، صفحة 75).

بمعنى آخر، يُشير مصطلح "لوجستيك" في أصله اليوناني إلى فن الحساب، وتحديدًا الحساب العددي الذي كان يُطبق في نظرية الأرقام وفي المجال العسكري. وقد استُخدم لوصف وظائف الأركان العامة المتعلقة بتنظيم حركة الجيش وعسكرته وتوفير المؤن اللازمة له. أما في العصر الحالي، فقد اتسع نطاق مفهوم الإمداد ليشمل تجهيز وتخزين كافة الاحتياجات الضرورية للوحدات العسكرية (علي و مطلق، 2009، صفحة 335) وسنحاول فيما يلي تقديم بعض التعاريف للباحثين والهيئات المتعلقة باللوجستيك:

جدول 1: تعريف اللوجستيك

الباحث / الهيئة	التعريف	المصدر
مجلس إدارة السوقيات	"يُعرف اللوجستيك بأنه مجموعة من العمليات المتكاملة التي تشمل تخطيط وتنفيذ ومراقبة التدفق والتخزين الفعّالين للسلع والخدمات، بالإضافة إلى المعلومات ذات الصلة، وذلك بدءًا من نقطة المنشأ وصولًا إلى نقطة الاستهلاك النهائية، بهدف تحقيق رضا المستهلك وتلبية متطلباته بكفاءة وفعالية".	(محمد، 2012، صفحة 75)
مجلس إدارة اللوجستيات	"يُعرف اللوجستيك بأنه عملية تتسم بالكفاءة والفعالية في تخطيط وتنفيذ ومراقبة تدفق وتخزين المواد الخام، والمخزون قيد التصنيع، والمنتجات النهائية، بالإضافة إلى المعلومات ذات الصلة. تبدأ هذه العملية من نقطة المنشأ وتنتهي عند نقطة الاستهلاك، وذلك بهدف أساسي هو تحقيق رضا المستهلك وتلبية احتياجاته بكفاءة عالية".	(اتش بالو، 2009، صفحة 26)
تعريف الجمعية الفرنسية للوجستيك	"يُمكن تعريف اللوجستيك بأنه مجموعة متكاملة من الأنشطة التي تهدف بشكل أساسي إلى ضمان توفير المنتجات المطلوبة بأقل تكلفة ممكنة، مع ضمان توافرها في الموقع الصحيح والتوقيت المناسب".	(javel, mebarki, & cothier, 2017, p. 23)
تعريف اللجنة الأوروبية للمعايير	"يُمكن تعريف اللوجستيك بأنه عملية منهجية تشمل التخطيط والتنفيذ والمراقبة الفعّالة لتحركات متنوعة – بما في ذلك حركة	(Layonnet & Senkel, 2015, p. 9)

	الأفراد والأصول والمعلومات – وذلك من خلال تأسيس نظام متكامل يهدف إلى تحقيق أهداف محددة بوضوح".	
(Pimor & Fender, 2008, p. 4)	" تتضمن العمليات اللوجستية بصورة أساسية مهام النقل والتخزين والمناولة. وفي سياق شركات الإنتاج، يلاحظ اتجاه نحو توسيع نطاق اللوجستيات ليشمل الأنشطة الواقعة في المنبع، مثل عمليات الشراء والإمداد، وكذلك الأنشطة في المصب، والتي تتضمن الإدارة التجارية والتوزيع. وجدير بالذكر الإشارة إلى التعريف العسكري الأصيل للوجستيات، والذي يُقتبس غالبًا للدلالة على جوهرها، وهو: "تحقيق توفير الاحتياجات المطلوبة في المكان والزمان المحددين بدقة"	<u>Pimor & Fender</u>
(علي و مطلق، 2009)	يُعرف اللوجستيك بأنه عملية إدارية ذات طبيعة استراتيجية، تشمل على مجموعة متكاملة من الأنشطة الوظيفية. تتضمن هذه الأنشطة عمليات المشتريات، والنقل، والتخزين، وإدارة المخزون النهائي، بالإضافة إلى تدفق المعلومات بكفاءة وفعالية بين مختلف المؤسسات وقنواتها التسويقية، سواء على الصعيد الداخلي أو الخارجي. ويشمل هذا التدفق المعلوماتي أيضًا التفاعل مع الموردين، والمجهزين، والوسطاء، والزبائن	<u>تعريف</u>

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على المراجع السالفة الذكر

ومنه يمكن تعريف اللوجستيك على انه: هو التخطيط والتنفيذ والتحكم بكفاءة وفعالية في تدفق وتخزين البضائع والمعلومات المتعلقة بها من نقطة البداية إلى نقطة الاستهلاك.

بعبارة أخرى، اللوجستيك هو مجال يركز على الإدارة الذكية والمنظمة لتدفق المواد والمعلومات، بهدف تلبية احتياجات العملاء بكفاءة وفعالية من خلال ضمان وصول المنتجات المناسبة إلى المكان المناسب وفي الوقت المناسب وبأقل تكلفة ممكنة.

ثانياً: أنواع اللوجستيك

للوjustيك عدة أنواع نذكر أهمها (زبشي و يوسف، 2018)

1. لوجستيك التزويد (Supply logistics): يركز هذا النوع على جلب المواد الأولية، والمنتجات نصف المصنعة، والأجزاء والمكونات الضرورية لعملية الإنتاج.
2. لوجستيك التزويد العام (General supply logistics): يهتم بتأمين مختلف المستلزمات الضرورية لتسيير أنشطة المؤسسة، مثل المواد المكتبية والتجهيزات الإدارية.
3. لوجستيك الإنتاج (Production logistics): يمثل التدفقات الداخلية للمواد والمكونات داخل المصانع وبين مواقع الإنتاج المختلفة. يشمل هذا النوع تخطيط الإنتاج وإدارة المواد اللازمة له، وغالبًا ما يمتد ليشمل إدارة الإنتاج بأكملها.
4. لوجستيك التوزيع (Distribution Logistics): يتمثل في عملية توزيع المنتجات النهائية من قبل الموزعين إلى المستهلكين النهائيين، سواء عبر الأسواق التجارية الكبيرة أو منافذ البيع المباشرة.
5. اللوجستيك العسكري (Military logistics): يهدف إلى نقل القوات والمعدات والإمدادات الضرورية لتنفيذ العمليات العسكرية ودعمها في مسرح العمليات.
6. لوجستيك الدعم (Support logistics): نشأ هذا النوع في المجال العسكري ولكنه توسع ليشمل قطاعات أخرى مثل الطيران والطاقة والصناعة. يركز على تنظيم كافة الأنشطة الضرورية للحفاظ على استمرارية عمل أي نظام معقد، بما في ذلك أنشطة الصيانة.
7. نشاط خدمة ما بعد البيع (After-sales service activity): يرتبط بمفهوم لوجستيك الدعم، إلا أنه يتم تنفيذه على مستوى أسواق بيع المنتجات. غالبًا ما يُشار إلى قيادة هذا النشاط بمصطلح "إدارة الخدمات". تجدر الإشارة إلى أن هذا النوع من الدعم قد يتم تقديمه من قبل متخصصين مستقلين عن الشركات المصنعة والمستخدمين، ويُطلق عليهم غالبًا "صيانة الطرف الثالث (Third Party Maintenance)".
8. اللوجستيك العكسي (Reverse logistics): أو "Logistique à L'envers" أو "Logistique de Retours". يعني استرداد المنتجات التي لم يعد يرغب فيها المستهلك أو التي تحتاج إلى إصلاح. يشمل أيضًا معالجة النفايات الصناعية، ومواد التغليف، والمنتجات غير القابلة للاستخدام.

يتضح من خلال استعراض الأنواع المختلفة للوجستيات أنها تُشكل نظامًا متكاملًا يغطي جميع مراحل الإنتاج. يبدأ هذا الأخير من مرحلة الشراء وتحديد الموردين، ويمر بمراحل توريد وحدات الإنتاج، وصولًا إلى توزيع المنتجات النهائية وتسليمها للزبون النهائي.

المطلب الثاني: الخدمات اللوجستية

أولاً: تعريف الخدمات اللوجستية

تشير الخدمات اللوجستية إلى جميع الأنشطة التي تهدف إلى إدارة تدفق المواد والمعلومات والخدمات بكفاءة وفعالية، بدءًا من مصدر الإنتاج إلى المستهلك النهائي، بما في ذلك النقل، والتخزين، والمناولة، والتغليف، وإدارة المخزون، بما يساهم في تلبية احتياجات العملاء وتقليل التكاليف التشغيلية.

"إدارة اللوجستيات هي ذلك الجزء من إدارة سلسلة الإمداد الذي يقوم بتخطيط وتنفيذ ومراقبة التدفق الفعال والفعال للبضائع والخدمات والمعلومات المرتبطة بها من نقطة المنشأ إلى نقطة الاستهلاك، بهدف تلبية احتياجات العملاء (مجلس إدارة سلسلة الإمداد، 2023)

"اللوجستيات هي فن وعلم إدارة تدفق السلع والخدمات والمعلومات من نقطة المنشأ إلى نقطة الاستهلاك بطريقة تحقق الكفاءة والفعالية وتلبي رغبات الزبائن" (جودة، 2011)

"إدارة اللوجستيات هي ذلك الجزء من إدارة سلسلة الإمداد الذي يتولى تخطيط وتنفيذ ومراقبة التدفق الأمامي والعكسي الفعال والفعال للسلع والخدمات والمعلومات ذات الصلة، من نقطة المنشأ إلى نقطة الاستهلاك، وذلك بهدف تلبية متطلبات العملاء." (CSCMP, 2023)

ثانياً: مراحل الخدمات اللوجستية في سلسلة الإمداد:

1. تخطيط الطلب: (Demand Planning)

تشمل هذه المرحلة التنبؤ بالطلب المستقبلي على المنتجات أو الخدمات بهدف تحديد الكميات المطلوبة وتوقيتها بدقة (Christopher، 2016)

2. الشراء والتوريد: (Procurement and Sourcing)

في هذه المرحلة يتم اختيار الموردين، التفاوض على العقود، وشراء المواد أو الخدمات المطلوبة للإنتاج أو التوزيع (جودة، 2011)

3. النقل الداخلي والخارجي: (Inbound and Outbound Transportation)

تشمل عمليات نقل المواد الخام إلى المصنع (النقل الداخلي) ونقل المنتجات النهائية إلى العملاء أو الموزعين (النقل الخارجي). (CSCMP, 2023).

4. التخزين وإدارة المخزون: (Warehousing and Inventory Management)

تُعنى هذه المرحلة بتخزين السلع في مواقع مناسبة وضمان توفر الكميات اللازمة في الوقت المناسب لتلبية الطلب (جودة، 2011).

5. المنافسة والتوزيع:

تشمل تعبئة وتحضير الطلبات، و شحن المنتجات إلى النقاط النهائية للاستهلاك أو البيع (Christopher, 2016).

6. خدمة ما بعد البيع والتدفق العكسي:

تتضمن هذه المرحلة معالجة المرتجعات، إصلاح المنتجات، وإعادة التدوير، إضافة إلى تقديم الدعم الفني وخدمة العملاء بعد التسليم (CSCMP, 2023).

ثالثاً: أهمية وأهداف الخدمات اللوجستية:

1. أهمية الخدمات اللوجستية:

تتجلى الأهمية الجوهرية للأنشطة اللوجستية في تيسير الاستجابة الفعالة لمتطلبات العملاء في السوق. ويتحقق ذلك من خلال التوفير الاستراتيجي للسلع والخدمات التي تتوافق مع احتياجات ورغبات المستهلكين في الزمان والمكان الأمثلين. وقد شهدت هذه الأنشطة تطوراً ملحوظاً، بدءاً من مفهوم التوزيع المادي (Physical Distribution)، مروراً بإدارة المواد (Materials Management)، وصولاً إلى الإدارة اللوجستية المتكاملة (Integrated Logistics) التي تشمل كلاً من إدارة المواد (التي يُشار إليها حالياً باللوجستيات الداخلية) والتوزيع المادي (تحت مسمى اللوجستيات الخارجية Outbound Logistics)، بالإضافة إلى المنافسة الداخلية.

لم يتوقف التطور عند هذا الحد، بل امتد ليشمل مفهوم سلسلة الإمداد (Supply Chain)، والتي بدورها تطورت لتصبح سلسلة إمداد عالمية (Global Supply Chain)، وهو النموذج الذي تبنته المؤسسات متعددة الجنسيات. علاوة على ذلك، ظهرت أطراف ثالثة مستقلة ومتخصصة في تنفيذ الأنشطة اللوجستية نيابة عن المؤسسة، تعمل كوسيط بين المورد والمنتج وبين المشتري والمستهلك. يهدف هذا التوجه إلى خفض التكاليف التشغيلية للأنشطة اللوجستية، مما يسمح للمؤسسة بالتركيز على أنشطتها الأساسية، بينما يتولى الوسيط تنفيذ الخدمات اللوجستية من نقل ومناولة وتخزين وغيرها. والهدف النهائي من لجوء المؤسسات إلى هذا النموذج هو الوصول إلى مبدأ المخزون الصفري (Zero Inventory) أو نظام الإنتاج في الوقت المحدد JIT (Just-In-Time)، مما يترتب عليه تقليل تكاليف التخزين والمخزون (محمد، 2012، الصفحات 83-84)

تؤكد أهمية اللوجستيك أيضاً فيما يلي (علي و مطلق، 2009، الصفحات 337-340) تسهيل ديناميكية تجهيز وتنسيق الطلب بما يحقق المنفعة المكانية والزمانية للسلع والخدمات.

- تحقيق التكامل في إدارة تدفق المواد الأولية والسلع نصف المصنعة والمنتجات النهائية.
- تنسيق تدفق العمل بين ملكية موارد السلع والخدمات ومواقعها وأنواعها، مما يوفر لصناع القرار في المؤسسة رؤية شاملة لجميع الاحتمالات المتاحة لعمليات الإمداد.
- تحقيق ميزة القيمة من موقع السوق عبر تقليل المخزون وتحقيق التكامل مع الموردين، مما يساهم في تلبية احتياجات العملاء بكفاءة وفعالية عالية.
- إضفاء المرونة على عملية الإنتاج وتزويد السوق بتشكيلة متنوعة من السلع بكميات صغيرة مع سرعة الاستجابة لمتطلبات السوق بأقل قدر ممكن من المخزون.
- تنويع العمليات الإنتاجية من خلال إعادة تخصيص الموارد من القطاعات الأقل نمواً إلى القطاعات الواعدة والمزدهرة، مع تعزيز إدارة المخاطر.
- توجه المؤسسات متعددة الجنسيات نحو الاستفادة من انخفاض تكاليف الإنتاج في الدول النامية، عن طريق نقل عمليات الإنتاج وتوجيه الاستثمارات الأجنبية المباشرة إليها، مما وسع نطاق الإنتاج والتسويق العالمي للسلع والخدمات.

- تطور نظم المعلومات الذي أدى إلى تحقيق وفورات حقيقية في تكلفة الإنتاج ورفع مستوى الإنتاجية، خاصة في القطاعات الصناعية والخدمية والعمليات المصاحبة، مثل استخدام تكنولوجيا المعلومات في دعم اتخاذ القرارات وحل المشكلات الإنتاجية والإدارية.
- ساهم التقارب بين الأسواق وتحريرها في زيادة الرفاهية العالمية، حيث ازداد الإنتاج العالمي بنحو عشرة أضعاف، من 3 تريليون دولار أمريكي إلى 30 تريليون دولار أمريكي، خلال الخمسين عامًا الماضية.

2. أهداف الخدمات اللوجستية:

- يتمثل الهدف الأساسي للخدمات اللوجستية في التخلص من الفاقد المادي والبشري والزماني في النشاط الاقتصادي من خلال تحقيق ما يلي:
- تحقيق أعلى عائد على الاستثمار على المدى الطويل من خلال تصميم فعال لمنظومة اللوجستيات. (ابراهيم، 2012، صفحة 2)
- الوصول إلى أقل مستوى ممكن من المخزون.
- تحقيق السعر المناسب وزيادة الكفاءة التشغيلية.
- تحقيق ميزة الشراء التنافسي.
- توفير خدمات نقل تتسم بالرخص والسرعة والجودة العالية.
- تحقيق التجاوب السريع في الإنتاج وفقًا لرغبات المستهلكين.
- ضمان التواجد الزمني والمكاني للمنتج بناءً على طلب المستهلك، وهو ما يُعرف بتقديم التزامن المحكم.
- تلبية متطلبات السوق في الوقت المناسب.
- الحصول على مزايا تنافسية من خلال تقديم خدمات أفضل أو أسعار أقل للعملاء.
- اختيار الموارد المناسبة ومصادر التوريد الأمثل.
- تحقيق وفورات الحجم الكبيرة من خلال تبني المستحدثات التكنولوجية المتقدمة.

بالإضافة إلى ذلك، تسعى المنظومة اللوجستية إلى تحقيق ما يُعرف بمفهوم (Just-In-Time) jit (لاشين، 2007، صفحة 32)

- صفر مخزون: تقليل المخزون قدر الإمكان لتخفيض التكاليف وتحقيق وفورات ناتجة عن ذلك.
 - صفر أجال: تقليل الزمن المستغرق في دورة الطلب لتحسين خدمة العملاء.
 - صفر أوراق: استخدام التقنيات الحديثة (الفاكس، الإنترنت، الهاتف، الحاسوب) لتقليل استخدام الأوراق وتسريع الاستجابة.
 - صفر أخطاء: ضمان جودة المنتج للتخلص من المرتجعات وتحقيق رضا العملاء وتخفيض التكاليف.
 - صفر تعطل: تطبيق الصيانة الوقائية لتجنب الأعطال المفاجئة.
- وعليه، فإن المنظومة اللوجستية تهدف في جوهرها إلى تحقيق ما يُعرف بمفهوم «7 Rs»

1. المنتج الملائم. (The Right Product)
2. الكمية الملائمة. (The Right Quantity)
3. الحالة الجيدة. (The Right Condition)
4. المكان الملائم. (The Right Place)
5. الوقت المناسب. (The Right Time)
6. المستهلك المناسب. (The Right Customer)
7. التكلفة المناسبة. (The Right Cost)

المطلب الثالث: أنواع الخدمات اللوجستية

تنقسم الخدمات اللوجستية إلى أنشطة رئيسية وأنشطة ثانوية وهي كالتالي:

أولاً: الأنشطة اللوجستية الرئيسية (Primary Activities)

تتضمن الأنشطة اللوجستية الأساسية مجموعة من الوظائف الحيوية التي تشكل جوهر إدارة سلسلة الإمداد، وتتمثل أبرزها في الشراء والنقل وإدارة المخزون. فيما يلي تفصيل لهذه الوظائف:

1. وظيفة الشراء (Purchasing Function).

تُعد وظيفة الشراء نشاطاً لوجستياً رئيسياً يقع في المراحل الأولية لسلسلة الإمداد. يتناول هذا العنصر مفهوم الشراء وأهميته وأهدافه.

1.1. مفهوم الشراء: (Concept of Purchasing).

تشتمل وظيفة الشراء على مجموعة من الأنشطة المتكاملة التي تتضمن التخطيط الإستباقي والسعي لتأمين المواد الخام، والمواد نصف المصنعة، والمعدات، والآلات، وقطع الغيار، وجميع المستلزمات الضرورية التي تحتاجها المؤسسة لتنفيذ عملياتها ومهامها بكفاءة عالية. يتطلب ذلك وجود إدارة متخصصة تساهم في تحديد الكميات المثلى للشراء وفقاً لمواصفات ومعايير محددة مسبقاً. بالإضافة إلى ذلك، تتضمن مسؤوليات هذه الوظيفة اختيار الموردين المناسبين ومتابعة عمليات نقل السلع والخدمات بما يتوافق مع عوامل الزمان والمكان المناسبين، والتأكد من سلامتها ومطابقتها للمعايير المحددة قبل تسليمها المباشر إلى المخازن. وتجدر الإشارة إلى وجود علاقة تكاملية بين وظيفة الشراء والوظائف اللوجستية الأخرى. (العبدلي، 2009، صفحة 8)

1.2. أهمية الشراء: (Importance of Purchasing).

تتجلى أهمية وظيفة الشراء في الجوانب التالية: (العبدلي، 2009، الصفحات 9-10)

- تأمين الاحتياجات التشغيلية: تُعد وظيفة الشراء مسؤولة عن توفير كافة المستلزمات الضرورية التي تدعم تحقيق أهداف المؤسسة وسيرورة مهامها. وأي قصور في هذه الوظيفة قد يؤدي إلى تكبد المؤسسة خسائر كبيرة.
- التحكم في التكاليف: تمثل قيمة المشتريات جزءاً كبيراً من التكلفة الإجمالية للمؤسسات. لذا، فإن الشراء بأسعار مناسبة يساهم في خفض تكاليف الإنتاج وبالتالي تعزيز الربحية.
- ضمان جودة المدخلات: يؤثر شراء مستلزمات العمل بالجودة والمواصفات المطلوبة بشكل مباشر على مستوى جودة السلع والخدمات التي تقدمها المؤسسة.
- مواجهة تعقيدات النمو: مع زيادة حجم المؤسسات وتوسع أنشطتها، تزايد الحاجة إلى المستلزمات كمّاً ونوعاً، مما يجعل وظيفة الشراء ذات أهمية بالغة وأكثر تعقيداً.

- التعامل مع ندرة الموارد: في حال ندرة بعض المستلزمات وصعوبة توفرها في السوق، تزداد أهمية وظيفة الشراء في تأمينها.

1.3. أهداف الشراء: (Objectives of Purchasing)

يمكن تصنيف أهداف الشراء على النحو التالي: (الكنعاني و العلي، 2009، الصفحات 184-185)

- الحصول على السلع والخدمات بالكمية والجودة المناسبة.
- الحصول على السلع والخدمات بأقل الأسعار الممكنة.
- ضمان الحصول على أفضل خدمة ممكنة وشروط توريد مواتية من الموردين.
- تطوير وتعزيز العلاقات المستدامة مع موردي السلع والبحث عن موردين يتمتعون بكفاءة عالية.
- تحديد مواصفات المشتريات بدقة (الكمية الصحيحة، الجودة الصحيحة، التوريد الصحيح زماناً ومكاناً).
- إصدار وإدارة أوامر الشراء بكفاءة.

2. وظيفة النقل: (Transportation Function)

تُعتبر وظيفة النقل من الأنشطة اللوجستية الرئيسية الهامة. ويتناول هذا العنصر مفهوم النقل وأهميته.

2.1. مفهوم النقل: (Concept of Transportation)

النقل هو الأداة التي تتيح التوسع في التجارة الداخلية والخارجية واستغلال الموارد البشرية والمادية غير المستغلة سابقاً بهدف زيادة الإنتاج وتحسين جودته، بالإضافة إلى نقل العمالة والمواد والسلع المختلفة إلى المواقع التي تكون فيها أكثر نفعاً. (العبدلي، 2009، صفحة 354)

2.2. أهمية النقل: (Importance of Transportation)

ازدادت أهمية النقل بشكل كبير في العصر الحالي، خاصة وأنه يربط المناطق الإنتاجية في العالم ويسهل حركة المواد والسلع المختلفة من مناطق الإنتاج إلى مناطق التوزيع والبيع للمستهلكين النهائيين. ولتحقيق نشاط تجاري سليم، يتطلب الأمر وجود نظام نقل متوازن من خلال ربط المؤسسات بمناطق التوريد والاستهلاك عبر طرق ومواصلات قصيرة وفعالة. وقد أدى ذلك إلى زيادة التبادلات التجارية المحلية والعالمية، مما يساهم في تحقيق نمو اقتصادي متزايد. (العبدلي، 2009، صفحة 354)

3. وظيفة التخزين والإيداع: (Warehousing and Storage Function)

تُعد وظيفة التخزين والإيداع من الأنشطة اللوجستية الرئيسية. ويتناول هذا العنصر مفهوم التخزين وأهدافه.

3.1. مفهوم التخزين: (Concept of Warehousing)

التخزين هو عملية الاحتفاظ بالمنتجات لفترة زمنية معينة والمحافظة عليها في حالتها الأصلية أو تعريضها لظروف طبيعية تحدث فيها تغييراً مطلوباً، بهدف توفير هذه المنتجات حسب الحاجة إليها في المراحل اللاحقة بأقل استثمار ممكن وتحقيق الخدمة بأقل تكلفة ممكنة. (حافظ، 2011، صفحة 205)

3.2. أهداف التخزين: (Objectives of Warehousing)

تتلخص أهداف وظيفة التخزين فيما يلي: (حافظ، 2011، صفحة 206)

- المشاركة في تحديد مستلزمات الإنتاج: تتعاون المخازن مع إدارة المشتريات في تحديد احتياجات الإنتاج أو الوحدات المخزونة من المواد والمهمات وغيرها من مستلزمات العمل.
- ضمان توفير المستلزمات واستمرار التغذية: تحقيق مهمة توفير المستلزمات وضمان استمرار تزويد الوحدات أو الأقسام باحتياجاتها مع الاحتفاظ بالحد الأدنى من الاستثمار في المخزون.
- تقليل التالف: خفض نسبة التلف إلى الحد المقرر وفقاً لدراسات علمية وطبيعة المواد المخزونة وظروف التخزين، وقد يكون التلف ناتجاً عن انتهاء فترة الصلاحية.
- التنبيه المبكر لنقص المخزون: إعلام إدارة المشتريات أو الإدارة المختصة باحتمالية نقص محتويات المخزن عن الحد الكافي لتلبية احتياجات الإنتاج لتجنب تعطيل العمليات الإنتاجية.
- المحافظة على جودة المخزون: الحفاظ على جودة المواد أو السلع المخزونة وفقاً للمواصفات والمعايير المحددة، حيث أن أي تغيير في هذه المواصفات يؤثر بشكل مباشر على جودة الإنتاج وتكلفته.

1. الجمارك:

1.4 تعريف الجمارك:

تُعرّف الجمارك بأنها الهيئة الحكومية المنوط بها مسؤولية تنظيم حركة السلع عبر الحدود الوطنية، وذلك من خلال الإشراف على الامتثال الصارم للقوانين والتشريعات الجمركية، وتحصيل الرسوم والضرائب

المستحقة، وضمان الحماية الاقتصادية للدولة وأمنها. وفي سياق العمليات اللوجستية، تُمثل الجمارك نقطة ارتكاز حيوية في سلاسل الإمداد الدولية، حيث تُحدث إجراءاتها تأثيراً مباشراً على سرعة تدفق البضائع، وكفاءة العمليات التشغيلية، والتكاليف المرتبطة بالنقل والتوزيع (Filatova, Ponomareva, & Vasilchenko, 2023)

2.4 دور الجمارك: (Goryacheva, Petrenko, & Tsekhanovich, 2019)

- تيسير التجارة الدولية: يتم ذلك عبر تبسيط الإجراءات الإدارية وتقليل العوائق البيروقراطية، بالإضافة إلى تطبيق التقنيات الحديثة في عمليات التخليص الجمركي المُيسرة.
 - تعزيز الأمن الاقتصادي: يتحقق ذلك من خلال مكافحة التهريب وتداول المواد المحظورة، فضلاً عن حماية الصناعات والمنتجات المحلية من المنافسة غير العادلة.
 - تحسين الكفاءة اللوجستية: يتم السعي نحو هذا الهدف من خلال تعزيز التعاون والتنسيق مع مختلف الفاعلين في سلسلة الإمداد بهدف تقليص المدة الزمنية للتخليص الجمركي وتعزيز مستويات الشفافية في الإجراءات.
 - ضمان الامتثال للمعايير الدولية: يشمل ذلك الالتزام بالاتفاقيات والمعاهدات الدولية ذات الصلة، مثل اتفاقيات منظمة التجارة العالمية (WTO) واتفاقية كيوتو المعدلة.
- تُشير الأدبيات إلى أن فعالية الأنظمة الجمركية تُحدث تأثيراً جوهرياً على مستوى القدرة التنافسية للاقتصاد الوطني في السوق العالمية، مما يجعلها شريكاً لا غنى عنه في إدارة سلاسل التوريد المعقدة والمتشابكة.

ثانياً: الأنشطة المساعدة للوجستيك

تتضمن الأنشطة اللوجستية المساعدة مجموعة من الوظائف الثانوية أو الضمنية التي تساند الأنشطة الرئيسية للوجستيك. وتشمل هذه الأنشطة: خدمة العملاء، إدارة المناولة، نظم الاتصالات وتدفق المعلومات، التغليف الوقائي، والوجستيك العكسي. سيتم تناول كل وظيفة من هذه الوظائف بالتفصيل على النحو التالي:

1. خدمة العملاء:

تشير خدمة العملاء إلى فلسفة المؤسسة في إدارة كافة وظائفها وأنشطتها بهدف خدمة عملائها. وتعكس مستوى التكاليف التي تتحملها المؤسسة للوفاء بمتطلبات العملاء. يهدف مستوى خدمة العملاء الذي تحدده المؤسسة إلى توحيد جهودها ووظائفها لتحقيق رضا العملاء بأقل تكلفة ممكنة. ويتضمن ذلك (حسان، 2015، صفحة 25)

- تحديد مستويات خدمة العملاء (مثل: ممتاز، مقبول، جيد).
- وضع أنظمة لخدمات ما بعد البيع والتعامل مع شكاوى العملاء.
- تحديد زمن الاستجابة لطلبات العملاء.

2. التنبؤ بالطلبات:

يختص هذا النشاط بتحديد الكميات المتوقعة طلبها من العملاء والخدمات المصاحبة لها خلال فترة زمنية محددة. يكتسب هذا النشاط أهمية بالغة لأنه يمثل الأساس الذي تعتمد عليه المؤسسة في تحديد برامجها التشغيلية المختلفة، بما في ذلك خطط الشراء والإنتاج والتوزيع، والتي تتأثر بشكل كبير بحجم المبيعات المتوقعة مستقبلاً (حسان، 2015، صفحة 30)

3. إدارة المناولة:

يركز هذا النشاط بشكل أساسي على إدارة حركة السلع والخدمات داخل المنظمة، بدءاً من مخازن المواد الخام ومستلزمات الإنتاج إلى مراكز الإنتاج، مروراً بحركة السلع أثناء عملية التصنيع، وصولاً إلى حركة السلع من مراكز التخزين إلى أسواق وعملاء المؤسسة. يرتبط هذا النشاط بعدة عوامل حاسمة، من أهمها اختيار معدات المناولة المناسبة، والعمل على تقليل مسافات التنقل للسلع والخدمات إلى أدنى حد ممكن، وتقليل حجم الخسائر الناجمة عن عيوب المناولة (حسان، 2015، صفحة 31)

4. التغليف الوقائي:

يهدف التغليف الوقائي بصورة أساسية إلى ضمان نقل المنتجات والخدمات بأقل قدر ممكن من التلف أثناء عمليات المناولة والشحن والنقل والتفريغ. لتحقيق ذلك، يجب تزويد المنتجات بغلاف حماية مناسب مع مراعاة حجم وأبعاد هذا الغلاف، لما له من تأثير واضح على تكاليف المناولة والتخزين والنقل (حسان، 2015، صفحة 31)

5. تدبير الاحتياجات:

يهتم هذا النشاط بتوفير المواد ومستلزمات الإنتاج من خلال تحديد مواقع ومصادر التوريد الملائمة، والكميات المطلوبة، والتوقيت المناسب للشراء بالجودة المناسبة. كما يشمل إدارة العلاقات مع الموردين لضمان الحصول على أفضل الخدمات والأسعار الممكنة. تجدر الإشارة إلى التمييز بين نشاط الشراء ونشاط تدبير الاحتياجات؛ فنشاط الشراء يركز على عملية الشراء الفعلية والأنشطة المصاحبة لها، بينما يعتبر تدبير الاحتياجات مصطلحاً أوسع دلالة (حسان، 2015، ص. 32).

6. تخطيط وجدولة تدفق المنتج:

يتعلق هذا الجانب بشكل أساسي بعملية إنتاج المؤسسة لمنتجاتها وفقاً لأولويات أو جداول توزيع هذه المنتجات في الأسواق. لذا، يتعين على المؤسسة مراعاة تخطيط عملياتها الإنتاجية بما يتناسب مع إمكانياتها للوفاء بطلبات العملاء. يركز هذا النشاط على تحقيق التوازن بين العملية الإنتاجية والكميات والأنواع المطلوبة من قبل عملاء المؤسسة لتوفيرها في المكان والوقت المناسبين (حسان، 2015، صفحة 32)

8. نظم الاتصالات وتدفق المعلومات:

يتعين على المؤسسات التي تسعى إلى تحقيق كفاءة أنشطة الإمداد والتوزيع توفير نظم معلومات تعكس مستويات أداء هذه الأنشطة والتكاليف المرتبطة بها، بالإضافة إلى ضمان سرعة توصيل هذه المعلومات إلى جميع الأطراف المشاركة في عملية الإمداد والتوزيع. لا شك أن الاحتفاظ ببيانات حول مواقع العملاء، وحجم مبيعات كل عميل، وأنماط الشحن، ومستويات المخزون، يساهم في تعزيز قدرة الإدارة على متابعة وتخطيط نظم الإمداد والتوزيع بكفاءة (حسان، 2015، صفحة 32)

8. تصميم قنوات الإمداد والتوزيع العكسية:

أدركت المؤسسات حديثاً أهمية تخطيط عمليات استرجاع المنتجات من الأسواق، والتي قد تنجم عن عيوب في تصنيع المنتج، أو تعرضه للتلف أثناء عمليات الشحن والمناولة، أو مردودات من العملاء. قد تصل تكاليف حركة هذه المرتجعات إلى نسب أعلى تتراوح بين 5 إلى 14 ضعف تكلفة انتقال نفس المنتجات من المؤسسة إلى الأسواق. تشمل قنوات الإمداد والتوزيع العكسية أيضاً تدفق المواد الخام ومستلزمات الإنتاج التالفة أو الهالكة الناتجة عن عمليات الإنتاج إلى الموردين. لذا، يجب إدارة تدفق هذه المنتجات بصورة تضمن عدم زيادة تكلفتها إلى مستويات تؤثر سلباً على ربحية المؤسسة أو على مستوى خدمة عملائها، وهو الهدف المنشود تحقيقه (حسان، 2015، صفحة 32)

ومنه الأنشطة اللوجستية المساعدة تتكامل مع الأنشطة اللوجستية الرئيسية لتشكيل نظام لوجستي متكامل يسمح بوصول السلع والخدمات إلى العميل بمرونة وسرعة. وهذا يؤكد أن الأداء اللوجستي الجيد للمؤسسة يساهم في تحقيق أهدافها وضمان بقائها في السوق.

المبحث الثاني: الأداء التصديري

يُعد الأداء التصديري من المؤشرات الحيوية التي تعكس مدى نجاح الدول والمنظمات في اختراق الأسواق الدولية وتوسيع نطاق أنشطتها التجارية عبر الحدود. ويحظى هذا المفهوم بأهمية بالغة في الدراسات الاقتصادية والإدارية، حيث يُنظر إليه كأحد المحركات الرئيسية للنمو الاقتصادي وتعزيز القدرة التنافسية على المستوى العالمي.

يهدف هذا المبحث إلى استجلاء الإطار المفاهيمي للأداء التصديري، من خلال تحديد تعريفه وأبعاده المتنوعة، وتسليط الضوء على أهميته في تحقيق الأهداف الاقتصادية للمؤسسات والدول. كما سيتم استعراض أبرز المقاييس والمؤشرات المستخدمة لتقييم الأداء التصديري، مما يوفر قاعدة نظرية أساسية لفهم العوامل المؤثرة فيه وتحليله بشكل منهجي.

المطلب الأول: تعريف التصدير وأنواعه

أولاً: تعريف التصدير

تعددت التعاريف الأكاديمية لمفهوم التصدير، ويمكن استخلاص أهمها فيما يلي:

يُعرف التصدير بأنه مجموعة العمليات المتعلقة بالسلع والخدمات التي يتم تقديمها بشكل نهائي من قبل المقيمين وغير المقيمين داخل الدولة (البكري، 2006، صفحة 280)

كما يُعرف بأنه قدرة الدولة وشركاتها على تحقيق تدفقات متنوعة تشمل السلع والخدمات والمعلومات والأموال والثقافة والسياحة والموارد البشرية إلى دول وأسواق عالمية ودولية أخرى، وذلك بهدف تحقيق أهداف الصادرات المتمثلة في الأرباح والقيمة المضافة والتوسع والنمو وإيجاد فرص عمل والتعرف على ثقافات وتقنيات جديدة وغيرها (سويدان و حداد، 2003، صفحة 363)

ويُشار إلى التصدير أيضاً بأنه الأسلوب الأكثر شيوعاً في التجارة العالمية، ويُعتبر وسيلة مرنة وسهلة التطبيق. كما أنه لا يتطلب استثمارات مالية كبيرة ويعتمد على الحد الأدنى من الموارد البشرية المتاحة.

وعليه، يحقق التصدير ميزتين أساسيتين للمؤسسات:

1. تجنب تكاليف الإنشاء في الأسواق الأجنبية: عدم تحمل تكاليف إنشاء تسهيلات إنتاجية في السوق المستهدف، وهي تكاليف غالباً ما تكون مرتفعة. ويتماشى هذا الأسلوب مع رغبة الشركات في تحقيق وفورات الحجم الكبير والاستفادة من الموقع الاقتصادي المفضل بالنسبة لها.
 2. سهولة اختراق الأسواق الأجنبية: يُعد التصدير أسهل وسيلة للمؤسسات لاقتحام الأسواق الأجنبية من خلال بيع منتجاتها المتنوعة من داخل الدولة إلى الخارج.
- ومما سبق يمكن تعريف التصدير بأنه العملية التي يتم من خلالها بيع أو إرسال السلع أو الخدمات المنتجة محلياً إلى الأسواق الخارجية، مقابل الحصول على عملة أجنبية أو ما يعادلها.

ثانياً: أنواع التصدير

يمكن للمؤسسة أن تمارس عملية التصدير بثلاثة أشكال رئيسية: التصدير المباشر، والتصدير غير المباشر، والتصدير المشترك أو المنظم.

أ- التصدير المباشر: (Direct Exporting)

يمثل الدخول المباشر للشركة في عمليات التصدير مع تحملها لكافة تكاليف الاستثمار والمخاطر. تفترض الشركة هنا أن العوائد المتحققة من دخولها المباشر ستغطي تكاليف الاستثمار، بالإضافة إلى رغبتها في عدم منح حصة من أرباحها للوسطاء. (البكري، 2006، صفحة 280) وتتم عملية التصدير المباشر من خلال الآليات التالية: (سويدان و حداد، 2003، صفحة 363)

- إنشاء إدارة متخصصة للتصدير: يكون مسؤولاً عنها مدير المبيعات الخارجية (مدير التصدير) وفريق من المساعدين، ويهدف عملهم إلى البحث عن أسواق خارجية بالتنسيق مع إدارة التسويق في المؤسسة.
- إنشاء فرع لإدارة المبيعات في الأسواق الخارجية: يُمكن هذا الإجراء المؤسسة من تحقيق وجود فعلي لها في الأسواق الدولية والتعرف عن كثب على طبيعة هذه الأسواق واحتياجات ورغبات العملاء فيها.
- تعيين مديرين وممثلين في الأسواق الخارجية: تتضمن مهمتهم السفر إلى الأسواق الدولية لتسويق المنتجات وبناء العلاقات.
- التعامل مع وكيل أجنبي في السوق الدولية: يقوم الوكيل ببيع المنتجات لصالح المؤسسة نيابة عنها في سوقه المحلي.

ب-التصدير غير المباشر: (Indirect Exporting)

يتم التصدير غير المباشر من خلال قيام وسطاء (وكلاء البيع أو وكلاء التصدير) بشراء المنتج مباشرة من المصنع ثم إعادة بيعه إلى دولة أجنبية تحت اسم وكيل البائع أو وكيل التصدير. ونتيجة لذلك، لا يكون للمصدرين غير المباشرين اتصال مباشر مع المستهلكين في الأسواق الأجنبية. ويتخذ هذا النوع من التصدير الأشكال التالية (سويدان و حداد، 2003، صفحة 363):

التصدير من خلال الاعتماد على وكلاء: يقوم الوكيل بالبحث عن المشترين في الأسواق الخارجية مقابل الحصول على عمولة.

- المنظمات التعاونية: تتعاون هذه المنظمات مع الشركات المنتجة للبحث لها عن أسواق خارجية لمنتجاتها، وتكون هذه المنظمات تحت سيطرة ورقابة الشركات المنتجة.

تحقق هذه الطريقة في الدخول إلى الأسواق الخارجية ميزتين أساسيتين (البكري، 2006، صفحة 280)

تقليل التكاليف الاستثمارية: لا تحتاج الشركة إلى إنشاء وتطوير قسم للتصدير وتوظيف قوة بيعية للعمل فيه وتحمل التكاليف الإضافية المرتبطة بذلك.

- تقليل المخاطر: يتمتع هؤلاء الوسطاء الذين ينوبون عن الشركة في التصدير بمعرفة وخبرة كافية بالأسواق الخارجية، مما يقلل من الأخطاء المحتملة في العمل.

ج-التصدير المشترك أو المنظم: (Cooperative or Organized Exporting)

يمثل تضامن عدة مصدرين ذوي اهتمام مشترك بالتصدير معًا. ويُعد أسلوبًا فريدًا في تنظيم النشاط التصديري، حيث تشترك الشركات في تنظيم معين لتحسين أنشطتها التصديرية. (العمر، 2007، صفحة 141)

المطلب الثاني: الأداء التصديري

يُعد الأداء، بمفهومه الشامل الذي يتضمن الكفاءة والفعالية بمختلف أنواعه، دالةً متأثرة بعدة متغيرات وعوامل داخلية وخارجية. ونظرًا لأن الهدف الأساسي من أغلب الدراسات المتعلقة بالأداء، سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، يتمثل في تحسينه على مستوى الأنظمة الفرعية أو المؤسسة ككل، فقد سعى الباحثون إلى تحديد هذه العوامل أو حصر أهمها بهدف تعظيم آثارها الإيجابية وتقليل آثارها السلبية. وقد اختلف الباحثون في تصنيف هذه العوامل، فمنهم من قسمها إلى عوامل داخلية وخارجية تتعلق بمحيط

المؤسسة، بينما رأى آخرون أن مفهوم الحدود بين الداخلي والخارجي يبقى نظرياً في كثير من الأحيان، مفضلين تقسيم العوامل المؤثرة على أداء المؤسسة إلى عوامل قابلة للتحكم من قبل المؤسسة وعوامل خارجة عن سيطرتها.

أولاً: تعريف الأداء التصديري

يسعى بعض الباحثين إلى ربط الأداء التصديري بالأداء المؤسسي العام، باعتبار التصدير أحد الأنشطة والوظائف الأساسية للمؤسسة. بينما يرى آخرون أن الأداء التصديري يُفهم على أنه مقارنة بين النتائج الفعلية المتحققة في الأسواق الخارجية والأهداف التي وضعتها المؤسسة لتلك الأسواق. (Minh Huan Luong, p. 2)

وانطلاقاً من التعريف العام للأداء، يمكن تعريف الأداء التصديري بأنه إحدى الحلقات الهامة في العملية الإدارية للمؤسسة المصدرة. فهو الأساس الذي تُبنى عليه العديد من القرارات الاستراتيجية، حيث يحدد اتجاه المؤسسة نحو تحقيق أهدافها التصديرية ويكشف عن مدى نجاح نشاطها التسويقي الدولي في استغلال الموارد المتاحة لتحقيق الأهداف المنتظرة، مع الاعتماد على استخدام مؤشرات قياس الأداء.

كما يُعرف الأداء التصديري بأنه الحد الذي يتم عنده تحقيق غايات المؤسسة واستراتيجيتها فيما يتعلق بتصدير المنتج إلى الأسواق الأجنبية. (Minh Huan Luong, p. 2)

ويعكس الأداء التصديري سلوك المؤسسة في الاستفادة من مواردها وقدراتها في السياق الدولي. كما يُعبر عن الأداء التصديري لفترة زمنية محددة بأنه نسبة الصادرات إلى إجمالي المبيعات. أما الأداء التصديري على مدى عدة سنوات فيُعرف بأنه متوسط نسبة الصادرات إلى المبيعات خلال تلك الفترة.

يمكن استخدام أكثر من مقياس لتحديد الأداء التصديري. فقد استخدم الباحثون نسبة أرباح التصدير إلى إجمالي الأرباح (Elena Beleska Spasova, 2014, p. 63). كما استخدم الضمور مقياساً مركباً يتكون من أربعة متغيرات: نسبة مبيعات التصدير إلى إجمالي المبيعات، ونسبة أرباح التصدير إلى إجمالي الأرباح، ونسبة نمو مبيعات التصدير، ونسبة نمو أرباح التصدير. وفي هذا السياق، تم احتساب معدل الأداء التصديري في بعض الدراسات من خلال قياس نسبة مبيعات التصدير من إجمالي المبيعات، ونسبة أرباح التصدير من إجمالي الأرباح خلال فترة خمس سنوات. (الضمور و حداد، 2011، صفحة 369)

ومنه يمكن تعريف الأداء التصديري بأنه مدى نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها المتعلقة بالأنشطة التصديرية.

ثانياً: مؤشرات الأداء التصديري

يُعرّف المؤشر بشكل عام بأنه مقياس كمي أو نوعي للأداء يُستخدم لإظهار التغير وقياس مدى تحقيق النتائج. ولكي تكون المؤشرات أداة فعالة للمراقبة وتقييم النتائج، يجب أن تتسم بالوضوح والمباشرة والموضوعية والعملية والملاءمة والقابلية للتحديث.

كما تُعرف المؤشرات بأنها استنتاجات يمكن استخلاصها من البيانات المقدمة، وقد تتضمن مقارنتها بمعايير موضوعية محددة مسبقاً، أو نسب، أو اتجاهات عامة، أو أحكام مبنية على الخبرة الفنية. وتختلف المؤشرات باختلاف مستوى التقييم وطبيعة النشاط المقيم.

وقد حدد المهتمون بتقييم الأداء مجموعة من الشروط التي ينبغي توافرها في المؤشر لضمان الاعتماد عليه، ومن أهمها (عبد الحميد و المنصور، صفحة 71):

- المباشرة: يجب أن يقيس المؤشر النتيجة المستهدفة بشكل مباشر.
- الموضوعية: يجب أن يكون المؤشر واضحاً وغير غامض، خاصة فيما يتعلق بما يراد قياسه، وأن يتفق الجميع على تفسير وتقييم نتائجه.
- الوضوح: يجب أن يكون المؤشر سهل الفهم والحساب من قبل جميع المعنيين.
- الملاءمة: يجب أن يقيس المؤشر النتيجة المطلوبة، مع مراعاة مستوى الموارد المتاحة للمراقبة، ودرجة دقة النتيجة المطلوبة، وكمية المعلومات اللازمة لاتخاذ قرارات موثوقة.
- يتفق العديد من الباحثين على أن قياس الأداء التصديري يتم بناءً على مجموعة متنوعة من المؤشرات، سواء كانت مباشرة أو غير مباشرة، ضمنية أو ظاهرة. ومن بين المؤشرات المباشرة والظاهرة، والتي تُعد من الأكثر استخداماً، ما يلي:
- كثافة التصدير: تُعرف بأنها حصة رقم الأعمال (المبيعات) المحققة في الأسواق المصدر إليها من إجمالي رقم الأعمال.
- رقم الأعمال المحصل من التصدير: يمثل إجمالي الإيرادات الناتجة عن الأنشطة التصديرية.
- عدد الأسواق المصدر إليها: يُعتبر مؤشراً هاماً، فكلما زاد عدد الأسواق التي تتواجد فيها المؤسسة، اكتسبت خبرة تصديرية أكبر تمكّنها من الحصول على ميزات تنافسية والدخول إلى أسواق تصديرية جديدة. كما يمثل عدد الأسواق الجديدة مؤشراً على نجاح أداء المؤسسة التصديري. (Minh Huan Luong، صفحة 3)

ثالثاً: معايير قياس الأداء التصديري

يُعرّف المعيار بمفهومه العام بأنه أي وسيلة للقياس يمكن الاستعانة بها في إصدار حكم موضوعي على حالة معينة. وقد تتخذ هذه المعايير أشكالاً متنوعة، فقد تكون قواعد قانونية، أو اقتصادية، أو اجتماعية، أو سياسية. كما يمكن أن تكون عبارة أو جملة قياسية، أو قاعدة رياضية تأخذ شكل نسب ومعادلات تُغذى بمعلومات إحصائية مستمدة من واقع الوحدة الاقتصادية. وعادة ما يركز المحللون والقائمون بتقييم نشاط الوحدات الاقتصادية على المعايير الرياضية لما تتمتع به من دقة أكبر في التعبير عن واقع الظاهرة أو الحالة المدروسة. (الكرخي، 2010، صفحة 57)

يُعتبر المعيار أداة أساسية لقياس نتائج الأداء الفعلي ومقارنتها بالأهداف المستهدفة، وتحديد الانحرافات وأسبابها، ومحاولة إيجاد حلول لمعالجتها.

ويُقصد بعملية وضع معايير الأداء تحديد المجالات التي يمكن من خلالها الحكم على أداء المؤسسة وإدارتها المختلفة. ويُراعى عند تحديد مجالات الأداء أن تستوعب كافة الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها. وبالتالي، قد يكون للإدارة الواحدة مجالات أداء مختلفة ومتعددة. (المعاز، 1987، صفحة 29)

أما فيما يتعلق بقياس وتقييم الأداء التصديري، فقد أكدت الدراسات وجود اختلافات في نتائج الأبحاث، والتي قد تكون متضاربة أحياناً. ويعود هذا الأمر أساساً إلى الاختلاف في استخدام المتغيرات المستقلة، وتنوع المقاييس المستخدمة لقياس الأداء التصديري. وقد أدى هذا الخلاف المفاهيمي في تحديد أهم القياسات والمعايير المستخدمة في عملية تقييم أداء نشاط المؤسسة الدولي إلى وصف تقييم الأداء التصديري بالعملية المعقدة نظراً لتعدد أوجهها.

ويؤكد الباحث هيمنة المؤشرات الموضوعية على المؤشرات الذاتية. فمن خلال أبحاثه التي بلغت 43 عملاً بحثياً حول الأداء التصديري، أكد على المؤشرات الأكثر استخداماً في عملية التقييم والمتمثلة في المؤشرات الموضوعية، والتي اعتبر أهمها كثافة التصدير، ونمو مبيعات التصدير، والأرباح من التصدير. أما بالنسبة للمؤشرات الذاتية، فقد حدد أهمها بحصة السوق التصديرية وتحقيق الأهداف من التصدير. (Ben Marzouk و Bouslama، 2016، صفحة 36)

المطلب الثالث: العلاقة بين الخدمات اللوجستية والأداء التصديري

تُعرف الخدمات اللوجستية بأنها مجموعة الأنشطة المتكاملة التي تُعنى بتخطيط وتنفيذ ومراقبة التدفق الفعال للمواد والمنتجات والخدمات والمعلومات ذات الصلة، من نقطة المنشأ إلى نقطة الاستهلاك، بهدف

تلبية متطلبات العملاء (Bowersox, Closs, Cooper, & Bowersox, 2013) وتشمل هذه الخدمات النقل، التخزين، إدارة المخزون، معالجة الطلبات، التخليص الجمركي، وتتبع الشحنات.

أما الأداء التصديري فيشير إلى مدى نجاح الشركة في تحقيق أهدافها المتعلقة بالصادرات، ويُقاس عادةً بمؤشرات مثل حجم الصادرات، قيمة الصادرات، حصة السوق الدولية، الربحية من الصادرات، والقدرة على اختراق أسواق جديدة. (Sousa, Martinez-Lopez, & Coelho, 2008, pp. 360-377)

تظهر العلاقة بينهما من خلال المحاور التالية:

1. خفض التكاليف وزيادة الربحية:

○ الكفاءة التشغيلية: تساهم الخدمات اللوجستية المتطورة في تقليل التكاليف الإجمالية للتصدير من خلال تحسين كفاءة عمليات النقل والتخزين وإدارة المخزون. (Gani, 2017, pp. 219-228) فتقليل زمن الشحن، واختيار وسائل النقل المثلى، وتخفيض تكاليف الاحتفاظ بالمخزون، يؤدي مباشرة إلى خفض التكاليف اللوجستية، وبالتالي زيادة هامش الربح للشركات المصدرة.

○ تقليل الهدر والتلف: الإدارة اللوجستية الجيدة تضمن سلامة المنتجات أثناء التخزين والنقل، مما يقلل من نسب التلف أو الهدر ويساهم في الحفاظ على جودة المنتج المصدر.

2. تحسين وقت التسليم والموثوقية:

○ الاستجابة السريعة: في ظل المنافسة العالمية، أصبح الوقت عاملاً حاسماً. فالخدمات اللوجستية الفعالة تمكن الشركات من تسليم المنتجات في الوقت المحدد، أو حتى في وقت أقصر من المتوقع، مما يعزز رضا العملاء ويؤدي إلى زيادة الطلب على المنتجات المصدرة (World Bank, 2018)

○ الموثوقية: توفر الأنظمة اللوجستية المتكاملة إمكانية تتبع الشحنات ومراقبتها، مما يزيد من موثوقية عملية التصدير ويقلل من حالات التأخير أو الضياع، وهو ما يعزز ثقة العملاء الدوليين.

3. تعزيز القدرة التنافسية:

- الوصول إلى الأسواق: تمكن الخدمات اللوجستية الجيدة الشركات من الوصول إلى أسواق دولية جديدة بكفاءة وفعالية، وتجاوز الحواجز الجغرافية (Anderson & van Wincoop, 2003) فالبنية التحتية اللوجستية المتطورة (مثل الموانئ والمطارات والطرق) وأنظمة التخليص الجمركي الفعالة، تسهل حركة السلع عبر الحدود.
- تقديم قيمة مضافة: يمكن للخدمات اللوجستية أن تكون مصدراً للميزة التنافسية للشركات، من خلال تقديم خدمات ما بعد البيع المتميزة، أو المرونة في تلبية متطلبات العملاء الخاصة (Arif & Jawab, 2018, pp. 89-102)

4. دعم سلاسل التوريد العالمية:

- التكامل: تساعد الخدمات اللوجستية الشركات على الاندماج بفعالية في سلاسل التوريد العالمية، حيث أصبح الإنتاج والتوزيع يعتمدان على شبكات معقدة تمتد عبر الحدود. فالكفاءة اللوجستية تضمن التدفق السلس للمكونات والمنتجات النهائية بين مختلف الشركاء في السلسلة (Wang & Choi, 2018)
- المرونة والقدرة على التكيف: تساهم الأنظمة اللوجستية المرنة في قدرة الشركات على التكيف مع التغيرات في الطلب العالمي أو الاضطرابات في سلسلة التوريد، مما يحافظ على استمرارية الأداء التصديري.

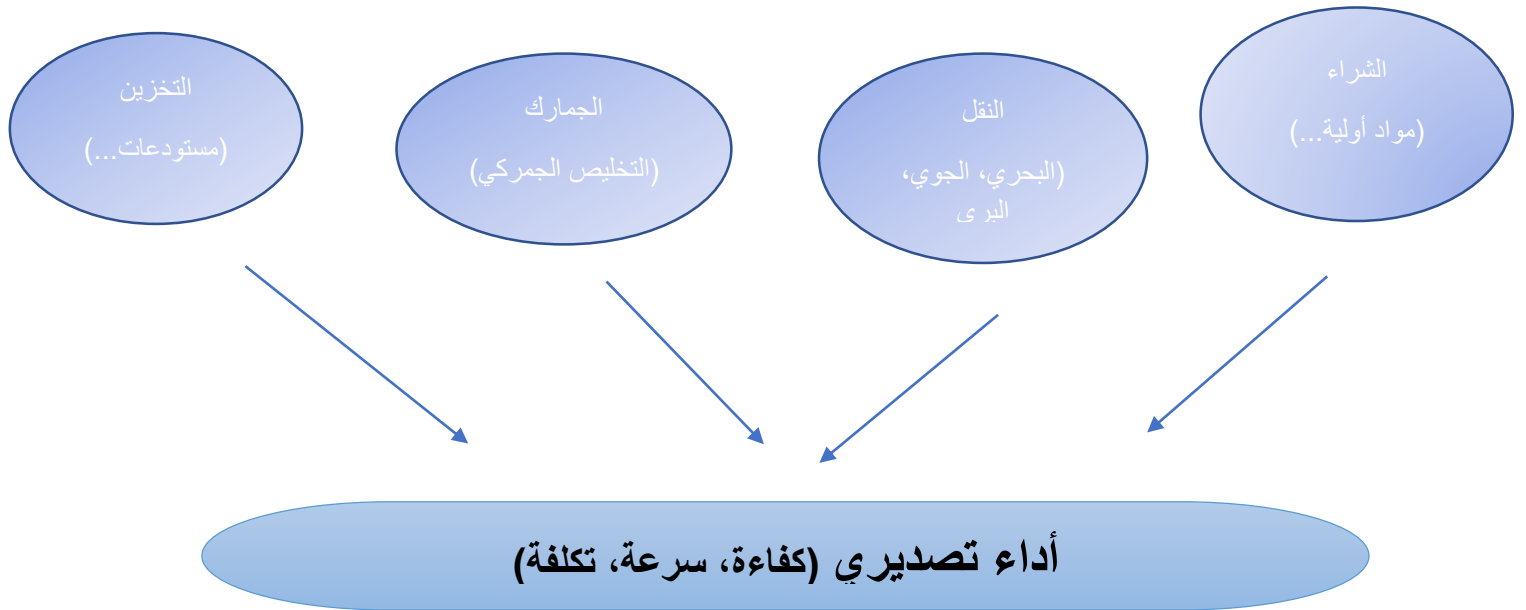
5. تأثير مؤشر الأداء اللوجستي: (LPI)

- يقوم البنك الدولي بإصدار "مؤشر الأداء اللوجستي (LPI)" الذي يقيس كفاءة القطاع اللوجستي في الدول المختلفة بناءً على ستة أبعاد: كفاءة الجمارك، جودة البنية التحتية، سهولة ترتيب الشحنات، جودة الخدمات اللوجستية، القدرة على تتبع الشحنات، والتسليم في الوقت المحدد. (World Bank, 2018) وقد أظهرت الدراسات أن هناك علاقة إيجابية وقوية بين ارتفاع هذا المؤشر وتحسين الأداء التصديري للدول، خاصة في الاقتصادات النامية حيث يمكن أن تؤدي الاستثمارات المستهدفة في اللوجستيات إلى نمو كبير في الصادرات (Cheriti & Lalaoui, 2024)

باختصار، الخدمات اللوجستية ليست مجرد وظيفة داعمة في عملية التصدير، بل هي عامل استراتيجي وحاسم يحدد مدى نجاح الشركات والدول في التجارة الدولية. الاستثمار في تحسين الأداء اللوجستي يؤدي

إلى خفض التكاليف، زيادة الكفاءة، تحسين رضا العملاء، وبالتالي تعزيز الأداء التصديري، والشكل (2) يمثل العلاقة بين الخدمات اللوجستية والأداء التصديري.

شكل رقم 2: العلاقة بين الخدمات اللوجستية و الاداء التصديري



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الوثائق الداخلية للمؤسسة

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

المطلب الأول: الدراسات السابقة المتعلقة بالخدمات اللوجستية

- دراسة سامعي يونس بعنوان: دور الأداء اللوجستي في تعزيز التنافسية الدولية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، اطروحة

دكتوراه في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، 2024

استهدفت هذه الدراسة تقصي دور الأداء اللوجستي في تعزيز القدرة التنافسية الدولية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية. وقد سلط الضوء على الأهمية الجوهرية لوظيفة اللوجستيك في تيسير أنشطة وعمليات المؤسسة بفعالية ومرونة، بالإضافة إلى الدور المحوري للتنافسية الدولية في تحقيق الرفاهية المجتمعية ودفع عجلة النمو الاقتصادي الوطني. سعيًا لتحقيق هذا الهدف، تبنت الدراسة منهجية تعتمد على دراسة حالة معمقة لمصنع "سامحا هوم أبلانيس" SAMHA Appliance ، وهو وحدة إنتاجية لمنتجات علامة "براند" Brandt التجارية النشطة في قطاع الأجهزة الكهرو منزلية في الجزائر.

اعتمدت الدراسة في جمع البيانات والمعلومات اللازمة على منهجين أساسيين هما: المقابلة والملاحظة. وقد ساهم هذان الأسلوبان في تجميع معلومات نوعية ذات قيمة جوهرية، والتي خضعت للتحليل والتفسير بهدف استخلاص النتائج. وقد تمحورت النتائج الرئيسية للدراسة حول الدور الذي يلعبه الأداء اللوجستي في تحقيق جودة منتجات "براند" Brandt بأسعار تنافسية تتلاءم مع القدرة الشرائية للمستهلك الجزائري على وجه الخصوص. ويتحقق ذلك من خلال آليات متعددة تشمل تخفيض التكاليف التشغيلية وتوفير المنتجات في الأماكن والأوقات المناسبة. وقد انعكس هذا الأداء اللوجستي الإيجابي على قدرة الشركة في تعظيم أرباحها وضمان بقائها في السوقين المحلي والدولي، مدعومًا بنسب مبيعات التصدير المتزايدة سنويًا.

وعليه، تستنتج الدراسة أن للأداء اللوجستي لمصنع "سامحا هوم أبلانيس" SAMHA Appliance دورًا فاعلاً ومؤثرًا في تعزيز التنافسية الدولية لشركة "براند الجزائر" Algérie Brandt. وتؤكد هذه النتائج تحقيق الأهداف المرجوة من الدراسة وتسليط الضوء على أهمية الاستثمار في القدرات اللوجستية كأداة استراتيجية لتعزيز تنافسية المؤسسات الجزائرية في الأسواق العالمية.

- دراسة قفاصة اميمة و بن جميل صلاح الدين، بعنوان: اللوجستيات الذكية ودورها في اختراق المنتجات الجزائرية للأسواق الدولية -تصميم منصة وتطبيق الكتروني لدعم اللوجستي للمنتجات الجزائرية-Goalgistic- ،-، مذكرة نهاية الدراسة لنيل شهادة ماستر في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، جامعة 8 ماي 5491 قالمة، الجزائر، 2024

استهدفت هذه الدراسة تحديد الأهمية الجوهرية للوجستيات الذكية في تعزيز قدرة المنتجات الجزائرية على النفاذ إلى الأسواق الدولية. ولتحقيق الأهداف البحثية، تبنت الدراسة المنهجين التحليلي والوصفي، وهما الأكثر ملاءمة لطبيعة الموضوع. كما اعتمدت الدراسة على أداة المقابلة لجمع البيانات الأولية، حيث تم إجراء مقابلات مع مسؤولين في ثلاث مؤسسات ناشطة في مجال التصدير بولاية سوق أهراس.

وقد توصلت الدراسة إلى استنتاج رئيس مفاده أن اختراق المنتجات الجزائرية للأسواق الدولية يعتمد بشكل حتمي وإلزامي على تبني المؤسسات الجزائرية لمبادئ وتقنيات اللوجستيات الذكية. وبناءً على هذه النتائج، قامت الدراسة بتصميم مقترح عملي يتمثل في منصة وتطبيق إلكتروني تحت مسمى "GOALOGISTIC" بهدف توفير الدعم اللوجستي اللازم للمصدرين الجزائريين.

باختصار، تؤكد الدراسة على الدور الحاسم للوجستيات الذكية كعامل تمكين أساسي لتعزيز تواجد المنتجات الجزائرية في الأسواق الدولية، وتقدم حلاً تطبيقياً لدعم هذا التوجه.

- دراسة جودي رشيدة وزياني مليكة، بعنوان الخدمات اللوجستية ودورها في تفعيل التجارة الخارجية دراسة حالة شركة الخليج للمخازن، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر تخصص: تجارة دولية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة ابن خلدون -تيارت-، الجزائر، 2014.

يتناول هذا الموضوع الدور المحوري للخدمات اللوجستية في تطوير وتفعيل التجارة الخارجية، ومدى مساهمتها في تحسين مستوى التبادل التجاري بين الدول. وتستعرض الدراسة الجوانب الأساسية للخدمات اللوجستية، مثل النقل وإدارة الجمارك والتأمين، باعتبارها أدوات فعالة لتحفيز النشاط التبادلي في السوق. فالاهتمام بتطوير النقل يرفع من جودة الخدمات اللوجستية الشاملة، التي بدورها تتداخل في مختلف أنشطة الإمداد. وتُعد إدارة الجمارك جهة رقابية حيوية لكل من عمليات الاستيراد والتصدير، والشحن والتفريغ، والعبور عبر الحدود، ومراقبة صحة الوثائق المطلوبة لكل من المصدر والمستورد. أما التأمين، فيضمن لكلا الطرفين حق التعويض عن الأضرار المحتملة.

وقد استهدفت دراسة الحالة في هذا البحث تحليل شركة الخليج للمخازن، باعتبارها من أبرز الشركات التي تقدم خدمات لوجستية عالية الجودة، ودورها في تحسين عمليات الإمداد والنقل في السوق الدولية. كما يركز التحليل على الأرباح التي حققتها الشركة في السنوات

الأخيرة على الصعيدين المحلي والدولي، مما يسلط الضوء على الأثر الإيجابي للخدمات اللوجستية المتطورة على الأداء المالي للشركات العاملة في التجارة الخارجية. باختصار، تؤكد الدراسة على الأهمية الاستراتيجية للخدمات اللوجستية المتكاملة في تسهيل وتنمية التجارة الخارجية، وتستعرض نموذجاً تطبيقياً ناجحاً من خلال تحليل حالة شركة الخليج للمخازن وأدائها المالي المتميز.

المطلب الثاني: الدراسات السابقة المتعلقة بالأداء التصديري

- دراسة وجدي محمدي عبدربه، بعنوان: سياسات الأداء التصديري المتميز لتنمية الصادرات المصرية مع الإشارة لبعض الدول التي حققت أداء تصديري متميز « تركيا _ سنغافورة _ ماليزيا _ اندونيسيا » دراسة تطبيقية، مجلة L'EGYPTE CONTEMPORAINE، مصر، 2021.
- تم استعراض الأهمية الجوهرية للتصدير على العموم، مع تركيز خاص على الحالة المصرية. كما تم تناول أبرز التحديات التي تعيق النشاط التصديري، بالإضافة إلى استعراض الحلول والتوصيات الهادفة إلى تعزيز نمو ونجاح هذا النشاط. وتضمن الفصل عرضاً لأهم التعاريف المتعلقة بالتصدير، وبيان أهميته ودوافع القيام به، فضلاً عن المشكلات التي تواجه العملية التصديرية. ثم تم التطرق إلى المعوقات التي تحد من الصادرات المصرية، وتلك التي تحول دون الاستغلال الأمثل للطاقات التصديرية الحالية، بالإضافة إلى المعوقات التي تقيد إمكانات التصدير الكامنة.
- انتقلنا في الفصل الثاني إلى استعراض تجارب دولية متميزة في مجال التصدير، مع تحليل أسس نجاحها، وشمل ذلك دراسة حالات تركيا، وسنغافورة، وماليزيا، واندونيسيا. كما تناول هذا الفصل بعض السياسات المقترحة لتنمية الصادرات المصرية، والتي قُسمت إلى سياسات قصيرة الأجل وأخرى طويلة الأجل. من أبرز السياسات قصيرة الأجل: مساندة الصادرات، والارتقاء بالتسويق، والاستثمار في البنية التحتية للشحن، وتبسيط إجراءات التصدير والاستيراد، وتيسير شروط الإقراض وخطابات الضمان للمصدرين، خاصة صغار المصدرين، وتطوير نظام السماح المؤقت، إلى جانب تقديم الحوافز الضريبية المشجعة لتنمية الصادرات. أما السياسات طويلة الأجل، والتي تستهدف زيادة وتنويع الطاقات التصديرية، فقد تضمنت: إدماج الشركات الصغيرة والمتوسطة في منظومة التصدير، ورفع كفاءة العمالة من خلال تطوير التعليم الفني وتقديم التدريب التقني اللازم، وتكثيف جهود البحث والتطوير والابتكار، وتطوير البنية التحتية بما يتوافق مع متطلبات التصدير، والعمل على جذب المزيد من الاستثمار الأجنبي المباشر لما له من دور في تعزيز الطاقات التصديرية.

يتضح مما سبق أن نجاح الدولة في نشاط التصدير لا يعتمد على سياسة واحدة أو مجموعة محددة من الإجراءات النمطية، بل إن تطوير السياسات وتعديل الأهمية النسبية لكل منها يُعد شرطاً أساسياً لاستمرار النمو وتحقيق النجاح المستدام.

- دراسة بومعزة حليلة، بعنوان: تقييم الأداء التصديري للمؤسسات الاقتصادية في ظل الانفتاح التجاري: دراسة حالة بعض المؤسسات الجزائرية المصدرة خارج قطاع المحروقات، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، 2018.

يشهد الاقتصاد العالمي اليوم ديناميكية متسارعة وتنافسية دولية محتدمة، وهو ما يفرض على الاقتصاد الجزائري تحديات جمة، خاصة فيما يتعلق بضرورة الانفتاح وتنمية الصادرات خارج قطاع المحروقات. يعاني الاقتصاد الجزائري من اعتماد بنيوي شبه كلي على مورد وحيد هو المحروقات، مع قصور ملحوظ في تنوع قاعدة الصادرات، على الرغم من المساعي التي بذلتها الدولة الجزائرية عبر تبني جملة من الإصلاحات للخروج من هذه التبعية، إلا أن تلك الجهود لم تحقق النتائج المرجوة بشكل كامل.

تنطلق هذه الدراسة من هذا الإشكال وتسعى إلى اقتراح حلول وتوصيات عملية بهدف تعزيز الأداء التصديري خارج قطاع المحروقات. ويتحقق ذلك من خلال قياس وتقييم معدلات الأداء التصديري وتحليل أثر العوامل الرئيسية التي تؤثر فيه، وذلك بالاعتماد على عينة مختارة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الناشطة في التصدير خارج قطاع الطاقة. كما تهدف الدراسة إلى تحديد واستخلاص أهم المعوقات التي تحد من فعالية أنشطتها التصديرية، وتقييم الدور الذي تضطلع به الدولة والهيئات المتخصصة في تقديم الدعم والمرافقة اللازمة لهذه المؤسسات الاقتصادية من أجل الارتقاء بمستوى الصادرات غير النفطية.

وقد توصلت نتائج هذه الدراسة إلى أن المؤسسات محل البحث تمتلك رغبة أكيدة وبعض المقومات الأساسية التي يمكن أن تساهم في نجاح ولوجها إلى الأسواق الخارجية. ومع ذلك، فإنها تواجه تحديات كبيرة على الصعيدين الداخلي والخارجي. داخلياً، يبرز ضرورة تطوير قدراتها التسويقية الدولية. وخارجياً، يُلاحظ عدم كفاية الدعم المقدم من الدولة، وكذا المرافقة المتاحة من مختلف الهيئات والمؤسسات المكلفة بهذا الدور، وهو ما يؤثر سلباً على أدائها التصديري بشكل عام.

المطلب الثالث: الدراسات السابقة المتعلقة بالمتغيرين

- دراسة Amin Hanfy Halah A. M. Bassiony & Mohammed, Sarah A. A. Al-Diasty بعنوان:

Journal of the ، The Impact of Logistics on The Development of Singapore's Exports

.(1) Advances in Agricultural Researches (JAAR) Volume: 29

تمتلك سنغافورة مكانة استراتيجية كمركز عالمي رائد في مجالي اللوجستيات وإدارة سلسلة الإمداد، مدعومة بقطاع لوجستي حديث يتسم بالكفاءة العالية، والتكامل التكنولوجي المتقدم، والاحترافية، وجودة الخدمات المتميزة. وباعتبارها نموذجًا اقتصاديًا يعتمد جوهريًا على التجارة الخارجية، تسعى المؤسسات اللوجستية السنغافورية بشكل متزايد إلى تنويع أنشطتها والتوسع في مجالات تكنولوجيا سلسلة الإمداد والتمويل اللوجستي، وذلك في ظل النمو المتسارع للتجارة عبر الحدود. انطلاقًا من الدور المحوري الذي تلعبه الخدمات اللوجستية في التنمية الاقتصادية والقدرة التنافسية للدول، يهدف هذا البحث إلى تحليل معمق لتأثير الأداء اللوجستي على حركة الصادرات السنغافورية، وذلك من خلال تطبيق نموذج الجاذبية واعتماد منهجية تحليل السلاسل الزمنية باستخدام بيانات قطاعية.

لتحقيق أهداف البحث، تم تقدير نموذج الجاذبية باستخدام خمسة أساليب إحصائية متميزة: طريقة المربعات الصغرى العادية المجمعة، ونموذج التأثيرات الثابتة، ونموذج التأثيرات العشوائية، ونموذج التأثيرات العشوائية مع أخطاء معيارية قوية، ونموذج التأثيرات العشوائية المعممة الممكنة أشارت النتائج إلى تفوق نموذج التأثيرات العشوائية من حيث الملائمة الإحصائية مقارنة بنموذج التأثيرات الثابتة. ومع ذلك، اتفقت نتائج النموذجين وفي إبراز وجود علاقة إيجابية بين مؤشر الأداء اللوجستي وإجمالي الصادرات السنغافورية. وقد أظهر نموذج التأثيرات العشوائية خصائص إحصائية أفضل مقارنة بنموذج التأثيرات الثابتة وطريقة المربعات الصغرى العادية المجمعة. علاوة على ذلك، قدم النموذجان نتائج متسقة تمثلت في تقديرات معنوية وإيجابية لمؤشر الأداء اللوجستي الكلي لكل من سنغافورة والدول المستوردة، مما يعزز فرضية الارتباط الإيجابي بين الأداء اللوجستي وإجمالي الصادرات السنغافورية. وعلى الرغم من اتساق جميع التقديرات حول التأثير العكسي للمسافة على الصادرات السنغافورية، إلا أن هذا التأثير كان معنويًا إحصائيًا فقط في تقديرات طريقة المربعات الصغرى العادية المجمعة وطريقة التأثيرات العشوائية المعممة الممكنة. اتسمت علامات المتغيرات الضابطة بالمنطقية والتوافق مع نتائج الدراسات السابقة في هذا المجال، حيث لوحظ وجود ارتباط إيجابي (وإن لم يكن معنويًا إحصائيًا، ربما بسبب محدودية حجم العينة) بين

الناتج المحلي الإجمالي السنغافوري وإجمالي صادراته، بينما ظهر ارتباط سلبي بين المسافة والصادرات في جميع النماذج (باستثناء نموذج التأثيرات الثابتة الذي لم يقدر تأثير المسافة لكونها متغيراً ثابتاً عبر الزمن). استناداً إلى النتائج المستخلصة من مختلف تقديرات نموذج الجاذبية الخطية وغير الخطية، يقدم البحث أدلة قوية تدعم وجود علاقة إيجابية بين الأداء اللوجستي وقيمة الصادرات. وتؤكد هذه النتائج الأهمية البالغة للأداء اللوجستي كعامل محوري في تعزيز قيمة إجمالي الصادرات السنغافورية. وبناءً على ذلك، توصي الدراسة صناعات السياسات بتبني تدابير تهدف إلى تطوير الخدمات اللوجستية، لا سيما في إندونيسيا. كما تشدد الدراسة على أهمية الارتقاء بالمؤشرات الفرعية للأداء اللوجستي في كل من إندونيسيا وفيتنام وتايلاند لتحقيق نتائج إيجابية ملموسة على صعيد الوقت، والتكلفة، والموثوقية، وسهولة ترتيب إجراءات الشحن الدولي، وفعالية أنظمة التتبع. ومن المتوقع أن تسهم هذه التحسينات في تنشيط التجارة الدولية، سواء على مستوى إجمالي الصادرات السنغافورية أو على مستوى القطاعات الاقتصادية ذات الأولوية.

- دراسة رياض ريمي، بعنوان: دور الأداء اللوجستي في تأثير الصادرات على النمو الاقتصادي دراسة قياسية لدول المينا خلال الفترة (2010-2017)، جامعة الشهيد حمه لخضر_ الوادي، الجزائر، مجلة الاقتصاد والإحصاء التطبيقي، العدد3، ديسمبر 2020.

تهدف هذه الدراسة إلى بحث الدور الذي يلعبه الأداء اللوجستي في تسهيل تأثير الصادرات على النمو الاقتصادي في خمس عشرة دولة بمنطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، وذلك بالاستناد إلى بيانات بأن تغطي الفترة الزمنية من عام 2010 حتى عام 2017. ولتحقيق هذا الهدف، تم تضمين حد تفاعلي بين مؤشر الأداء اللوجستي والصادرات في النماذج الاقتصادية المقدرة. وقد كشفت نتائج التقدير، المتحصل عليها باستخدام مُقدّر الآثار العشوائية، عن وجود تأثير عكسي لمؤشر الأداء اللوجستي على تعزيز مساهمة الصادرات في النمو الاقتصادي لدول منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا.

يُعزى هذا الاكتشاف غير المتوقع إلى الأثر الإيجابي الذي يُحدثه مؤشر الأداء اللوجستي أيضاً على واردات هذه الدول. بمعنى آخر، أن الزيادة في حجم الصادرات الناتجة عن تحسين الأداء اللوجستي قد واکمها ارتفاع في حجم الواردات بمعدل أكبر، مما أسفر عن انخفاض متواصل في الرصيد الخارجي للسلع والخدمات، وهو ما انعكس سلباً على وتيرة النمو الاقتصادي في الدول التي شملتها الدراسة.

• تُقدم الدراسات السابقة إطارًا نظريًا وتحليليًا قيمًا حول العلاقة بين الخدمات اللوجستية والأداء التصديري على مستويات متعددة. فقد تناولت هذه الأبحاث أهمية اللوجستيات الذكية في اختراق الأسواق الدولية (قفاصة وبن جميل، 2024)، ودور الأداء اللوجستي في تعزيز التنافسية الدولية للمؤسسات (سامعي، 2024)، وأهمية الخدمات اللوجستية في تفعيل التجارة الخارجية بشكل عام (جودي وزيان، 2014). كما حللت معوقات وفرص الأداء التصديري على المستوى الوطني في سياقات مختلفة (محمد وجدي، 2021؛ بومعزة، 2018)، وقدمت تحليلات كمية لتأثير الأداء اللوجستي على الصادرات على المستوى الإقليمي والدولي (Sarah A. A. Al-Diasty et al، 2020؛ ريمي، 2020).

ومع ذلك، تبرز الفجوة البحثية الأساسية التي تسعى دراستنا لسدها في ندرة الدراسات الأكاديمية المتعمقة والموجهة نحو تحليل الأثر الفعلي للخدمات اللوجستية على الأداء التصديري لشركات صناعية جزائرية محددة وكبيرة الحجم، مثل مؤسسة IRIS. فالدراسات المتاحة، وإن كانت تسلط الضوء على الأهمية العامة أو تتناول حالات جزئية، لم تقدم بعد تحليلًا شاملاً يربط بين الممارسات اللوجستية الدقيقة لمؤسسة رائدة في قطاع الأجهزة الكهرومنزلية والإلكترونيات وبين مؤشرات أدائها التصديري الكمية والنوعية.

تهدف دراستنا إلى تجاوز هذا القصور من خلال تقديم دراسة حالة تحليلية لمؤسسة IRIS، مما يمكننا من:

1. تحديد وتقييم استراتيجيات وممارسات الخدمات اللوجستية المتبعة حاليًا في IRIS لدعم عملياتها التصديرية.
2. تحليل كيفية تأثير هذه الخدمات اللوجستية بشكل مباشر على مؤشرات الأداء التصديري لـ IRIS، مثل كفاءة التسليم، تكلفة الصادرات اللوجستية، ومستوى رضا العملاء الدوليين.
3. تشخيص التحديات اللوجستية المحددة التي تواجهها IRIS في سياق السوق الجزائري والأسواق الدولية، وتقديم توصيات عملية وموجهة لتحسين كفاءتها اللوجستية وبالتالي تعزيز قدرتها التنافسية التصديرية.

بهذا، ستقدم دراستنا إسهامًا معرفيًا جديدًا من خلال تضيق نطاق التحليل من المستويات الكلية والقطاعية إلى المستوى المؤسسي المجهري، مما يوفر رؤى دقيقة وقابلة للتطبيق لسد النقص في الأدبيات المتعلقة بالدور الحيوي للخدمات اللوجستية في تعزيز الأداء التصديري للشركات الصناعية الجزائرية الرائدة.

خلاصة الفصل:

استعرض هذا الفصل مجموعة من الدراسات السابقة التي تؤكد على الدور الحيوي للخدمات اللوجستية في تعزيز الأداء التصديري والقدرة التنافسية الدولية. أظهرت هذه الدراسات أن اللوجستيات الفعالة، بما في ذلك اللوجستيات الذكية وإدارة سلسلة التوريد المتكاملة، ضرورية لنجاح الشركات في الأسواق العالمية. كما ناقشت التحديات التصديرية في السياق الجزائري وأهمية الدعم الحكومي والبنية التحتية. ومع ذلك، تبقى هناك فجوة بحثية واضحة تتمثل في الحاجة إلى دراسات معمقة تركز على شركات جزائرية صناعية محددة ورائدة، مثل مؤسسة IRIS. هذا النقص يبرر دراستنا، التي تهدف إلى تقديم تحليل تفصيلي وعملي لدور الخدمات اللوجستية في تحسين الأداء التصديري لـ IRIS، مما يساهم في إثراء المعرفة الأكاديمية ويقدم توصيات قابلة للتطبيق.

الفصل الثالث:

الإطار المنهجي

الفصل الثاني: الإطار المنهجي

تمهيد:

يهدف هذا الفصل إلى تأسيس البنية المنهجية والعلمية للدراسة الميدانية، وذلك بعد استعراض الأدبيات السابقة والمفاهيم النظرية المتعلقة بمتغيرات البحث. ويقدم هذا الفصل عرضاً تفصيلياً للإطار المنهجي الذي تم اعتماده في تقصي دور الخدمات اللوجستية في تعزيز الأداء التصديري للمؤسسة الاقتصادية قيد الدراسة. ويسعى هذا التمهيد المنهجي إلى توفير فهم واضح وشامل للقارئ حول التصميم البحثي والإجراءات المنهجية المتبعة، بما يكفل تحقيق معايير المصداقية والجودة العلمية للدراسة.

علاوة على ذلك، يتضمن هذا الفصل تعريفاً بالمؤسسة الاقتصادية المختارة كحالة دراسية، وهي وحدة "إيريس أورل ساتيركس" IRIS EURL SATEREX الصناعية، الكائن مقرها بالمنطقة الصناعية في سطيف، والتي تُعد من الوحدات التصنيعية البارزة لمنتجات علامة إيريس التجارية. وبناءً على ذلك، سيتناول هذا الفصل العناصر المنهجية الأساسية التالية: منهجية البحث المتبعة، تحديد مجتمع وعينة الدراسة (حسب الاقتضاء)، أداة وأسلوب جمع البيانات، بالإضافة إلى تقديم نبذة تعريفية شاملة حول مؤسسة "IRIS EURL SATEREX" باعتبارها الوحدة التحليلية للدراسة الميدانية.

المبحث الأول: منهجية البحث

يسعى هذا المبحث إلى تحديد وتوضيح المنهجية البحثية التي تم تبنيها في هذه الدراسة. ويتضمن ذلك تحديد طبيعة المقاربة البحثية، أو الدراسة الكيفية المعتمدة، بالإضافة إلى تبيان الأسباب الموجبة لاختيار هذه المقاربة تحديداً.

تبنى هذه الدراسة مقاربة بحثية كيفية، والتي تُعرف بأنها منهجية تعتمد على جمع المعلومات من خلال الملاحظات الميدانية والمقابلات المعمقة، مع التركيز على فهم الظواهر في سياقاتها الطبيعية دون اللجوء إلى التحليل الإحصائي (خلالفة ، 2020 ، صفحة 106)

وفي البحث الكيفي، يتوجه الباحث عادة نحو عينات غير عشوائية، أي عينات قصدية، بهدف الحصول على رؤى معمقة حول الموضوع قيد الدراسة. وتتضمن أدوات جمع البيانات الفعالة في هذا المنهج الملاحظة بالمشاركة، والمقابلات المتعمقة، وتحليل الوثائق والسجلات الأولية ذات الصلة (قنديلجي، 2009، صفحة 58)

ويقوم الباحث في هذا السياق بدور اجتماعي متفاعل، مع التأكيد على الذاتية المنضبطة لتجنب التحيز في جمع البيانات وتفسيرها.

تتميز الدراسة الكيفية بعدة خصائص جوهرية (خلالفة ، 2020 ، صفحة 107):

- التركيز على الإدراك والتفسير: تعتمد بشكل أساسي على فهم وتفسير الموضوع من منظور المشاركين، ويتطلب من الباحث التفاعل المباشر مع الموقف لجمعه البيانات من خلال الملاحظة المستمرة.
 - التحليل الاستدلالي: يتم تحليل البيانات بطريقة استدلالية، مع الاهتمام بمشاعر الأفراد وإدراكاتهم وقيمهم كما يعيشونها، وليس كما يفسرها الباحث.
 - النظرة الاستقرائية: تقدم رؤية استقرائية للعلاقة بين النظرية والبحث الميداني، حيث تنبثق المفاهيم النظرية من البيانات التجريبية.
- يُمكن إيجاز أوجه الاختلاف الرئيسية بين المقاربة الكمية والكيفية (المطيري، صفحة 256) في النقاط التالية:

- أدوات جمع البيانات: يعتمد البحث الكيفي على الملاحظة المتفاعلة والمقابلات الشخصية المتعمقة، بينما يستخدم البحث الكمي الاستبانات ذات الأسئلة المحددة مسبقًا.
- أهداف البحث: يهدف المنهج الكيفي إلى فهم الظاهرة ضمن سياقها، ولا يركز على تعميم النتائج، في حين يسعى البحث الكمي إلى قياس الظاهرة وتحليل البيانات إحصائيًا لاستخلاص النتائج وتعميمها.
- تفسير الظواهر: يفسر البحث الكيفي الظواهر بأسلوب إنشائي، بينما يعتمد البحث الكمي على التفسير باستخدام الطرق الرقمية والإحصائية.
- طبيعة العينة: تكون العينة في البحث الكيفي مختارة بشكل قصدي من قبل الباحث، بينما تكون العينة في المنهج الكمي عشوائية (احتمالية).
- دور الباحث وعلاقته بمجتمع الدراسة: يكون الباحث الكيفي قريبًا من مجتمع الدراسة، ويجمع المعلومات بشكل مباشر من خلال المقابلات ويحللها، ويبقى متفاعلًا مع المشاركين طوال فترة الدراسة. أما الباحث الكمي، فيمكنه جمع البيانات من أماكن متباعدة عبر إرسال الاستبانات.
- محددات المنهج: يُعتبر التحيز والبعد عن الحياد من أبرز التحديات في المقاربة الكيفية، حيث قد يميل الباحث نحو الظاهرة المدروسة، كما قد يتعرض لأخطاء في القياس والمعاينة. وعلى ضوء ما سبق، تبرز الأسباب الرئيسية لاختيار المقاربة الكيفية في هذه الدراسة فيما يلي:
- الطبيعة الاستكشافية: تُعد الدراسة الكيفية ضرورية كدراسة أولية ومبدئية لفهم معمق لمشكلة الدراسة وتحديد عواملها الأساسية. فطبيعتها الاستكشافية تسمح باستخدام تقنيات مثل الملاحظة ودراسة الوثائق والمقابلات المعمقة، وتساعد المعلومات المستمدة من مقابلة الخبراء وأصحاب القرار وتحليل البيانات الأولية الباحث على فهم سياق المشكلة ومعالجتها بشكل أفضل.
- محدودية حجم مجتمع الدراسة المتخصص: قلة عدد الأفراد المتخصصين في مجال اللوجستيك داخل المؤسسة محل الدراسة، مما جعل الاعتماد على المقاربة الكيفية خيارًا مناسبًا، حيث يتميز البحث الكيفي بعينة محدودة الحجم يتم اختيارها بشكل متعمد وقصدي، على عكس العينة العشوائية (الاحتمالية) في البحث الكمي.
- الطبيعة التفسيرية للتحليل: يتميز التحليل الكيفي بطبيعته التفسيرية، حيث يقوم الباحث بتفسير الأفكار والنتائج المستخلصة من البيانات التي تم جمعها. وهذا يتناسب مع موضوع الدراسة في تفسير

الكيفية التي يسهم بها الأداء اللوجستي في تعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة، بناءً على البيانات التي تم جمعها من الميدان.

المبحث الثاني: تعيين مجتمع وعينة الدراسة وأساليب جمع البيانات

يسعى هذا المبحث إلى تحديد مجتمع وعينة الدراسة، بالإضافة إلى عرض الأدوات التي تم استخدامها في جمع البيانات اللازمة لتحقيق أهداف البحث.

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

أُجريت الدراسة الميدانية في قسم اللوجستيك بمصنع "IRIS EURL SATEREX" وقد تم اختيار هذه المؤسسة تحديداً لعدة اعتبارات منهجية، من بينها:

- مكانة مؤسسة "IRIS EURL SATEREX" كأحد أكبر الوحدات الصناعية في الجزائر.
- حجم النشاط التشغيلي الواسع وتعدد الموارد البشرية العاملة داخل وخارج المصنع.
- السمعة المتميزة لعلامة ايريس IRIS على المستويين المحلي والدولي.
- كونها مؤسسة وطنية رائدة في قطاع إنتاج الأجهزة الكهرو منزلية والعجلات المطاطية.

وقد تمثل مجتمع البحث في جميع الإطارات السامية المكلفة بالأنشطة اللوجستية في مختلف الفروع التابعة للقسم، والبالغ عددهم أحد عشر (11) مسؤولاً. ونظراً لطبيعة الدراسة الكيفية المعتمدة، فقد تم استهداف جميع أفراد المجتمع المستهدف، وهو ما يتسق مع خصائص البحث الكيفي الذي يتميز بعينة مقصودة ومحدودة الحجم ولكنها توفر كمية غنية من البيانات المتعمقة. ويؤكد العلمي (2017، ص. 315) أن المشاركين في الدراسات النوعية يتم اختيارهم بشكل هادف من مواقع محددة بناءً على توافر خصائص الحالة المدروسة فيهم.

المطلب الثاني: أساليب جمع البيانات

تم الحرص في هذه الدراسة على اتباع أهم الإجراءات المنهجية العلمية لضمان الوصول إلى نتائج قابلة للتحليل والتفسير بشكل منهجي. وعليه، يتناول هذا المطلب تحديد الأدوات التي تم استخدامها في جمع البيانات.

الفرع الأول: أسلوب جمع البيانات

اعتمدت الدراسة على ثلاثة أدوات في جمع البيانات، وهما: الملاحظة، المقابلة والاستبيان. وقد تم اختيار هذه الأدوات تحديدًا نظرًا لطبيعة الدراسة الميدانية والأهداف البحثية، حيث لم يكن استخدام أداة الاستبانة مناسبًا للأسباب التالية:

- صغر حجم مجتمع الدراسة.
- طبيعة الموضوع البحثي التي تتطلب فهمًا معمقًا لوجهات النظر.
- أهداف الدراسة التي تركز على استكشاف التجارب والمعاني.
- المقاربة الكيفية المختارة التي تتناسب مع جمع بيانات نوعية متعمقة.

أولاً: الملاحظة

تُعد الملاحظة من الوسائل الجوهرية لجمع البيانات في مختلف المجالات البحثية، وتهدف إلى رصد المشكلات أو الظواهر دون التأثير عليها، حيث تتم بشكل تلقائي أو عفوي من خلال تسجيل الظاهرة عبر المشاهدة المباشرة أو غير المباشرة، أو باستخدام التسجيل المرئي (الفيديو). وقد تم في هذه الدراسة استخدام الملاحظة غير المشاركة، حيث لم يتقمص الباحث دور المشارك في أنشطة الجماعة، بل قام بمراقبة ومشاهدة الظواهر عن قرب أو بعد، بشكل مباشر أو غير مباشر، ودون تحيز. وقد ساعد هذا الأسلوب في التحقق من صحة البيانات والمعلومات الواردة. (اللوزي، 2008، ص. 92-93).

وقد تم استخدام الملاحظة في المجالات التالية:

- _ زيارة الشركة الرئيسية والحظيرة ومختلف المصانع.
- _ ملاحظة طبيعة العمل الذي يقومون به.
- _ التعرف على معظم أفراد العمل.
- _ مراقبة سلوك الأفراد أثناء تأدية مهامهم.

ثانيًا: المقابلة

1. تعريفها:

تُعتبر المقابلة وسيلة هامة لجمع البيانات والمعلومات، وغالبًا ما تتطلب إعدادًا مسبقًا يشمل تحديد الوقت والمكان المناسبين، بالإضافة إلى تحديد الأفراد المعنيين بالمقابلة. وقد أصبحت المقابلات من أكثر الوسائل

استخدامًا في البحث العلمي، خاصة كأداة لاستكشاف آراء الأفراد بشكل حيوي وهادف. وقد تم اختيار المقابلة المتعمقة في هذه الدراسة، حيث يتطلب هذا النوع من المقابلات تركيزًا واهتمامًا باستماع المستجوبين، مع تدوين البيانات والمعلومات بشكل متزامن. وتكون المقابلات في شكل أسئلة مفتوحة وأساسية، تهدف إلى حصول الباحث على إجابات دقيقة وموضوعية (اللوزي، 2008، ص. 97-98).

2. مجريات المقابلة:

تم إجراء مقابلات مع جميع موظفي قسم اللوجستيك بمصنع IRIS "اورل ساتيركس"، والبالغ عددهم أحد عشر (11) فردًا، حيث يمثل كل فرد قسمًا فرعيًا من أقسام اللوجستيك. وعليه، تم طرح الأسئلة على مسؤول كل قسم على حدة. ويوضح الجدول رقم (2) قائمة بأسماء المستجوبين ومناصبهم.

جدول 2: قائمة المستجوبين

قائمة المستجوبين		
قسم الإنتاج	مسؤول الإنتاج	1
	مسؤول الإنتاج	2
قسم الشراء	مسؤول الشراء	3
	مسؤول الشراء	4
	مسؤول الشراء	5
قسم التصدير	مسؤول التصدير	6
قسم النقل الدولي واللوجستيك	مسؤول النقل الداخلي	7
	مسؤول النقل الخارجي	8
قسم التخزين	مسؤول التخزين	9
	مسؤول التخزين	10
قسم الجمارك	مسؤول الجمارك	11

المصدر: من إعداد الطالبة

3. دليل المقابلة:

أ- المتغير المستقل " الخدمات اللوجستية":

- مقابلة مع قسم الشراء: تمحورت الأسئلة حول موردي المؤسسة، كيف يتم تصنيفهم وماهي المعايير المختارة، والمزيد من الأسئلة، ويمكننا توضيح أسئلة المقابلة الخاصة بقسم الشراء من خلال الجدول (3).

جدول 3: أسئلة خاصة بقسم الشراء

المؤشر	الأسئلة
إدارة الشراء	1. من هم موردي المؤسسة؟ 2. كم يبلغ عددهم؟ وكيف يتم تصنيفهم؟ 3. هل يوجد معايير لاختيار الموردين؟ 4. ما نوع المشتريات؟ 5. كيف تتم عملية الشراء؟ 6. كيف تتم عملية استلام الطلبات؟ 7. ماهي الوثائق المطلوبة في عملية الإستيراد؟

المصدر: من إعداد الطالبة

- مقابلة مع قسم الإنتاج: تمحورت أسئلة المقابلة في كم عدد وحدات الإنتاج وكيف تتم العملية الإنتاجية بالإضافة إلى كم تبلغ نسبة الإدماج، بالإضافة إلى أسئلة أخرى، ويمكننا توضيح أسئلة المقابلة الخاصة مع قسم الإنتاج من خلال الجدول (4).

جدول 4: أسئلة خاصة بقسم الإنتاج

المؤشر	الأسئلة
إدارة الإنتاج	1. كم عدد وحدات الإنتاج؟ 2. كيف تتم عملية الإنتاج؟ 3. كم تبلغ نسبة الإدماج في منتجات ايريس ؟ IRIS

4. ماهو حجم المبيعات المحلية والخارجية خلال السنوات الخمس الأخيرة؟	
--	--

المصدر: من إعداد الطالبة

- مقابلة مع قسم النقل الدولي واللوجستيك: تمحورت أسئلة المقابلة في هل يتم التأمين على بضائع المنقولة، وماهي الموانئ التي تتعاملون معها، بالإضافة إلى أسئلة أخرى، ويمكننا توضيح أسئلة المقابلة الخاصة مع قسم النقل الدولي واللوجستيك من خلال الجدول(5).

جدول 5: أسئلة خاصة بقسم النقل الدولي و اللوجستيك

المؤشر	الأسئلة
إدارة النقل الدولي واللوجستيك	1. متى يحين دور قسم النقل 2. هل يتم التأمين على البضائع المنقولة؟ 3. ماهي الموانئ التي تتعاملون معها؟ 4. ماهي شركات الشحن التي تتعاملون معها؟ 5. هل تمتلك شركة ستيركس حاويات خاصة بها؟ 6. ما هي الإجراءات المعتمدة لتقليل تكلفة النقل؟ 7. ماهي وسائل النقل المعتمدة؟ 8. كيف يتم قياس الأداء الخاص بالنقل؟

المصدر: من إعداد الطالبة

- مقابلة مع قسم الجمارك: تمحورت أسئلة المقابلة فيما يتمثل دور قسم الجمارك وماهي التسهيلات الممنوحة من طرف الدولة، ويمكننا توضيح أسئلة المقابلة الخاصة مع قسم الجمارك من خلال الجدول(6).

جدول 6: أسئلة خاصة بقسم الجمارك

المؤشر	الأسئلة
إدارة الجمارك	1. فيما يتمثل دور قسم الجمارك؟ وأين يتم؟ 2. وما هي التسهيلات الممنوحة من طرف الدولة؟

المصدر: من إعداد الطالبة

- مقابلة مع قسم التصدير: تمحورت أسئلة المقابلة في ماهي الاستراتيجيات التي تعتمد عليها الشركة لتعزيز تنافسيتها في الأسواق التصديرية، وما هي اهم الدول التي يتم التصدير لها، بالإضافة إلى أسئلة أخرى، ويمكننا توضيح أسئلة المقابلة الخاصة مع قسم التصدير من خلال الجدول (7).

جدول 7: أسئلة خاصة بقسم التصدير

المؤشر	الأسئلة
إدارة التصدير	1. ما هي الاستراتيجيات التي تعتمد عليها الشركة لتعزيز تنافسيتها في الأسواق التصديرية؟ 2. ما هي اهم الدول التي يتم التصدير لها؟ 3. ما هي اهم المنتجات المصدرة؟ 4. ما هو حجم التصدير خلال خمس سنوات الأخيرة؟

المصدر: من إعداد الطالبة

- مقابلة مع قسم التخزين: تمحورت أسئلة المقابلة تسيير المخزون وكيف يتم تقسيم المخزون، بالإضافة إلى أسئلة أخرى، ويمكننا توضيح أسئلة المقابلة الخاصة مع قسم التخزين من خلال الجدول (8).

جدول 8 : أسئلة خاصة بقسم التخزين

المؤشر	الأسئلة
إدارة التخزين	1. هل يتم تسيير المخزون وفقا لنظام متعدد داخلي؟ 2. كيف يتم تقسيم المخزون؟ وماهي أنواع التخزين المعتمدة؟ 3. ماهي السياسات المتبعة في إدارة المخزون لدعم عمليات التصدير؟ 4. كيف يتم التنسيق بين قسم التخزين وقسم النقل لضمان عمليات شحن سلسل؟

المصدر: من إعداد الطالبة

ب- المتغير التابع " الأداء التصديري ":

اعتمدنا في الأسئلة المتعلقة بالمتغير التابع " الأداء التصديري " على مؤشراتنا، والتي نوضحها في الجدول (9) التالي:

جدول 9: أسئلة المقابلة المتعلقة بالأداء التصديري

المؤشر	الأسئلة
الجودة	_ ماهي المعايير الدولية التي تعتمد عليها المؤسسة لضمان جودة منتجات المصدرة؟ _ هل تؤثر عمليات التعبئة والتغليف على جودة المنتج عند وصوله للأسواق الخارجية؟ _ ماهي نسبة المنتجات المصدرة التي تم تقييمها بدرجة "عالية الجودة" من قبل العملاء؟
التكلفة	_ هل تستخدم مؤسسة ايريس IRIS تقنيات إنتاج أوتوماتيكية لتقليل تكلفة العمالة؟ _ ماهي أهم نقاط القوة لدى مؤسسة IRIS في خفض التكاليف مقارنة بالمنافسين؟ _ هل يشكل النقل الداخلي (من المصنع إلى الميناء) عبئا كبيرا على إجمالي تكلفة الصادرات؟ _ هل تقوم المؤسسة بمراجعة دورية لمؤشرات التكلفة على مستوى سلسلة التوريد؟ _ هل يؤدي ارتفاع تكاليف حسب العرض والطلب للسوق إلى التأثير على سعر المنتج النهائي؟
التسليم	_ ماهي الأساليب التي تؤدي إلى تأخير عمليات التسليم؟

هل يوجد فرق بين الأداء في الأسواق المحلية والتصدير من حيث سرعة التسليم؟	
--	--

المصدر: من إعداد الطالبة

المبحث الثالث: نظرة عامة حول مؤسسة "EURL SATEREX" IRIS

تُعد "IRIS" الاسم التجاري والتسويقي لمؤسسة إنتاجية وتجارية ذات نشاط واسع في إنتاج مجموعة متنوعة من المنتجات التي تحقق منفعة كبيرة على المستويين الوطني والدولي. ويهدف هذا الجزء من البحث إلى تقديم نظرة شاملة ومعمقة حول هذه المؤسسة التي أثبتت جدارتها في مجال الإنتاج.

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة

SATEREX EURL للصناعات الإلكترونية، هي مؤسسة خاصة ذات الشخص الوحيد وذات المسؤولية المحدودة، تحصلت على السجل التجاري في ديسمبر 2003 وبدأت فعليًا بالنشاط في جانفي 2004. تقع هذه الأخيرة في المنطقة الصناعية لولاية سطيف 2 على مساحة إجمالية تقدر بـ 86420 مترًا مربعًا. يتمثل نشاطها في صناعة الأجهزة الإلكترونية والكهر ومنزلية، ويقدر رأسمالها بـ 500.000.000 دج. تعمل المؤسسة على ترقية نشاطها والمتمثل أساسًا في تركيب وتصنيع المنتجات الكهرو منزلية وذلك بموجب قوانين المرسوم الوزاري المؤرخ في 02 أفريل 2000 المحدد للصناعة والإنتاج من خلال الاستفادة من النظم الجمركية في الجزائر في إطار تركيب. (SKD.CKD)

تكمن طريقة عمل المؤسسة في ورشات تعمل سبعة أيام دون انقطاع، وتشغل تقريبًا 3000 عامل. كل المنتجات تصدر بعلامة IRIS والتي هي مسجلة في الديوان الوطني لحماية المؤلفات والابتكارات، بما يضمن للمؤسسة حماية كافية من أي تزوير أو تقليد. تتشكل مؤسسة IRIS من الوحدات التالية:

1. وحدة الثلاثات.

2. وحدة إنتاج المكيفات الهوائية.

3. وحدة البوليستيران.

4. وحدة إنتاج الغسالات.

5. وحدة إنتاج التلفاز

تتزوّد المؤسسة بالمواد الأولية من طرف مورديها من الخارج ومن بينهم: الصين، تركيا، إيطاليا، اليابان، ألمانيا والبرازيل.

للمؤسسة فروع بيع في العديد من ولايات الجزائر، غير أن المديرية العامة للإنتاج والتصنيع مقرها بولاية سطيف، وتتفرع نقاط البيع على الولايات التالية:

- المديرية الجهوية لناحية الغرب - سيدي بلعباس.
- المديرية الجهوية لناحية الشمال - الجزائر العاصمة.
- المديرية الجهوية لناحية الجنوب - ورقلة.

بالإضافة إلى الولايات التالية: العلمة، باتنة، الوادي، غرداية. كما تتواجد المديرية الجهوية بالجزائر العاصمة. ولخدمة الزبائن يوجد أكثر من 1000 مركز لخدمات ما بعد البيع على مستوى كل ولايات الوطن.

المطلب الثاني: أهداف ومهام مؤسسة IRIS

لكل مؤسسة أهداف ومهام خاصة التي تسعى لتحقيقها، شأنها في ذلك شأن باقي المؤسسات التي أنشئت لتلبية احتياجات ورغبات المستهلكين والمساهمة في الاقتصاد الوطني. (معلومات مقدمة من طرف المؤسسة).

1. الأهداف:

تسعى المؤسسة إلى تحقيق جملة من الأهداف، أبرزها:

أ. استحداث وتطوير أجهزة إلكترونية تتماشى مع التكنولوجيا الحديثة.

ب. تطوير القدرات الوطنية المحلية.

ت. العمل على الحصول على شهادات الجودة الخاصة بالمنتج.

ث. تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال العمل على زيادة الحصة السوقية عبر اختراق الأسواق.

إضافة إلى ذلك، تضطلع كل شركة بصفة عامة وشركة IRIS بصفة خاصة بمهام وأدوار محددة:

2. المهام:

تتولى المؤسسة مهام البحث والتنمية والإنتاج والاستيراد والتركيب والصيانة للمعدات والآلات والمركبات المخصصة لمختلف القطع الإلكترونية، بالإضافة إلى:

أ. تموين الوحدات بالمواد الأولية.

ب. وضع القوانين والبرامج المشتركة لجميع الوحدات الاقتصادية التابعة لها.

ت. توزيع المنتجات تامة الصنع عبر جميع نقاط البيع.

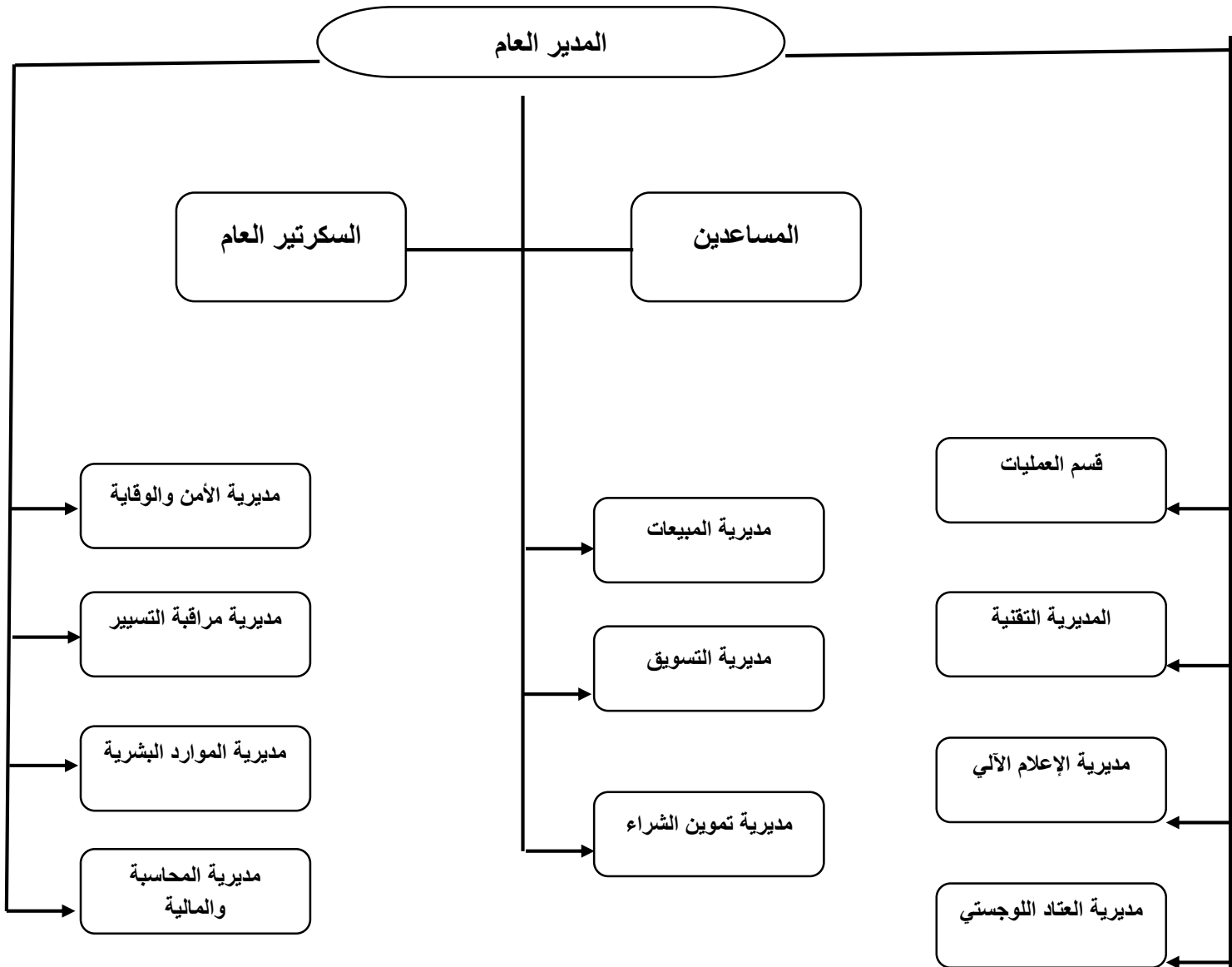
ث. العمل على إضفاء السمة المحلية على المنتج وترقية المنتج الوطني.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي وسلسلة الإمداد للمؤسسة

1. الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

يقوم الهيكل التنظيمي لمؤسسة IRIS-SAT على أساس شبكة من المديريات والمصالح المتفاعلة، وذلك بهدف تحقيق أهداف المؤسسة على النحو التالي

شكل رقم 3: الهيكل التنظيمي للمؤسسة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الوثائق الداخلية الممنوحة من طرف المؤسسة

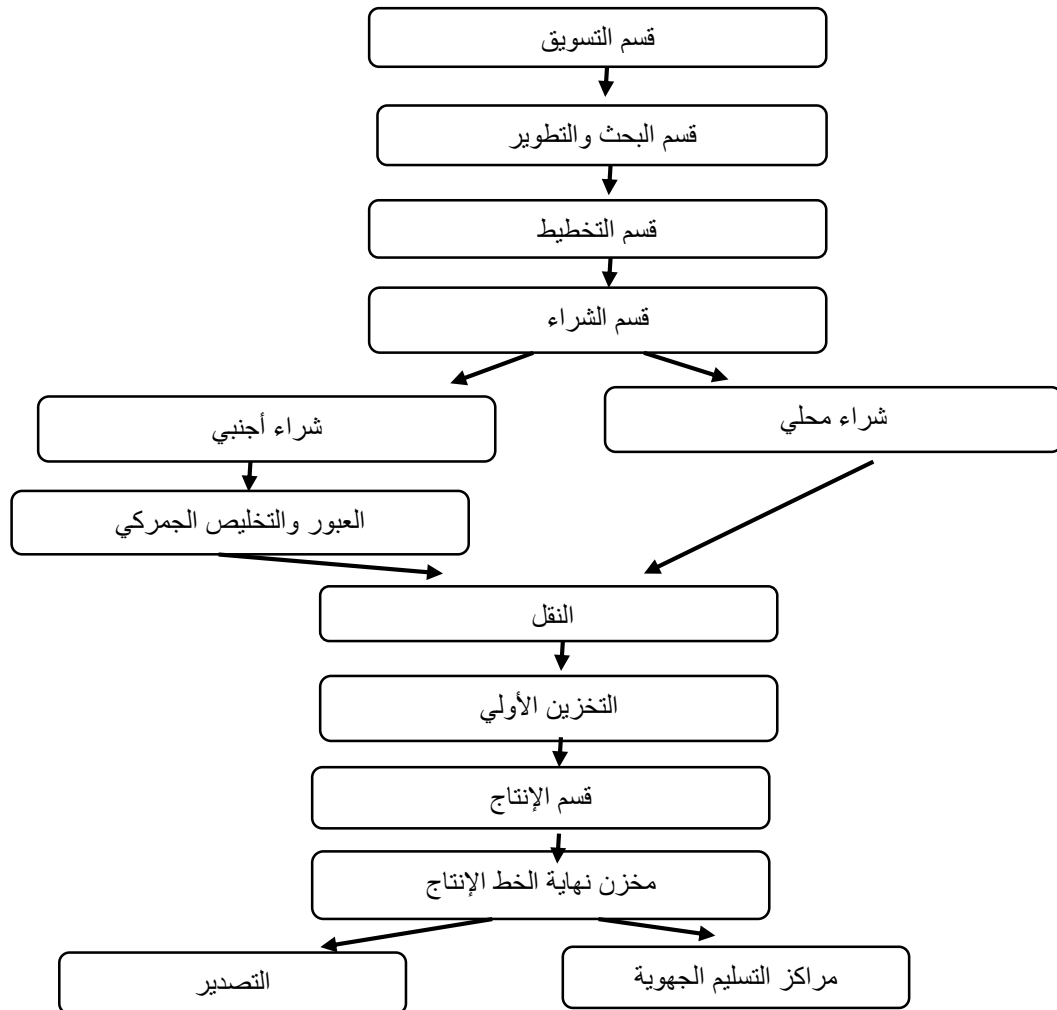
من الشكل نستخلص أن المؤسسة محل الدراسة تنقسم في تدرجها وإنجاز مهامها إلى مديريات وأقسام كل حسب وظيفته.

2. سلسلة الإمداد لمؤسسة IRIS

تتكون سلسلة الإمداد لمؤسسة IRIS من عدة أنشطة وعمليات وهي كالآتي:

1. قسم التسويق: تتمثل وظيفة هذا القسم من خلال قيامه بدراسة السوق وتحديد احتياجات ورغبات الزبائن، ومن خلال هذه الدراسة يتم وضع خطة تسويقية لإشباع رغبات الزبائن وتحقيق رضاهم.
2. قسم البحث والتطوير: حيث يقوم هذا القسم بتقييم جودة المنتج واستيفاء الشروط اللازمة يتم إنتاج المنتج النهائي.
3. قسم تخطيط الإنتاج: بعد دراسة السوق ووضع خطة تسويقية يأتي دور قسم تخطيط الإنتاج، يقوم هذا الأخير بترجمتها إلى خطة إنتاج وفقا (لطاقاة وقدرة المؤسسة).
4. قسم الشراء: عند وضع خطة الإنتاج، يأتي دور قسم الشراء باختيار الموردين المحليين والأجانبين، لإبرام عقود الشراء بالمواد الأولية اللازمة لتصنيع المنتج.
5. قسم العبور والتخليص الجمركي: عند وصول الطلبات إلى (المطار، الميناء، الحدود)، يقوم هذا القسم بالتخليص الجمركي.
6. قسم العمليات اللوجيستكية: ويتمثل دور هذا القسم في نقل الطلبات للمصنع، وأيضا استلامها وتخزينها في المستودعات.
7. قسم الإنتاج: يحتوي القسم على عدة خطوط إنتاجية: حيث يمر أي منتج عبر عدة مراحل حتى يصبح منتج تام الصنع.
8. قسم العمليات اللوجيستكية: وهذا القسم مسؤول عن نقل الطلبات إلى المصنع، وكذلك نقلها وتخزينها في المخازن المناسبة لكل منتج.
9. قسم التوزيع المحلي والتصدير: بالنسبة لقسم التوزيع المحلي يتم توزيع المنتجات إلى مراكز التسليم الجهوية التابعة للشركة، والتي تقوم بدورها بتوزيع المنتجات لجميع نقاط بيع ايريس IRIS عبر الوطن (السوق المحلية)، أما بالنسبة للتصدير فيقوم بتصديرها خارج الوطن (السوق الأجنبية).

شكل رقم 4 : مخطط سلسلة الإمداد لمصنع IRIS-SAT



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على البيانات الداخلية للمؤسسة محل الدراسة.

خلاصة الفصل:

تم خلال هذا الفصل، التطرق للإطار المنهجي للدراسة، والذي استعرض المقاربة الكيفية المعتمدة في الدراسة الميدانية، مع توضيح أسباب اختيارها، كما تم التطرق إلى تحديد مجتمع الدراسة من مختلف الأفراد المسؤولين على الأنشطة اللوجستية بالمؤسسة الاقتصادية محل الدراسة، مع توضيح الأدوات المناسبة لجمع البيانات من ملاحظة ومقابلة معمقة مع الأفراد المستهدفين، إلى جانب التعريف بالمؤسسة الاقتصادية محل الدراسة، بالإضافة إلى مهامها وأهدافها، وأيضا الهيكل التنظيمي للمؤسسة وسلسلة الإمداد الخاصة بها.

الفصل الرابع:

IRIS دراسة ميدانية لمؤسسة ايريس

EURL SATEREX

تمهيد:

تُتيح الدراسة الميدانية إمكانية الحصول على جملة من النتائج والحلول التي تشكل في مجملها عناصر المعرفة التطبيقية. هذه المعرفة يقترحها خبراء ومختصون ذوو صلة ودراية واسعة بموضوع الدراسة، وذلك من خلال أداة دليل المقابلة التي تخضع نتائجها لتحليل كفي والاستبيان إلى تحليل كمي. وبناءً على هذا التحليل، يتم اختبار الفرضيات الفرعية وصولاً إلى اختبار الفرضية الرئيسية للدراسة.

وعليه، سيتناول هذا الفصل الدراسة الميدانية التي أُجريت في مؤسسة إيريس (IRIS EURL SATEREX) الكائنة بالمنطقة الصناعية سطيف. سيتم في هذا الفصل عرض أسئلة المقابلات وإجابات المستجوبين وعرض تحليل الاستبيان، بالإضافة إلى عرض البيانات وتفسيرها، ثم تقديم النتائج واختبار فرضيات الدراسة.

المبحث الأول: عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية

سنحاول من خلال هذا المبحث، عرض أسئلة وإجابات مختلف المقابلات والاستبيان التي تم إجرائها مع مسؤولي الأنشطة لمعرفة دور الخدمات اللوجستية في تحسين الأداء التصديري لمؤسسة ايريس IRIS-SAT.

المطلب الأول: الخدمات اللوجستية

استناداً إلى المنهجية المتبعة في هذا البحث، تم إجراء مقابلات شخصية مُعمقة مع مدير قسم اللوجستيات في مؤسسة ايريس ساتيركس IRIS-SAT اتركزت أسئلة المقابلة على استكشاف مفهوم اللوجستيات، تصنيفاته المختلفة، آليات قياس الأداء التصديري المعتمدة، بالإضافة إلى جوانب أخرى ذات صلة.

في هذا القسم، سيتم عرض تفصيلي لأسئلة الاستبيان والمقابلات والأجوبة المقدمة من قبل مسؤولي الأنشطة اللوجستية في الأقسام المختلفة داخل مؤسسة ايريس IRIS-SAT بهدف ذلك إلى تقييم الخدمات اللوجستية الشاملة للمؤسسة. كما سيتبع عرض الأجوبة تحليل وتفسير لهذه البيانات، وصولاً إلى استخلاص أهم الاستنتاجات التي تضيء جوانب الخدمات اللوجستية للمؤسسة.

الفرع الأول: إدارة الشراء

1. عرض أسئلة وإجابات محاور المقابلة مع فريق من قسم الشراء:

أجريت مقابلة شخصية مع فريق من قسم الشراء لمؤسسة ايريس، متكون من ثلاث أفراد، وتمحورت أسئلة هذه المقابلة حول موردي المصنع، كيفية

انتقائهم وتصنيفهم، إضافة إلى كيفية إتمام عمليات الشراء والمعايير المتبعة في ذلك. ونستعرض أدناه أسئلة المقابلة مع الإجابات المتحصل عليها من طرف الأفراد المستجوبين، وهي كالآتي:

جدول 10: اجوبة خاصة بقسم الشراء

أسئلة خاصة بقسم الشراء	
من هم موردو المؤسسة؟	إن مجمع ساتيركس eurl saterex يتعامل مع الكثير من الموردين سواء داخل أو خارج الوطن. كما يتم التعامل معهم منذ أكثر من 10 سنوات.
كم يبلغ عددهم؟ وكيف يتم تصنيفهم؟	أولا يبلغ عدد الموردين لما يزيد عن 300 مورد داخل وخارج الوطن، ويمكن أن يتغير العدد إما بالزيادة أو بالنقصان على حسب العوامل الداخلية والخارجية للمؤسسة. يتم تصنيفهم إلى موردي المواد الأولية، موردي المواد النصف مصنعة، وموردي الخدمات.
هل يوجد معايير لاختيار الموردين؟	طبعاً يوجد معايير لاختيار الموردين من بينها: الجودة، السعر، مدة الاستلام، طرق الدفع.... الخ.
ما نوع المشتريات؟	يوجد نوعين من المشتريات: -مشتريات مباشرة: 80% مورد أجنبي، 20% مورد محلي. -مشتريات غير مباشرة: 80% مورد محلي، 20% مورد أجنبي.
وكيف تتم عملية الشراء؟	أن عملية الشراء تتم عبر مراحل: مرحلة تحديد الرغبات والاحتياجات. مرحلة معالجة الطلبيات. مرحلة الشراء. مرحلة استلام الطلبيات
كيف تتم عملية استلام الطلبيات؟	يوجد نوعين من الاستلام للطلبات، أولاً يكون على مستوى محلي والآخر على مستوى دولي.

ماهي الوثائق المطلوبة في	الوثائق المطلوبة في عملية الاستيراد هي:
عملية الإستيراد؟	فاتورة تجارية (commercial invoice)
	بوليصة الشحن (bille of lading)
	قائمة التعبئة (packing list)
	شهادة المطابقة (cartaficat of conformity)
	شهادة المنشأ (cartaficate of orgin)

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على أجوبة موظفي المؤسسة.

2. تحليل وتفسير إجابات المقابلة مع قسم الشراء:

1.2 تحليل وتفسير الجواب الأول:

تتعامل مؤسسة إيريس IRIS-SAT مع قاعدة متنوعة من الموردين على الصعيدين المحلي والدولي، والذين يتم تصنيفهم وفقاً لطبيعة المواد أو الخدمات المقدمة، بما في ذلك موردي المواد الأولية، والمنتجات نصف المصنعة، بالإضافة إلى مزودي الخدمات اللوجستية المساندة لعمليات المناولة (مثل خدمات النقل وما بعد البيع). تسعى الإدارة بشكل منهجي إلى تحديد وتعيين هؤلاء الموردين استناداً إلى متطلبات الإنتاج (المصنع)، وذلك من خلال وكلاء شراء مفوضين بإجراء مفاوضات تتعلق بالكمية، والسعر، والجودة، وغيرها من المعايير التعاقدية، وصولاً إلى إبرام اتفاقيات تجارية. عقب ذلك، يتولى مسؤولو التوريد والتموين مسؤولية استلام الطلبات والشروع في عملية توريد الوحدات اللازمة للتصنيع والإنتاج.

وعليه، يمكن الاستنتاج أن مؤسسة إيريس IRIS-SAT تمتلك قدرة تفاوضية معتبرة مع الموردين على المستويين المحلي والدولي، مما يتيح لها ضمان توريد وتغذية وحدات الإنتاج بكفاءة وفعالية، مما يؤدي إلى تحسين الأداء التصديري للمؤسسة.

2.2 تحليل وتفسير الجواب الثاني:

- تتعامل مؤسسة ايريس IRIS مع عدد من الموردين يفوق عددهم 300 مورد بين المحلي والأجنبي وقد ذكر بأن تعيينهم واختيارهم يكون وفقاً لمعايير محددة، وأن العدد يمكن أن يزيد أو ينقص حسب السوق (العرض والطلب). ويتم تصنيفهم حسب ما ذكر سابقاً موردي المواد الأولية، موردي المواد النصف مصنعة وموردي الخدمات.

- اغلب موردي مؤسسة ايريس هم من جمهورية الصين الشعبية وتليها تركيا ثم كوريا الجنوبية هذا راجع إلى العلاقات الاقتصادية والشراكة الاستراتيجية بين الجزائر والصين، تليها تركيا كثاني دولة آسيوية شريكة للجزائر وأخيرا كوريا الجنوبية ويتم التعامل من خلال إرسال أفراد مؤهلين لتكوين موظفي ايريس IRIS. وعليه، يمكن القول بأن أغلبية الموردين الآسيويين من جمهورية الصين الشعبية ثم تركيا وأخيرا كوريا الجنوبية، وهذا راجع للعلاقات والمبادلات التجارية بين الجزائر والصين بالدرجة الأولى، حيث تعتبر الجزائر شريك استراتيجي مع الصين في إفريقيا، وأيضا شراكة استراتيجية تركية مع الجزائر، ويتم التعامل مع هؤلاء الموردين في مختلف المستلزمات الأولية (مواد أولية، منتجات نصف مصنعة، ماكينات، خدمات).
- في إفريقيا فأغلب الموردين من تونس وهذا راجع للعلاقات الاقتصادية الجيدة بين الجزائر وتونس وقرب الجغرافي بين البلدين، وأيضا راجع إلى الاتفاقية الثنائية بين البلدين التي تمنح مزايا تفضيلية للطرفين.
- في أوروبا فأغلب الموردين من ألمانيا وإيطاليا هذا راجع إلى كثرة التعامل مع إيطاليا كونها حليف اقتصادي مهم، وأيضا بسبب تدهور الأوضاع مع فرنسا أصبحت إيطاليا هي الحليف الأقوى اقتصاديا للبلد. وعليه، يمكن القول بأن أغلبية الموردين الأفارقة من تونس، وهذا راجع للحدود المشتركة مع تونس والتي تعد معبر تجاري بري هام، بالإضافة إلى الاتفاقية الثنائية بين البلدين التي تمنح مزايا تفضيلية للطرفين، أما إيطاليا وألمانيا تعتبر أكبر البلدان استرادا في أوروبا هذا راجع إلى التحالفات الاقتصادية بين البلدين، وتتمثل المنتجات المستوردة في خدمات النقل والتوزيع، المناولة، وبعض المنتجات الأخرى، مما يساعد على تحسين الأداء التصديري للمؤسسة.

3.2 تحليل وتفسير الجواب الثالث:

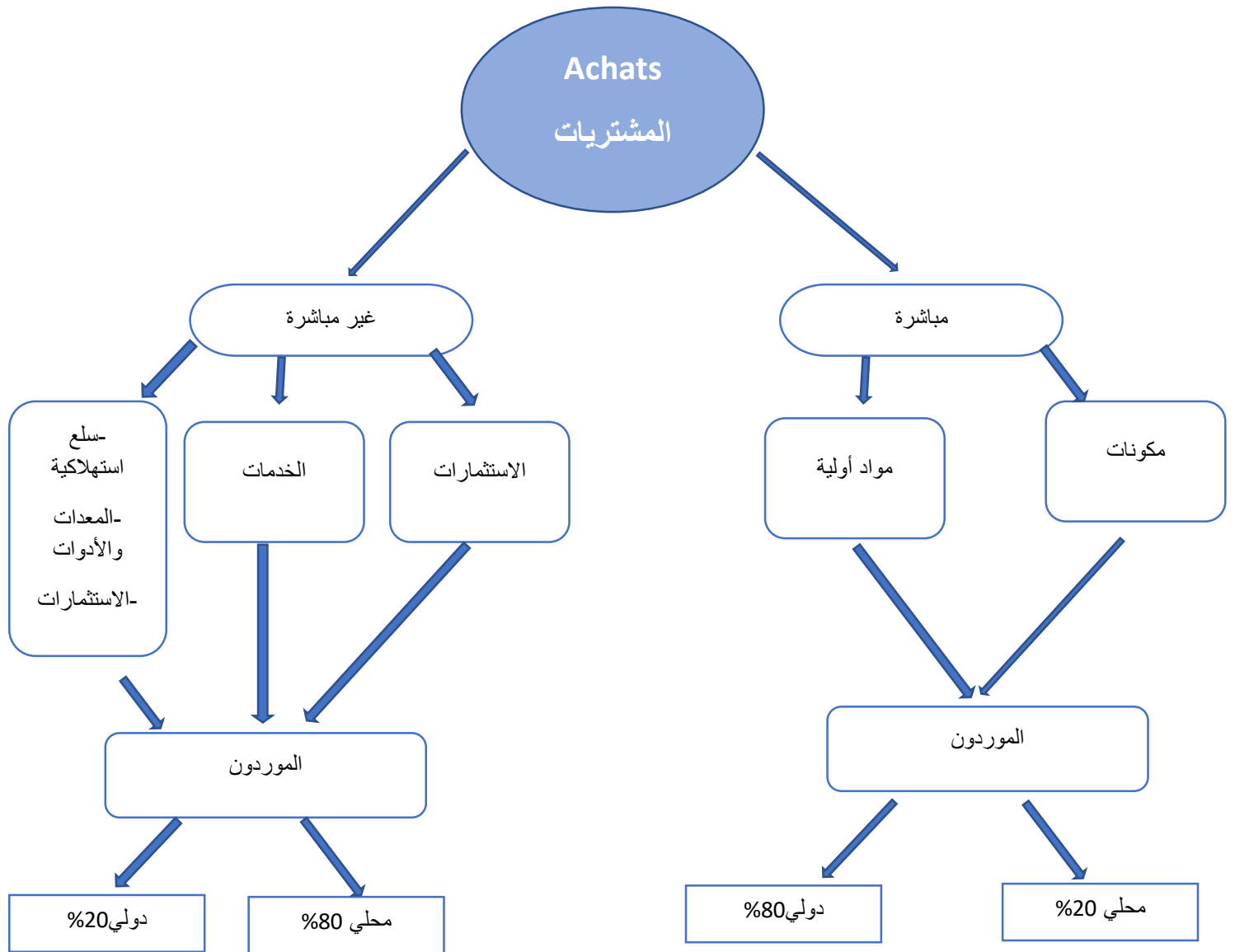
- تعتمد عملية تصنيف الموردين على مجموعة من المعايير الأساسية التي تساعد في اختيار الأنسب منهم. من أبرز هذه المعايير:
- **السعر والجودة:** تسعى إدارة المشتريات دائما إلى إيجاد موردين يقدمون منتجات ذات جودة عالية بأسعار تنافسية. قد يتم إبرام الصفقات بناءً على أسعار منخفضة وجودة مقبولة، أو حتى جودة عالية وأسعار مرتفعة، وذلك حسب متطلبات المنتج النهائي.
 - **الالتزام بالتسليم في المواعيد المحددة:** يعتبر الوقت عاملاً حاسماً في تقييم الموردين، حيث يتم تصنيفهم بناءً على قدرتهم على تسليم الطلبات في أقرب وقت ممكن وفي الوقت المتفق عليه.

- ديناميكيات العرض والطلب (الفرص والتهديدات): يُستخدم هذا المعيار لاختيار المورد المناسب في الأسواق التي تشهد تقلبات في العرض والطلب. فقد يتعامل المصنع مع مورد محلي أو أجنبي يوفر له الاحتياجات بالجودة والسعر المناسبين لفترة معينة، ثم ينقطع التوريد نتيجة لنقص في المواد الخام أو لتأثر المورد بعوامل داخلية أو خارجية.
 - شروط الدفع: يتم اختيار وتصنيف الموردين وفقاً لشروط الدفع التي يقدمونها والتي تكون مناسبة للطرفين وتسهل عملية الشراء، مثل الدفع عن طريق خطاب الاعتماد.
 - الوضع المالي للمورد: من الضروري عند اختيار الموردين تقييم وضعهم المالي للتأكد من قدرتهم على توفير المنتجات المطلوبة بشكل مستمر. ففي حال وجود صعوبات مالية، قد لا يتمكن المورد من تلبية الاحتياجات على المدى الطويل.
 - قائمة العملاء: يتم الاعتماد على هذا المعيار لمعرفة الشركات أو المؤسسات المنافسة التي يتعامل معها نفس المورد أو الموردين الذين يتعامل معهم المصنع.
- بناءً على ما سبق، يتضح أن إدارة المشتريات في مؤسسة إيريس ساتيركس IRIS-SAT تسعى جاهدة لإبرام صفقات ناجحة مع مورديها. يتحقق ذلك من خلال تطبيق معايير تصنيف دقيقة لاختيار الموردين الأنسب. وهذا يرجع بالإيجاب على تحسين الأداء التصديري للمؤسسة.

4.2 تحليل وتفسير الجواب الرابع:

- الشراء المباشر: يتعلق بشراء المواد الأولية والمكونات الأساسية التي تدخل مباشرة في عملية الإنتاج والتصنيع. يعتمد هذا النوع من الشراء بشكل كبير على الموردين من السوق الأجنبية بنسبة (80%) بينما يتم توفير (20%) منها من السوق المحلية.
- الشراء غير المباشر: يشمل شراء السلع الرأسمالية (capex)، والمناولة، وجميع السلع الاستهلاكية والتشغيلية، بالإضافة إلى قطع الغيار وخدمات الصيانة. يعتمد هذا النوع من الشراء بشكل أساسي على الموردين من السوق المحلية بنسبة (80%)، في حين يتم الحصول على (20%) منها من موردين أجانب. والشكل الموالي يوضح لنا نوع المشتريات.

شكل رقم 5: عملية الشراء لمؤسسة ايريس IRIS



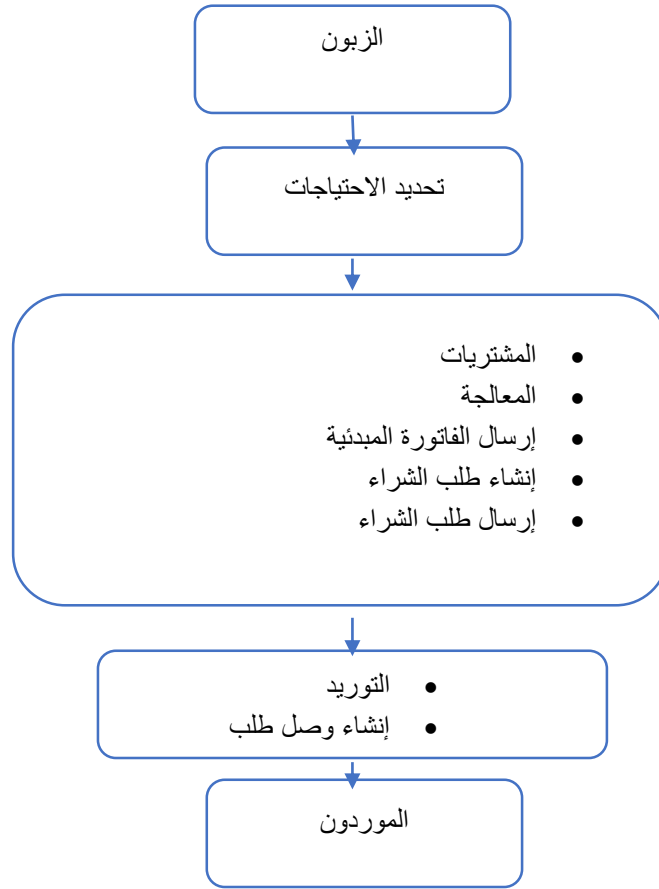
المصدر: من إعداد الطالبة بناء على بيانات المؤسسة محل الدراسة.

تقوم المؤسسة بتقسيم مشترياتها إلى مشتريات مباشرة وغير مباشرة لتسهيل عملية التفاوض مع الموردين والوصول إلى اتفاق نهائي يضمن تسليم الطلبات للمصنع وتزويد وحدات الإنتاج بكفاءة وفعالية لتحقيق أداء متميز، وهذا يؤدي إلى تحسين الأداء التصديري للمؤسسة.

5.2 تحليل وتفسير الجواب الخامس:

تتم عملية الشراء وفق عدة مراحل يوضحها الشكل (6)

شكل رقم 6: مراحل عملية الشراء



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على بيانات المؤسسة محل الدراسة.

بالاستناد إلى الشكل رقم (6)، تتضح المراحل التي تمر بها عملية الشراء في المؤسسة على النحو التالي:

- مرحلة تحديد الاحتياجات والرغبات: يتم في هذه المرحلة تحديد احتياجات ورغبات العملاء الداخليين، وتوثيقها وإرسالها إلى قسم الشراء.
- مرحلة معالجة الطلبات: يقوم مسؤولو الشراء في هذه المرحلة بدراسة ومعالجة الاحتياجات والرغبات المحددة مسبقًا. يلي ذلك تحديد الموردين المناسبين وإعداد فاتورة أولية تُرسل مباشرة إلى العملاء الداخليين للتأكد من صحة الطلبات.
- مرحلة شراء الطلبات: بعد تأكيد العملاء الداخليين للفاتورة الأولية، تُحال الطلبات إلى مسؤولي التوريد. يقوم هؤلاء بدورهم بإعداد طلب شراء وإرساله إلى إدارة التوريد، التي تتولى مسؤولية إعداد وصل الطلب.

- مرحلة استلام الطلبات: عقب إعداد وصل الطلب من قبل إدارة التوريد، يُرسل إلى الموردين المعنيين الذين يقومون بدورهم بتجهيز وتسليم الطلبات وفقاً للمواصفات التي تتوافق مع احتياجات ورغبات العملاء الداخليين.

وعليه، يمكن الاستنتاج أن إدارة الشراء في مؤسسة إيريس ((IRIS-SAT)) تلتزم بتطبيق سلسلة من المراحل المتتابعة في عملية الشراء، بدءاً بتحديد الاحتياجات وانتهاءً باستلام الطلبات، وهو ما يساهم في تلبية احتياجات ورغبات العملاء الداخليين بشكل مستمر، هذا يؤدي إلى تحسين الأداء التصديري للمؤسسة.

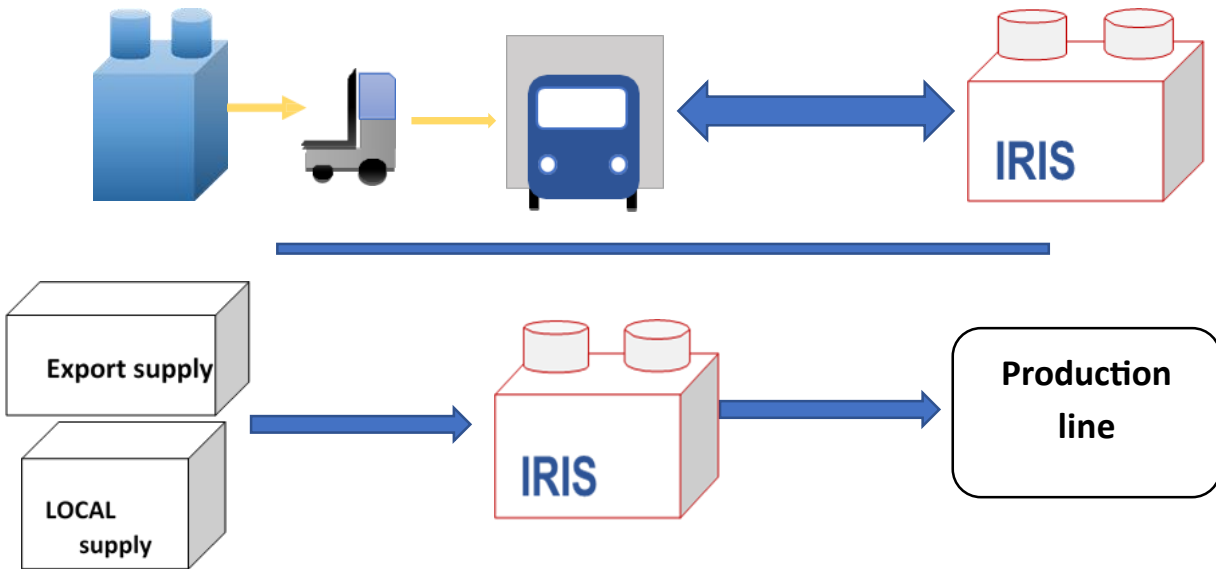
6.2 تحليل وتفسير السؤال السادس:

توضح الأشكال طريقة استلام الطلبات لمؤسسة ايريس IRIS على المستوى المحلي والمستوى الدولي.

• 1.6.2- استلام الطلبات على المستوى المحلي:

من خلال الشكل (7) نلاحظ انه على مستوى المحلي يتم استلام الطلبات بشكل سهل غير معقد عكس الاستلام الدولي، حيث بعد تحضير المورد للطلبات يتم تحميلها في الشاحنات، التي بدورها تقوم بنقلها برا نحو حضيرة ايريس IRIS ويتم تخزينها في المستودعات ثم توزيعها عبر وحدات الإنتاج لمباشرة عملية الإنتاج والتصنيع.

شكل رقم 7: الاستلام المحلي للطلبات

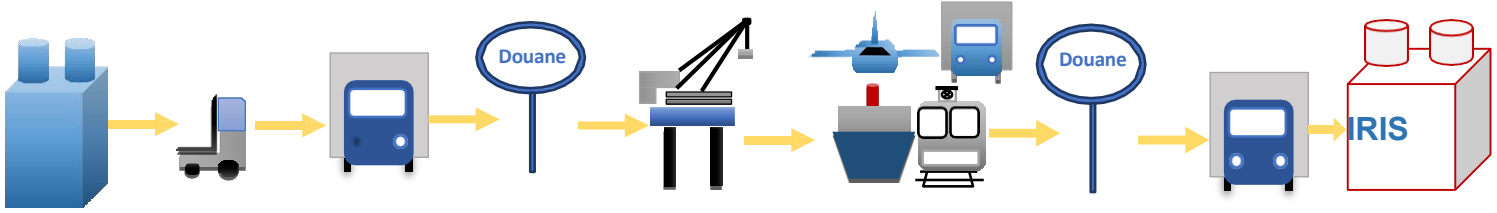


المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات المؤسسة محل الدراسة

• 2.6.2- استلام الطلبات على المستوى الدولي:

يوضح الشكل (8) عملية استلام الطلبات على المستوى الدولي، حيث نلاحظ أن العملية تمر بمراحل، أولاً تحضير المورد للطلبات حسب ما تم الاتفاق عليه مع مسؤولي الشراء لمؤسسة ايريس IRIS ثم يتم تحميلها ونقلها عن طريق الشاحنات برا و إيصالها إلى الميناء أو المطار، و بعد مرورها على مصلحة الجمارك و المصادقة على عبورها يتم شحنها و بعد وصولها إلى الميناء أو مطار البلد المستضيف (المستورد) تتم تحويل الطلبات مباشرة نحو مصلحة الجمارك، والتي تعطي الإذن بخروج الشحنات، وبعدها يتم نقلها وأخذها إلى المستودعات ليتم توريد وحدات الإنتاج مباشرة عملية الإنتاج، وهذا يؤدي إلى تحسين الأداء التصديري للمؤسسة.

شكل رقم 8: الاستلام الدولي للطلبات



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات المؤسسة محل الدراسة

7.2 تحليل وتفسير السؤال السابع:

من اجل عملية الاستيراد يتم طلب عدة وثائق منها:

- الفاتورة التجارية: هي مستند يوضح تفاصيل عملية البيع بين البائع والمشتري، كنوع وكمية وسعر السلع وشروط الدفع، وتُستخدم في التخليص الجمركي والأغراض المحاسبية .
- بوليصة الشحن: تمثل عقد نقل بين مُرسل الشحنة والناقل، وتعد إقرارًا باستلام البضائع وقد تكون بمثابة وثيقة ملكية في بعض الحالات .
- قائمة التعبئة: هي وثيقة تفصيلية تبين محتويات كل حزمة أو شحنة، بما في ذلك الكميات والأوزان والأبعاد، وتسهل عملية التعرف على محتويات الشحنة عند الفحص .
- شهادة المطابقة: هي مستند يؤكد أن البضائع تلي معايير أو مواصفات محددة، وغالبًا ما تطلبها الجمارك أو العملاء لضمان الجودة والسلامة .

- شهادة المنشأ: هي وثيقة تحدد الدولة التي تم فيها إنتاج أو تصنيع البضائع، وتستخدم لتحديد الرسوم الجمركية وتطبيق الاتفاقيات التجارية، وتحتوي على:
_ EUR1: وهي وثيقة تستعمل في التجارة الدولية للاستفادة من التخفيضات أو الإعفاءات الجمركية بين الدول الأوروبية والدول الشريكة.
_ شهادة تنقل السلع: وهي اتفاقية حدودية بين الدول المجاورة لنا مثل تونس وليبيا... من أجل الإعفاء من الرسوم الجمركية.
هذه الوثائق يجب أن تتوفر في عملية التصدير وغياب أي وثيقة من الوثائق المذكورة لا تتم عملية الاستيراد.
- 3. نتائج المقابلة مع قسم الشراء:
من خلال ما سبق يمكن استنتاج ما يلي:
- لدى مؤسسة ايريس IRIS قوة تفاوضية مع الموردين داخل وخارج الوطن، مما يسمح بتوريد وتغذية وحدات الإنتاج بطريقة فعالة، هذا يؤدي إلى استيراد المواد الأولية بجودة عالية وسعر تنافسي مما يساعد المؤسسة على تحسين أدائها التصديري.
- تعتبر السوق المحلية أهم مورد للمصنع (80% من المشتريات المحلية تكون غير مباشرة و20% منها مباشرة) في حين أن أغلبية الموردين من قارة آسيا ثم إفريقيا ثم أوروبا (80% من المشتريات تكون أجنبية و20% تكون غير مباشرة).
- أغلبية الموردين الآسيويين من جمهورية الصين الشعبية ثم تركيا ثم كوريا الجنوبية، وهذا راجع إلى العلاقات والمبادلات التجارية بين الجزائر والصين بالدرجة الأولى، حيث تعتبر الجزائر شريك استراتيجي مع الصين في إفريقيا، بالإضافة إلى شراكة تركية جزائرية، ويتم التعامل مع هؤلاء الموردين في مختلف المستلزمات الأولية (مواد أولية، منتجات نصف مصنعة، خدمات، ماكينات) أما كوريا الجنوبية لها أيضا شراكة استراتيجية مع الجزائر ويتم التعامل مع الموردين في تكوين أفراد الشركة.
- أغلبية الموردين الأفارقة من تونس، وهذا راجع إلى الحدود المشتركة والتي تعد معبر تجاري بري هام، والقرب الجغرافي بالإضافة إلى الاتفاقية الثنائية بين البلدين، وتتمثل المنتجات المستوردة في خدمات النقل والتوزيع والمناولة وبعض المنتجات الأخرى.
- أغلبية الموردين الأوروبيين من ألمانيا تتمثل في تكوين إطارات، منتجات نصف مصنعة. ثم إيطاليا من خلال منتجات نصف مصنعة وخبرات.

- تحرص إدارة الشراء لمؤسسة ايريس IRIS على عقد صفقات ناجحة مع مورديها، وذلك من خلال وضعها لمعايير تصنيف يتم بها انتقاء الموردين المناسبين، وأيضا تقسيم المشتريات إلى مشتريات مباشرة ومشتريات غير مباشرة ليتم التفاوض مع الموردين والوصول إلى اتفاق ينتهي بتسليم الطلبات للمصنع ثم توريد وحدة الإنتاج لتحقيق أداء فعال.
- استلام الطلبات على المستوى المحلي والدولي لمؤسسة ايريس IRIS تتم بطريقة مرنة وسريعة نوعا ما، نظرا لتوفر المصنع على قسم الجمارك ما يسهل عملية نقل الحاويات وإفراغها بشكل سلس، ثم إعادة شحنها وتصديرها.

الفرع الثاني: إدارة الإنتاج

1. عرض أسئلة وإجابات محاور المقابلة مع فريق من قسم الإنتاج

أجريت مقابلة مع أحد موظفي قسم الإنتاج وتمحورت الأسئلة حول عدد وحدات الإنتاج وكيف تتم العملية الإنتاجية وكم تبلغ نسبة الإدماج في منتجات IRIS وأخر سؤال حول حجم المبيعات المحلية لآخر 5 سنوات

جدول 11: أجوبة خاصة بقسم الإنتاج

أسئلة خاصة بقسم النقل الدولي واللوجستيك	
كم عدد وحدات الإنتاج؟	تحتوي مؤسسة ايريس على 5 وحدات إنتاج. 1. وحدة الثلاجات. 2. وحدة إنتاج المكيفات الهوائية. 3. وحدة البوليستيران. 4. وحدة إنتاج الغسالات. 5. وحدة إنتاج التلفاز
كيف تتم عملية الإنتاج؟	تتم عملية الإنتاج وفقا لعدة مراحل: 1. توريد سلسلة الإنتاج بالمواد. 2. تقوم الآلات بتحويل وتصنيع القوالب والمكونات الأساسية 3. بعدها يقوم فريق من العاملين على تركيب الأجزاء إلى غاية الحصول على منتج تام الصنع 4. يتم تعبئة وتغليف المنتج في آخر سلسلة الإنتاج.

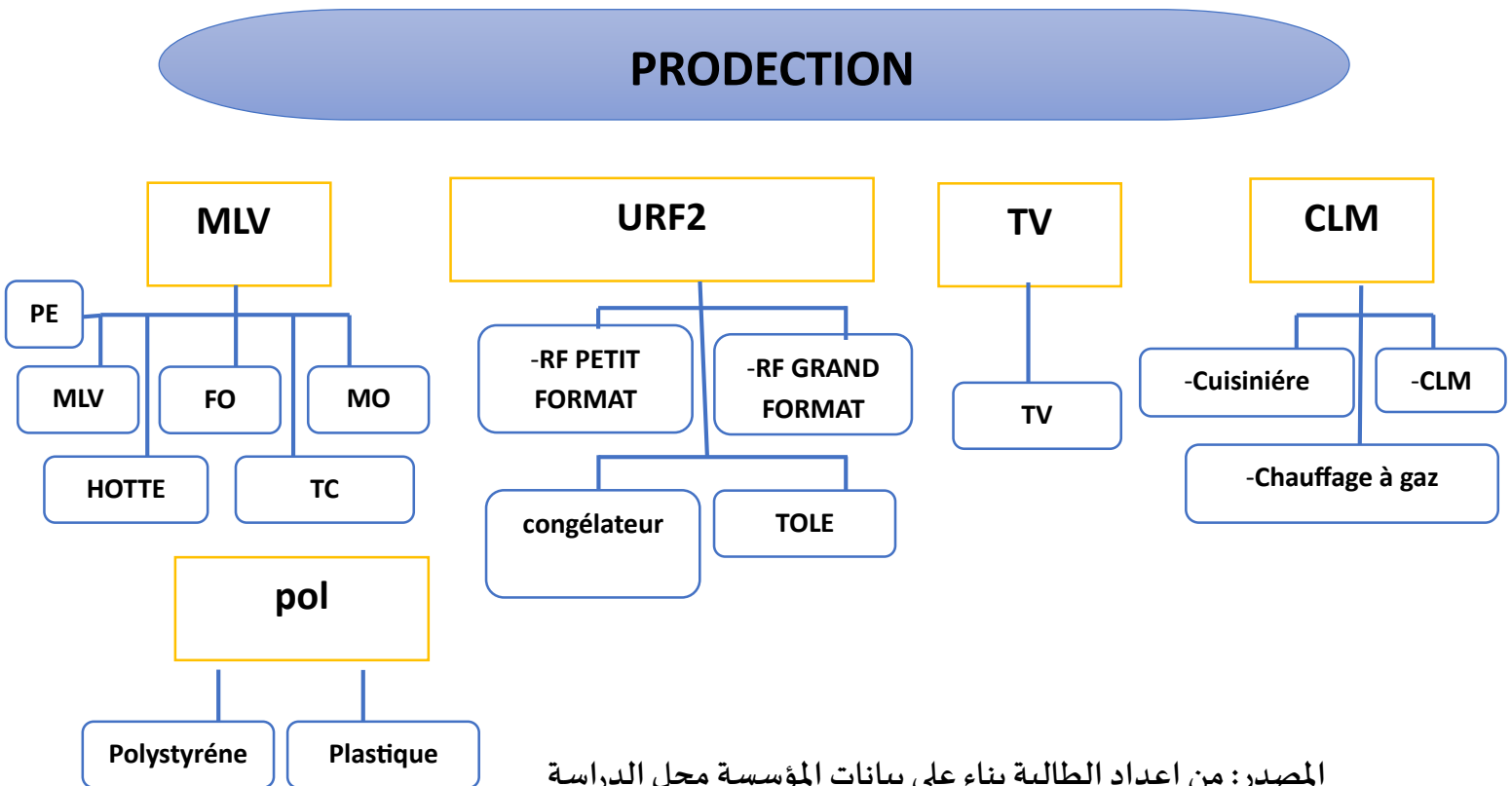
كم تبلغ نسبة الإدماج في منتجات IRIS؟	_ تعمل شركة ايريس IRIS الى زيادة نسبة الإدماج في منتجاتها بشكل مستمر، حيث تمكن من الوصول إلى نسبة 60-65% في بعض المنتجات مثل الغسالات والتلفاز. وتعتبر هذه النسبة جيدة مقارنة بالمنافسين.
ماهي نسبة المبيعات المحلية والخارجية خلال 5 سنوات الأخيرة؟	_ سوف يتم إرسال ملف في بريدك الإلكتروني تجد فيك كل التفاصيل.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على أجوبة موظفي المؤسسة.

2. تحليل وتفسير إجابات المقابلة مع قسم الإنتاج:

1.2 تحليل وتفسير الجواب الأول:

شكل رقم 9 : وحدات الإنتاج لمؤسسة ايريس IRIS



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على بيانات المؤسسة محل الدراسة

من خلال الشكل (9) يمكن أن نلاحظ وجود 5 وحدات للإنتاج لمؤسسة ايريس IRIS الواقع بالمنطقة الصناعية سطيف والمتمثلة في:

وحدة الإنتاج غسالة الملابس MLV:

- يوجد بها خط إنتاج أدوات كهربائية منزلية صغيرة مثل blender، Batteur ...
- يوجد بها خط إنتاج micro-ondes/machine à laver:
- يوجد بها خط إنتاج table de cuisson.
- يوجد بها خط إنتاج la hotte.

وحدة إنتاج التلفاز TV:

- يوجد بها خط إنتاج التلفاز TV.

وحدة إنتاج المكيف الهوائي CEM:

- يوجد بها خط إنتاج أدوات الطبخ مثل Cuisinière.
- يوجد بها خط إنتاج المكيفات الهوائية Climatiseur.
- يوجد بها خط إنتاج التدفئة à gaz Chauffage.

وحدة إنتاج الثلاجة RF:

- يوجد بها خط إنتاج الثلاجات الصغيرة.
- يوجد بها خط إنتاج الثلاجات الكبيرة.
- يوجد بها خط إنتاج المجمد Congélateur.
- يوجد بها خط إنتاج الصفائح المعدنية tole، ليتم تحويلها وتوريدها إلى خط الإنتاج.

وحدة إنتاج البوليستران POL:

- تتكون من خط انتاج واحد مسؤول عن تحويل البوليستران إلى منتجات التغليف والتعبئة.
- تتكون من عدة خطوط لإنتاج المكونات من البلاستيك الداخلة في عملية إنتاج المنتجات الكهربائيات منزلية.

وعليه يمكن القول إن مجموعة ايريس IRIS تتوفر على عدة وحدات إنتاج داخل الوطن، تسمح في توفير تشكيلة منتجات متنوعة بشكل دائم، إضافة إلى أن ايريس IRIS تعتبر من أضخم المصانع الإنتاجية في الجزائر وهو ما تم تأكيده من خلال الزيارة الميدانية، وهذا يؤدي إلى تحسين أدائها التصديري.

2.2 تحليل وتفسير الجواب الثاني:

تمر عملية الإنتاج وفقا بعدة مراحل بداية بعملية توريد سلسلة الإنتاج بالمكونات والمنتجات الأولية والنصف مصنعة، ثم تقوم بعض الآلات بتحويل وتصنيع القوالب والمكونات الأساسية، ليقوم بعدها فريق من العاملين على تركيب الأجزاء إلى غاية خروج المنتج النهائي بعد تعبئته وتغليفه في آخر سلسلة الإنتاج، ولدى المصنع عدة سلاسل انتاج تابعة لكل وحدة انتاج مستقلة عن بعضها البعض.

شكل رقم 10: مراحل عملية الإنتاج



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على بيانات المؤسسة محل الدراسة

3.2 تحليل وتفسير الجواب الثالث:

تعمل مؤسسة ايريس IRIS على زيادة نسبة الإدماج الصناعي في منتجاتها بشكل مستمر، حيث تمكنت من الوصول إلى نسبة 60% إلى 65% في بعض المنتجات خاصة الغسالات بالدرجة الأولى ثم الثلاجات وتعتبر هذه النسبة جيدة مقارنة بالمنافسين، حيث أن المصنع يقوم بتحويل المواد الأولية بالإضافة إلى تصنيع بعض الأجزاء مثل الهيكل الخارجي للغسالات.... وهذا ما يساعد في تحقيق نسب عالية من الإدماج، وما تم ملاحظته أثناء زيارتنا الميدانية لوحدات الإنتاج بالخصوص وللمؤسسة ككل، وجود وحدات تصنيع وإنتاج المكونات النصف مصنعة بعد تحويل المواد الأولية (بلاستيك، معادن....)، وذلك لوجود آلات متطورة تقوم بتحويل وتصنيع كل الأجزاء المطلوبة في إنتاج منتج IRIS (غسالة، تلفاز....)، ومنه يمكن تفسير ارتفاع نسبة الإدماج وجعل منتجات ايريس IRIS جزائرية الصنع نظرا للاستراتيجية المتبعة من طرف مسؤولي الشركة والتشجيع والدعم المستمر لسياسة "منتوج بلادي".

ومنه نستطيع القول إن شركة ايريس IRIS تسعى إلى تحقيق نسبة إدماج عالية في جميع منتجاتها في المستقبل القريب، مما يساعدها على خفض التكاليف بالتالي تحقيق أداء تصديري أحسن.

5.2 تحليل وتفسير الجواب الرابع:

1.5.2 حجم المبيعات المحلية لمنتجات IRIS خلال السنوات 2025-2021:

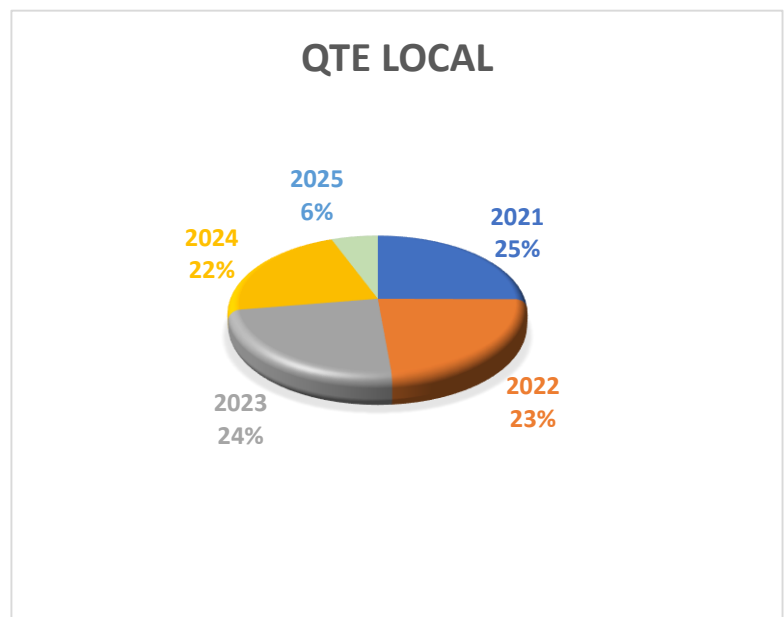
يوضح الشكل (11) والجدول (12) إجمالي حجم المبيعات المحلية لمنتجات ايريس IRIS خلال خمس سنوات الأخيرة أي من سنة 2021 إلى غاية سنة 2025، حيث نجد أن في سنة 2021 كانت أكبر نسبة في حجم المبيعات تقدر ب 25% هذا راجع إلى جودة المنتجات والأسعار التي كانت مناسبة مع ميزانية الزبون الجزائري. أما في سنة 2022 انخفض حجم المبيعات إلى 23% أي بنسبة 2% وهذا راجع إلى شراسة المنافسة في السوق الجزائرية، ولكن في سنة 2023 ارتفعت نسبة حجم الصادرات إلى 24% وهذا راجع إلى رفع القدرة الإنتاجية بمقدار 1%. ولكن في سنة 2024 نلاحظ انخفاض في حجم المبيعات بنسبة 22% وهذا راجع إلى التركيز على التصدير أكثر، أما في سنة 2025 سنشهد ارتفاع في حجم الصادرات لعمل المؤسسة على رفع الطاقة الإنتاجية.

وعليه يمكن القول إن مؤسسة ايريس تسعى جاهدة إلى رفع حجم المبيعات إلى اقصى درجة وتغطية السوق بمنتجاتها.

شكل رقم 11: إجمالي حجم المبيعات المحلية لمنتجات IRIS خلال السنوات 2025-2021

السنة	الكمية	%
2021	74800	25%
2022	69932	23%
2023	71000	24%
2024	65200	22%
2025	17000	6%
total	297 900	100%

شكل رقم 12: رسم بياني يمثل حجم المبيعات المحلية لمنتجات RIS خلال السنوات 2025-2021



2.5.2 أكثر منتجات IRIS مبيعا:

ان اكثر المنتجات مبيعا في السوق المحلية هي:

- التلفاز وهذا راجع الى الاستثمار الكبير التي تضعه مؤسسة ايريس حول هذا المنتج من تطور تكنولوجيا و اخر اصدار هو GOOGLE TV، وأيضا تعمل الشركة على استقطاب الزبائن من خلال تحفيزات . وكل هذا وأيضا ان سعر البيع مناسب جدا مع ميزانية الزبون الجزائري هذا الذي ادى الى الاقبال على اقتناء التلفاز.
- يلهمها الغسالة أيضا شركة IRIS تستثمر في الغسالات و 65% من الإنتاج يكون محلي الصنع هذا يؤدي الى سعر مناسب و جودة عالية، لان المؤسسة صنعت الكثير من الأنواع لتناسب ميزانية كل فرد مثل نوع الغسالة النصف يدوية الى اخر تطوير وهو غسالة بالذكاء الاصطناعي.
- اما نسب المبيعات في المكيفات الهوائية لم تلقى اقبال كبير من طرف المستهلك الجزائري مقارنة بالتلفاز و الغسالات هذا راجع الى المنافسة القوية في النوع هذا من المنتج و تشبع السوق به.
- وعليه، يمكن القول بأن التلفاز و الغسالات و لعلامة IRIS تعتبر اهم المنتجات التي يتم اقتناؤها من طرف المستهلك الجزائري نظرا لعالمي الجودة و السعر المناسب.

3. نتائج المقابلة مع قسم الإنتاج:

- تتوفر مجموعة ايريس IRIS على عدة وحدات انتاج التي تساهم في توفير المنتجات بشكل دائم.
- تسعى شركة ايريس IRIS لتحقيق نسبة ادماج عالية في جميع منتجاتها، حيث تم تحقيق نسبة ادماج ما بين 60% الى 65% في الغسالات، و قد ترتفع اكثر في المستقبل القريب.
- يعتبر التلفاز و الغسالات و المكيفات الهوائية لعلامة IRIS اهم المنتجات التي يتم اقتناؤها محليا من طرف المستهلك الجزائري نظرا لعالمي الجودة و السعر المناسب، وهذا ما حقق نسبة مبيعات محلية عالية خلال 5 سنوات الأخيرة.
- يعتبر التلفاز الأعلى مبيعا من منتجات IRIS، هذا راجع الى استثمار المؤسسة في التكنولوجيا المتطورة و الجودة العالية بالمقارنة مع سعره المناسب هذا ما يجعل المستهلك الجزائري يقبل على اقتناؤه.
- تعتبر الغسالات ثاني اكبر نسبة مبيعا في منتجات IRIS، وهذا راجع الى ادخال الذكاء الاصطناعي و برمجة الغسالات باحدث الطرق أدى هذا الى اقبال المستهلك الجزائري على هذا النوع من الغسالات و زيادة نسبة المبيعات خلال سنوات 5 الأخيرة.
- تعتبر المكيفات الهوائية لها اقبال من طرف المستهلك و لكن بصفة قليلة مقارنة بالتلفاز و الغسالات و هذا راجع الى تشبع السوق بهذا النوع من المنتج و المنافسة الشرسة.

الفرع الثالث : إدارة الجمارك

1. عرض أسئلة وإجابات محاور المقابلة مع فريق من قسم الجمارك:

أجريت مقابلة شخصية مع احد مسؤولي الجمارك و تمحوت أسئلة المقابلة فيما يتمثل دور قسم الجمارك و اين يتم التخليص الجمركي و كيف يتم؟ وما هي التسهيلات الممنوحة من طرف الدولة؟

جدول 12: أجوبة خاصة بقسم الجمارك

أسئلة خاصة بقسم الجمارك	
فيما يتمثل دور قسم الجمارك؟ واين يتم	يتمثل دورنا في التخليص الجمركي للبضائع
وما هي التسهيلات الممنوحة من طرف الدولة؟	التسهيلات الممنوحة من الطرف الدولة هي تشجيع المؤسسات على التصدير من خلال الاعفاء الجمركي في حالة التصدير.

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على أجوبة موظفي المؤسسة.

2. تحليل وتفسير إجابات الأسئلة الخاصة بقسم التصدير:

1.2 تحليل وتفسير الجواب الأول:

يتمثل دور قسم الجمارك في مؤسسة ايريس IRIS في تقديم الوثائق المطلوبة للجمارك في الموقع الخاص بهم او في الميدان او في مديرية الجمارك كل وثيقة و كيف تدفع.

يتم التخليص لجمركي بنظام SIGAD و ALCES وهما نظامين تابعين للجمارك الجزائرية، حيث ان SIGAD هو قديم نوعا ما و تم استبداله بنظام ALCES اكثر حداثة .

2.2 تحليل وتفسير الجواب الثاني:

الدولة الجزائرية تقدم الكثير من التسهيلات من حيث الاعفاء او تخفيض التكاليف. فهناك نوعين من الاستراد:

- الاستراد المؤقت للمادة أولية او النصف مصنعة و إعادة تصنيعها ليتم إعادة تصديرها في هذه الحالة لا يتم دفع أي رسوم لان الدولة الجزائرية تدعم التصدير و في حالة ما اذا كانت الموارد المستوردة التي تم إعادة

صناعتها لم تستطع المؤسسة إعادة تصديرها كلها تحولها الى السوق المحلية و هنا يتم دفع الرسوم الجمركية على البضائع الموجهة للاستهلاك المحلي.

- الاسترداد النهائي هو من اجل التصنيع و الاستهلاك المحلي يتم دفع رسوم جمركية على الموارد المستوردة.
- التصدير النهائي او التصدير المؤقت الجمارك الجزائرية لا تأخذ أي رسوم أي اعفاء تدفع المؤسسة فقط 2000 دينار جزائري وهو حق الأوراق.

ومنه نستطيع القول ان الجمارك الجزائرية تشجع المؤسسات بصفة عامة و ايريس IRIS بصفة خاصة على الإنتاج و التصدير تحت شعار "منتوج بلادي"، أي تحسين أدائها التصديري.

3. مناقشة نتائج قسم الجمارك:

على ضوء ما سبق يمكن استنتاج ما يلي:

- ان مؤسسة ايريس IRIS حصلت على امتيازات كبيرة سواء من ناحية الاسترداد او من ناحية التصدير هذا راجع الى سياسة الدولة الجزائرية في رفع و زيادة الإنتاج الوطني و جعله ينافس المنتوجات العالمية.
- من ناحية الاسترداد الجمارك الجزائرية منحت إعفاءات من الرسوم الجمركية في حالة إعادة تصدير المنتج . اما في حالة استهلاكه محليا يتم دفع الرسوم الجمركية.
- اما في حالة التصدير لا يتم دفع أي رسوم وهذا ما تتبناه سياسة الدولة من اجل تشجيع الاستثمار و التصدير.

الفرع الرابع: إدارة النقل الدولي واللوجستيك:

1. عرض أسئلة وإجابات محاور المقابلة مع فريق من قسم النقل الدولي واللوجستيك:

أجريت مقابلة شخصية مع مسؤول النقل والتوزيع الداخلي لمؤسسة ايريس ساتيركس IRIS-SAT، والتي كانت في شكل زيارة ميدانية للمصنع بداية بوحدة الإنتاج والتصنيع، ثم المستودعات الخاصة بالمنتجات النصف مصنعة والتامة الصنع إضافة إلى الحظائر الخاصة بالحاويات والمقطورات. وقد قمنا بطرح بعض الأسئلة حول آلية النقل والتوزيع داخل وخارج المصنع، وكيفية قياس الأداء الخاص بالنقل والتوزيع، وقد ساعدتنا هذه المقابلة في فهم وظيفة النقل والتوزيع للمصنع. ونستعرض أدناه أسئلة المقابلة مع الإجابات المتحصل عليها من طرف الأفراد المستجوبين، وهي كالآتي:

جدول 13: أجوبة خاصة بقسم النقل الدولي و اللوجستيك

أسئلة خاصة بقسم النقل الدولي و اللوجستيك	
1. متى يحين دور قسم النقل	_ عند الاتفاق مع المصدر على البضاعة ويتم تحميلها على السفينة هنا يأتي دور النقل البحري. _ وعند التصدير أيضا.
2. هل يتم التأمين على البضائع المنقولة؟	_ أن المواد الأولية لا يتم التأمين عليها _ أما المواد الحساسة والتي تكلفتها كبيرة يتم التأمين عليها _ يتم التأمين على البضاعة في حال وصولها إلى ميناء الجزائر وتفريغها.
ماهي الموانئ التي تتعاملون معها؟	_ الموانئ التي يتم التعامل معها هي: -ميناء جيجل - ميناء سكيكدة - ميناء الجزائر.
ماهي شركات الشحن التي تتعاملون معها؟	_ شركات الشحن التي نتعامل معها هي: msc، mersk، cma
هل تمتلك شركة ستيركس حاويات خاصة بها؟	_ طبعا تمتلك الشركة حاويات خاصة بها ولكن تستعمل في النقل المحلي فقط.
ماهي الإجراءات المعتمدة لتقليل تكلفة النقل؟	_ تمتلك الشركة على عدد كبير من الشاحنات من جميع الأحجام هذا يجعلنا لا نحتاج إلى إيجار المستمر للشاحنات. _ تمتلك أيضا على محطة وقود. _ تمتلك أيضا ورشة للصيانة.
ماهي وسائل النقل المعتمدة؟	_ النقل البحري والنقل البري، أما النقل الجوي فهو نادر الاستعمال.

كيف يتم قياس الأداء الخاص بالنقل؟	– يتم قياس الأداء الخاص بالنقل عن طريق قياس عدد المناوبات التي تقوم بها كل شاحنة في اليوم ومقارنتها بالعدد المرجعي للمناوبات اليومية.
-----------------------------------	---

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على أجوبة موظفي المؤسسة.

2. تحليل وتفسير إجابات المقابلة مع قسم النقل الدولي واللوجستيك:

1.2 تحليل وتفسير الجواب الأول:

يأتي دور قسم النقل اللوجستي بعد عملية الشراء وعند تحميل البضاعة على متن السفينة، من خلال تتبع الشحنات لحظة بلحظة.

وأيضاً عند التصدير حين يتم وضع البضاعة على متن الشاحنة.

2.2 تحليل وتفسير الجواب الثاني:

- في مؤسسة ايريس IRIS لا يتم التأمين على المواد الأولية وهذا من أجل تخفيض التكاليف وأيضاً أن الحاويات التي توضع بها المواد الأولية تكون مغلقة من كل الجهات أي آمنة ونادراً ما يحصل خطر في البحر.
- يتم التأمين فقط على المواد الحساسة القابلة للتلف بسرعة أو التي تكون تكلفتها كبيرة مثل الحافلات، وهذا كله وفقاً لدراسات معمقة.
- عند وصول البضاعة يتم التأمين عليها من قبل شركات التأمين الجزائرية خوفاً من سقوطها أثناء التفريغ أو النقل.

ومن هنا نستطيع القول إن مؤسسة ايريس تحاول جاهدة تقليل التكاليف إلى أقصى حد من خلال دراسة كل حركة، هذا يؤدي إلى تحسين في أدائها التصديري من خلال تقليل التكاليف.

3.2 تحليل وتفسير الجواب الثالث:

تتعامل مؤسسة ايريس IRIS مع عدة موانئ منها: ميناء جيجل – ميناء سكيكدة – ميناء عنابة – ميناء الجزائر.

يتم اختيار هذه الموانئ من حيث التكلفة ومن حيث كبر حجم الميناء ومن خلال التسهيلات الممنوحة من طرف الميناء للمؤسسة. بالرغم من أن ميناء بجاية قريب لكن لا يتم التعامل معه وهذا راجع إلى صغر حجم

الميناء وأيضا تكلفته العالية، فالمؤسسة تسعى دائما إلى تقليل التكاليف قدر الإمكان وهذا يؤدي إلى تحسين أدائها التصديرية.

4.2 تحليل وتفسير الجواب الرابع:

تتعامل مؤسسة ايريس IRIS مع عدة شركات شحن مثل: msc-mca-mersk يتم اختيار شركات الشحن من خلال السعر والجودة أي إيصال المنتج إلى الزبون بأفضل حال وتحمل كل المسؤولية التامة إذا حدث شيء للبضاعة. وتتم بتتبع السفينة لحظة بلحظة وإبلاغ المؤسسة بأي مشكلة لتدارك الوضع بسرعة وإيجاد حلول.

ومنه تتعامل مؤسسة ايريس مع أكثر من شركة شحن من اجل التنوع وتخفيض التكاليف أي تحسين الأداء التصديري الخاص بها،

5.2 تحليل وتفسير الجواب الخامس:

تمتلك مؤسسة ايريس حاويات خاصة بها ولكنها تستعملها فقط في النقل المحلي داخليا بين المصانع أو لنقل المنتجات إلى نقاط البيع لأنها ليست مجهزة للتصدير وأيضا حجمها صغير مقارنة بحجم الحاويات المعروفة 20 قدم و40 قدم. أي لا تمتثل للمعايير العالمية للحاويات.

6.2 تحليل وتفسير الجواب السادس:

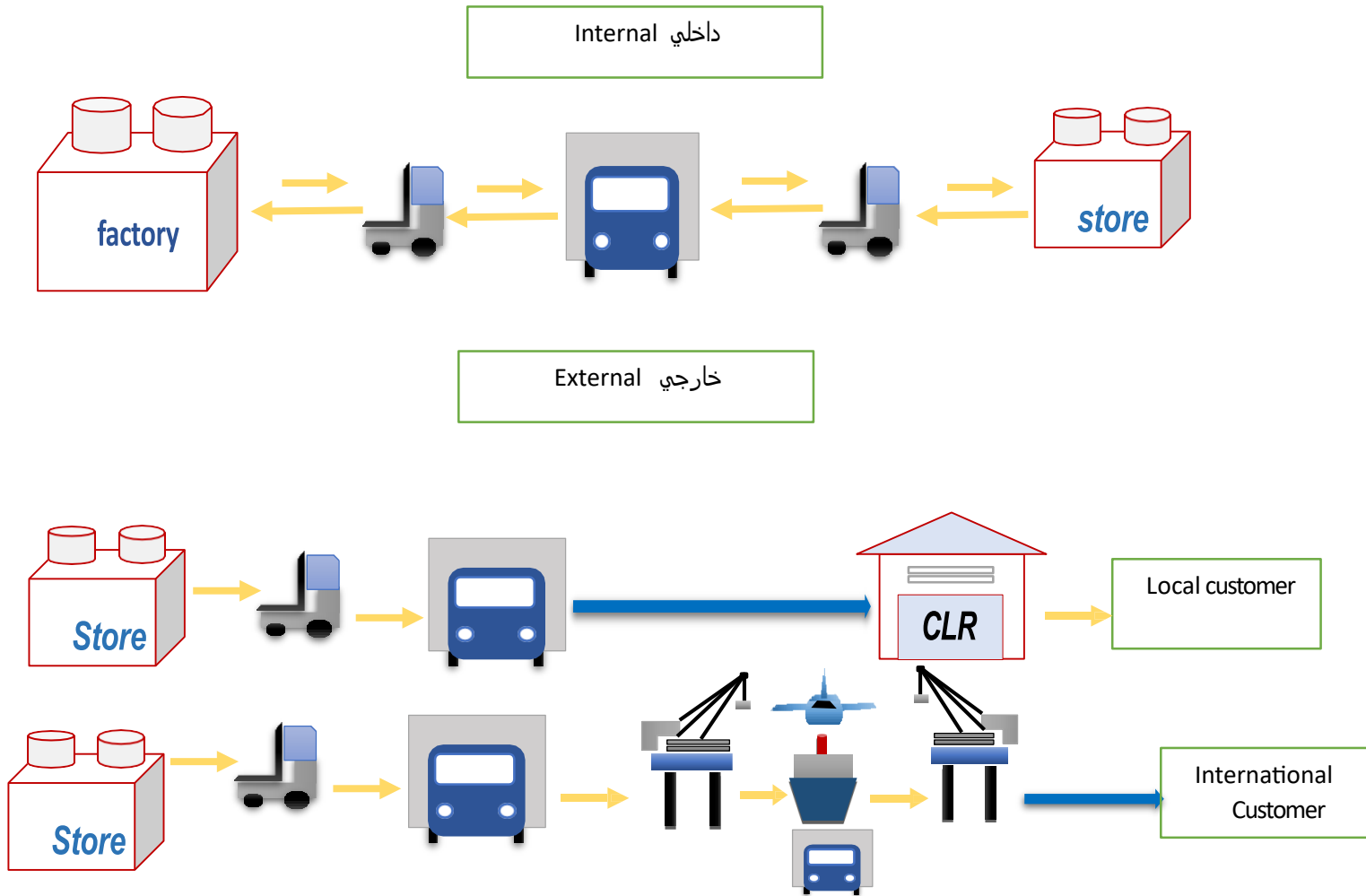
تسعى شركة ايريس IRIS إلى تقليل تكاليف النقل من خلال توفير عدد كبير من الشاحنات ذات أحجام مختلفة لتفادي الإيجار المستمر للشاحنات، يتم تأجير الشاحنات في حالات معينة فقط. وتمتلك أيضا محطات وقود في الحظيرة لتفادي السرقات التي يمكن أن تقع، وتمتلك أيضا ورشات صيانة لتفادي التكاليف الزائدة. ولكن بالرغم من هذا إلا أن مؤسسة ايريس تواجه ارتفاعا كبيرا في تكاليف النقل سواء على المستوى المحلي بالنسبة إلى إيجار الشاحنات التي كانت قيمة الإيجار لسنة 2024 بلغ 24 مليار وهذا يعتبر تكلفة كبيرة جدا تسعى المؤسسة إلى تخفيضها في سنة 2025. وحتى بالنسبة إلى المستوى الدولي شهد ارتفاعا كبيرا في تكلفة النقل وهذا راجع إلى الحرب الفلسطينية وإغلاق باب المندب أدى هذا إلى تكلفة زائدة في النقل.

ومنه تسعى مؤسسة ايريس IRIS لتقليل التكاليف قدر الإمكان من خلال توفير الإمكانيات اللازمة.

7.2 تحليل وتفسير الجواب السابع:

تعتمد شركة ايريس IRIS في النقل الداخلي على النقل البري والسككي، أما في النقل الدولي يتم استعمال النقل البحري والبري، أما النقل الجوي نادرا ما تستعمله إلا في حالات معينة فقط كما يوضحه الشكل (12).

شكل رقم 13 : عمليات النقل الداخلي و الخارجي



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات المؤسسة محل الدراسة

وعليه يمكن القول إن تسيير إدارة النقل والتوزيع تتميز بالمرونة والفعالية نظرا لوجود إدارة تابعة للمصنع. هذا يؤدي إلى تحسين في أدائها التصديري.

8.2 تحليل وتفسير السؤال الثامن:

يتم قياس أداء الخاص بالنقل عن طريق قياس عدد المناوبات (الرحلات) التي تقوم بها كل شاحنة في اليوم ومقارنتها بالعدد المرجعي للمناوبات اليومية العالمية.

يوضح الجدول (14) عدد المناوبات خلال سنة 2024، حيث نجد أن إجمالي عدد المناوبات في سنة 2024 بلغ 8351 مناوبة قامت بها 1671 شاحنة، وبلغ متوسط عدد الشاحنات 139 شاحنة تقوم ب 629 مناوبة خلال شهر واحد، أي أن 7 شاحنات تقوم ب 33 مناوبة في اليوم بمعنى استخدام 7 شاحنات على الأقل يحقق الهدف المبتغى خلال يوم واحد.

جدول 14: عدد المناوبات خلال سنة 2024

الشهر	عدد الشاحنات	عدد المناوبات	عدد شاحنات في اليوم	عدد المناوبات في اليوم
جانفي	70	400	4	20
فيفري	110	564	8	30
مارس	144	600	9	50
أفريل	165	800	7	39
ماي	169	880	8	38
جوان	200	400	9	28
جويلية	147	765	7	30
أوت	60	300	4	28
سبتمبر	154	788	9	30
أكتوبر	189	900	9	40
نوفمبر	134	548	7	37
ديسمبر	129	606	6	31
المجموع	1671	8351	87	401
المتوسط	139	629	7	33

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على بيانات المؤسسة محل الدراسة.

وعليه يمكن القول إن إدارة النقل واللوجستيك تسعى جاهدة لتحقيق أداء فعال عن طريق استغلال الأمثل لوسائل النقل وتحقيق عدد مناوبات أكبر.

3. نتائج المقابلة مع قسم النقل الدولي واللوجستيك:

على ضوء ما سبق، يمكن استنتاج ما يلي:

- يتم تسيير إدارة النقل والتوزيع بالمرونة والفعالية نظرا لوجود إدارة تابعة لحظيرة المؤسسة التي توجد في هذه الأخيرة ورشات صيانة ومحطات وقود لتقليل التكاليف.
- تعتمد مؤسسة ايريس IRIS في النقل المحلي على حاوياتها الخاصة لتخفيض التكاليف، تستعمل الحاويات من شركات الشحن فقط في النقل الدولي لأنها ذات معايير عالمية.
- تعتمد مؤسسة ايريس IRIS في النقل المحلي على النقل البري وسككي أما في النقل الدولي فتعتمد على النقل البحري والبري ونادرا ما تستعمل النقل الجوي بسبب تكلفته المرتفعة.
- إدارة النقل الدولي لمؤسسة ايريس IRIS تسعى دائما إلى تحقيق أداء فعال عن طريق الاستغلال الأمثل لوسائل النقل وتحقيق عدد مناوبات أكبر.

الفرع الخامس: إدارة التخزين

1. عرض أسئلة وإجابات المقابلة مع قسم المخزون:

أجريت مقابلة شخصية مع أحد مسؤولي المخزن لمؤسسة ايريس "IRIS"، وتمحورت أسئلة هذه المقابلة حول إدارة المخزون وكيفية استلام وتحويل المنتجات النصف مصنعة وتامة الصنع بمؤسسة ايريس "IRIS"، وقد ساعدتنا هذه المقابلة في فهم وظيفة إدارة التخزين للمؤسسة.

جدول 15: اجوبة خاصة بقسم التخزين

أسئلة خاصة بقسم التخزين	
هل يتم تسيير المخزون وفقا لنظام متعدد داخلي؟	_ أكيد في حالة استلام المشتريات يتم إعداد مخطط عمل لتوفير مساحة التخزين. أما في حالة تسليم المنتجات تامة الصنع يتم تخزينها وفقا للحجم والنوع.
كيف يتم تقسيم المخزون؟ وما هي أنواع التخزين المعتمدة.	_ يتم تقسيم المخزون حسب النوع، الحجم، فهناك مخازن للمواد الأولية والنصف المصنعة. أما منتجات تامة الصنع فيتم تخزينها في مستودعات أخرى.
ما هي السياسات المتبعة في إدارة المخزون لدعم عمليات التصدير؟	_ من اهم السياسات المتبعة في إدارة المخزون لدى المؤسسة لتحسين الأداء التصديري هي: تطبيق نظام التخزين الاحتياطي الذي تعتمد المؤسسة على احتياط (1 شهر إضافي).

كيف يتم التنسيق بين قسم التخزين وقسم النقل لضمان عمليات شحن سلسلة؟	_ من خلال تصنيف الشحنات حسب درجة الأهمية والوجهة النهائية لضمان المغادرة في الوقت المطلوب. _ وأيضا من خلال التنسيق بين قسم التعبئة وقسم التغليف لضمان استخدام مواد التغليف المناسبة لتسهيل النقل وتقليل التلف.
---	--

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الأجوبة المقدمة من طرف موظفي المؤسسة.

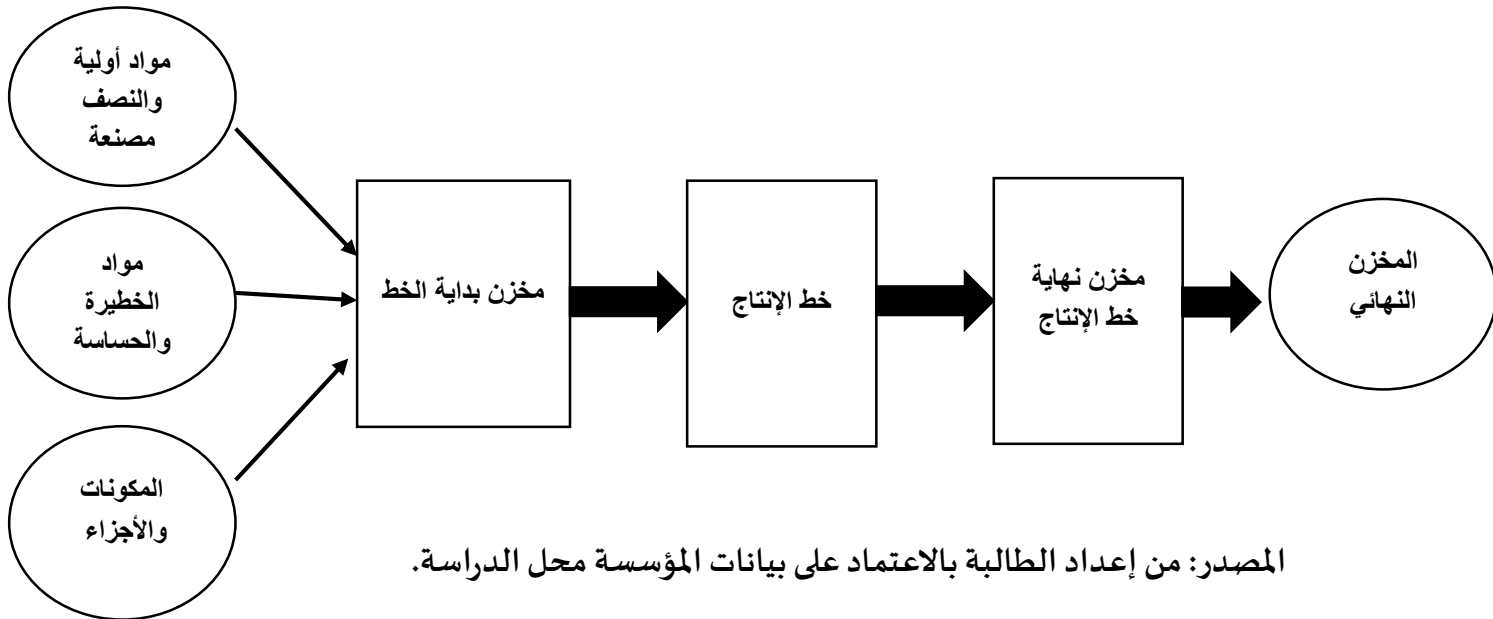
2. تحليل وتفسير إجابات المقابلة مع قسم التخزين:

1.2 تحليل وتفسير الجواب الأول:

يتم تخزين منتجات ايريس IRIS في مستودعات ومخازن تحت إشراف إدارة التخزين لمؤسسة ايريس IRIS، حيث تعتمد المؤسسة على نظام معلومات متكامل ومتطور لتسيير المخازن والمستودعات، كما يتم تقسيم المنتجات حسب النوع والحجم وطريقة تغليفه، كما يتم تخزين المواد الأولية والنصف مصنعة في مستودعات ضخمة. والشكل (13) يوضح تقسيم مخازن ومستودعات مؤسسة ايريس IRIS.

شكل رقم 14: تقسيمات مخازن و مستودعات مؤسسة IRIS

STORE



وعليه يمكن القول بأن إدارة التخزين لمؤسسة ايريس IRIS تتم وفقا لنظام داخلي متكامل، يعتمد على نظام معلوماتي متطور والذي يسمح بتسيير المخزون بطريقة فعالة، هذا يساعدها على تحسين أدائها التصديري.

2.2 تحليل وتفسير الجواب الثاني:

من خلال الشكل السابق (13) يمكن تقسيم المخزونات إلى:

- مستودعات: عبارة عن مساحات واسعة يتم فيها تخزين المواد الأولية والنصف مصنعة والمواد الحساسة...
- المخازن: عبارة عن مساحات عادة ما تكون مغلقة يتم تخزين المنتجات النهائية.

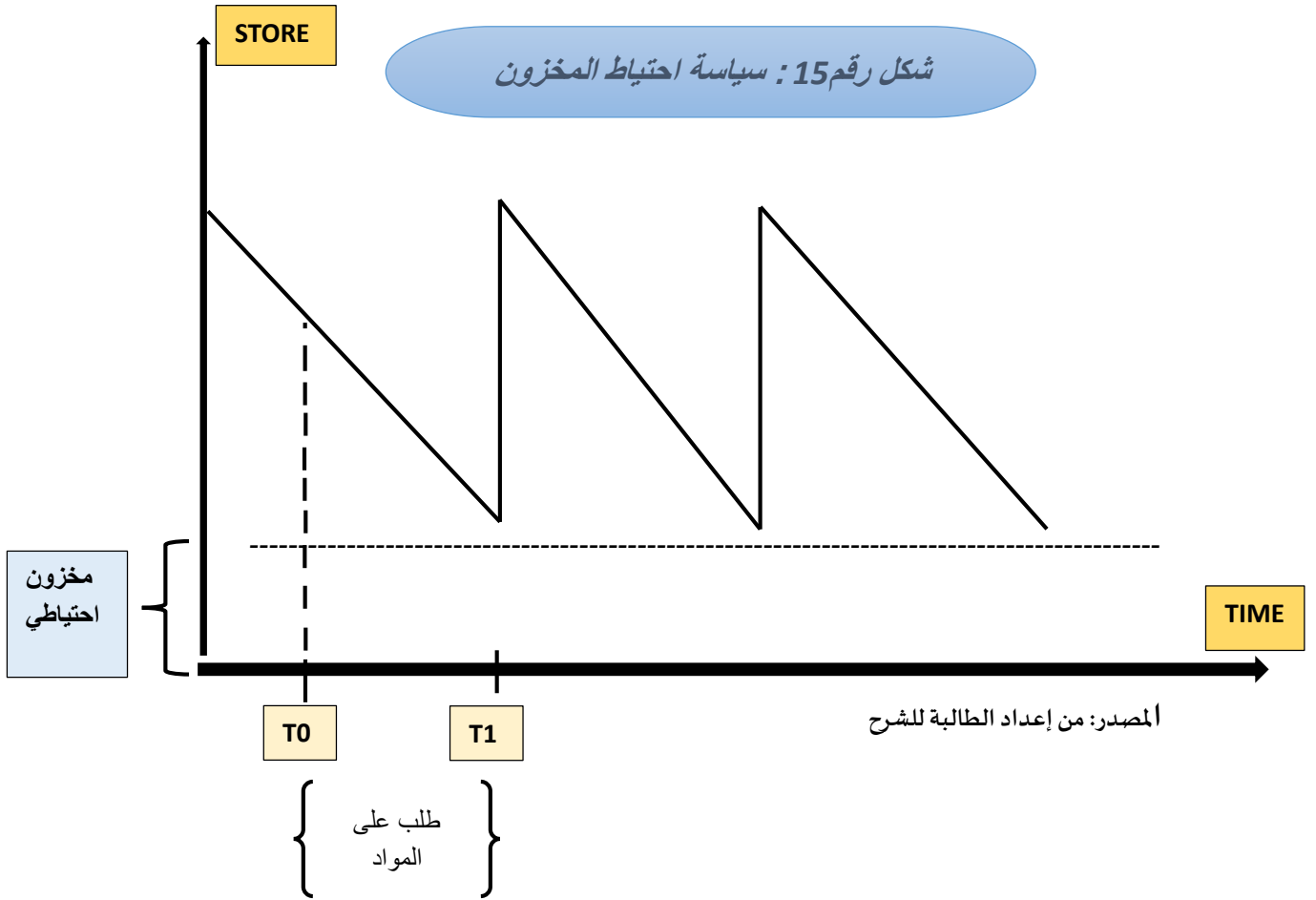
كما يعتمد المصنع على ثلاث أنواع لعملية التخزين وهي:

- التخزين التراكمي: يسمح هذا النوع بتغطية مثالية للمساحات بشكل عمودي، وتعتمد مؤسسة ايريس على هذا النوع من التخزين عندما يكون المنتج من نفس النوع، وفي هذه الحالة يتم تخزين مكيفات الهواء بطريقة تراكمية في كل صف، وكل صف يحتوي على رمز تسلسلي مدرج في نظام معلوماتي متطور.
- التخزين عبر الرفوف: وهذا يكون للمنتجات ذات الحجم الصغير وأيضا التلفاز ليسهل الوصول إليه والتحكم المثالي بالمخزون.
- التخزين الكتلي: هذا النوع من التخزين يكون في المنتجات ذات الحجم الكبير مثل الثلاجات، الغسالات يتم وضعهم فوق بعض لتوفير مساحة أكثر.

ومنه يمكن القول إن استخدام أنواع مختلفة من التخزين يساهم في تسيير أمثل للمخزون وتوفير مساحات أكبر، هذا يؤدي إلى تحسين الأداء التصديري للمؤسسة من خلال تقليل تكاليف التخزين.

3.2 تحليل وتفسير الجواب الثالث:

تتبع مؤسسة ايريس IRIS في إدارة مخزونها لتحسين الأداء التصديري على تطبيق نظام التخزين الاحتياطي الشهري (1 شهر إضافي) أي من فترة t_0 - t_1 يجب على قسم الشراء تقديم طلب الشراء الموارد قبل أن ينتهي من المخزن وفي نفس الوقت المخزون الاحتياطي يكفي شهر من الإنتاج، أي لا يجب أن يصل المخزون إلى نقطة 0 والا تقع المؤسسة في مشكلة الإنتاج. والشكل (14) يوضح ذلك:



ومنه نستطيع القول إن مؤسسة ايريس IRIS تعتمد على سياسة الاحتياط الشهري للمخزون أي أن المواد الموجودة في المخزن تكفي شهر إضافي في الإنتاج.

4.2 تحليل وتفسير السؤال الرابع:

تعتمد مؤسسة ايريس من خلال إدارة التخزين بالتنسيق مع قسم النقل بالتنسيق الجيد للشحنات من خلال تصنيف الشحنات حسب أولوية الخروج من المخزن لتقليل الوقت المستغرق ولضمان المغادرة في الوقت المطلوب. ويتم التنسيق بين قسم التعبئة والتغليف لضمان استخدام أمثل لمواد التغليف والشحن في الحاويات بطرق مناسبة وعدم ترك مسافات لكسب مساحات أكبر.

ومنه يمكن القول إن هناك تناسق بين قسم التخزين وقسم النقل وقسم التعبئة والتغليف لأنهم سلسلة واحدة كل قسم يكمل عمل القسم الذي يليه، وأيضاً من خلال التنسيق بين قسم التخزين والنقل يؤدي إلى تقليل الوقت ووصول المنتج في الوقت المناسب. أي تحسين الأداء التصديري للمؤسسة.

3. مناقشة نتائج قسم التخزين:

من خلال ما سبق يمكن استنتاج ما يلي:

- تتم إدارة المخزون لمؤسسة ايريس IRIS وفقا لنظام داخلي يعتمد في الأساس على نظام معلومات متطور الذي يسمح بتسيير المخازن والمستودعات بطريقة فعالة.
- يساهم استخدام أنواع مختلفة في التخزين إلى التسيير الجيد للمخزون، وبالتالي تحسين الأداء التصديري للمؤسسة.
- تعتمد مؤسسة ايريس IRIS على سياسة الاحتياط الشهري للمخزون أي أن المواد الموجودة في المخزن تكفي شهر إضافي في الإنتاج.

الفرع السادس: إدارة التصدير

1. عرض أسئلة وإجابات محاور المقابلة مع فريق من قسم التصدير:

أجريت مقابلة مع قسم مسؤول من قسم التصدير لمؤسسة ايريس IRIS وتمحورت الأسئلة حول كيف يتم تصدير منتجات ايريس IRIS وماهي الاستراتيجيات التي تعتمد عليها الشركة لتعزيز تنافسيتها في الأسواق التصديرية؟ بالإضافة ما هي أكثر الدول التي يتم التصدير لها وماهي المنتجات الأكثر تصديرا بالإضافة إلى حجم الصادرات خلال خمس سنوات الأخيرة سنعرض أدناه أسئلة المقابلة مع الإجابات المتحصل عليها وهي كالتالي:

جدول 16 : اجوبة خاصة بقسم التصدير

أسئلة خاصة بقسم التصدير	
1. ما هي الاستراتيجيات التي تعتمد عليها الشركة لتعزيز تنافسيتها في الأسواق التصديرية؟	_تحسين جودة المنتجات. _ تحليل الأسعار ووضع أسعار تنافسية. _بالإضافة إلى المشاركة في اهم المعارض. _واستعمال التسويق الرقمي للوصول إلى أكبر الأسواق والتعريف بالمنتج.

2. ماهي اهم الدول التي يتم التصدير لها؟	_ اهم الدول التي يتم التصدير لها هي: ليبيا، موريتانيا،
3. ماهي اهم المنتجات المصدرة؟	_ في قسم الأدوات الكهرو منزلية أكثر منتج يتم تصديره هو التلفاز و آلة الغسيل.
4. ما هو حجم التصدير خلال 5 سنوات الأخيرة؟	_ سوف يتم إرسال لك المعطيات في إيميل.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على أجوبة موظفي المؤسسة.

2. تحليل وتفسير إجابات قسم التصدير:

1.2 تحليل وتفسير الجواب الأول:

تعتمد مؤسسة ايريس على عدة استراتيجيات لتعزيز تنافسيتها في الأسواق التصديرية ومن بين هذه الاستراتيجيات:

- تحسين وتطوير المستمر للمنتجات ايريس IRIS من خلال الامتثال للمعايير الدولية كشهادة الجودة ISO لضمان قبول منتجات في الأسواق الدولية بالإضافة إلى البحث والتطوير المستمر.
- تحليل الأسعار جيدا ووضع أسعار تنافسية بحيث لا تؤثر على سعر المنتج النهائي وعلى أرباح المؤسسة.
- المشاركة في اهم المعارض الدولية لتوسيع والتعريف بالعلامة التجارية IRIS.
- استعمال التسويق الرقمي للوصول إلى أكبر عدد من الزبائن والتعريف بالمنتج.

ومنه نستطيع القول إن مؤسسة ايريس تنتهج الكثير من الاستراتيجيات للوصول إلى عدد أكبر من الأسواق.

2.2 تحليل وتفسير الجواب الثاني:

من خلال الشكل (15) والجدول (17) اكثر الدول التي تصدر لها مؤسسة ايريس خلال آخر خمس سنوات (2021-2025)، نلاحظ أن اهم سوق اجنبي التي يتم التصدير له هو السوق الليبي بنسبة تقدر ب42% هذا راجع إلى العلاقة القوية المجهودات إلى ترقية الصادرات بين البلدين وكذلك الثقة في منتوجات ايريس IRIS اذ تعبر ليبيا من اهم المستوردين بالنسبة للمؤسسة بسبب جودة المنتج و أيضا راجع إلى سعر التنافسي للمنتجات التي تقدمها المؤسسة، تليها دولة موريتانيا كثاني أكبر نسبة تصدير بنسبة تقدر ب29% لأن السوق الموريتاني ليس فيه منافسة كبيرة في هذا المجال أي سهولة الدخول للسوق، تليها تونس بنسبة

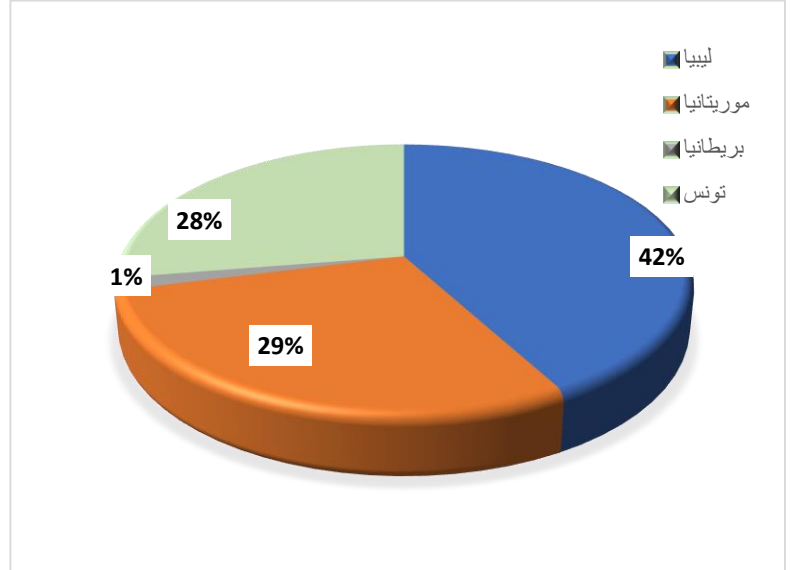
تقدر بـ 28% من خلال العلاقات بين البلدين و المعاملات التجارية الكثيرة. أما فيما يخص دولة بريطانيا التي كانت تقدر نسبة بـ 1% هذا راجع إلى أن المؤسسة في سنة 2021 لم تكن قادرة على التصدير بكميات كبيرة بسبب أن المؤسسة كانت تشغل السوق المحلي والسوق الأجنبي من خلال دول المجاورة.

ومنه نستطيع القول إن أهم سوق أجنبي تتعامل معه مؤسسة ايريس IRIS هو السوق الليبي والموريتاني والتونسي، وهذا راجع إلى القرب الجغرافي بالإضافة إلى الاستفادة من الاتفاقيات الثنائية بين تونس والجزائر.

شكل رقم 16: أكثر الدول التي تصدر لها مؤسسة IRIS

شكل رقم 17: دائرة نسبية تمثل أكثر البلدان التي يتم التصدير لها في مؤسسة IRIS

البلدان	الكمية	%
ليبيا	14500	42%
تونس	9500	28%
موريتانيا	10000	29%
بريطانيا	500	1%
المجموع	34500	100%



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على بيانات المقدمة من طرف المؤسسة

3.2 تحليل وتفسير الجواب الثالث:

يوضح كل من الشكل (16) والجدول (18) إجمالي المبيعات الدولية لمنتجات ايريس IRIS خلال خمس السنوات الأخيرة (2021-2025) نلاحظ أن نسبة المبيعات الدولية تتوزع على المنتجات التالية: ثلاثيات بنسبة تقدر بـ 35%، تلفاز بنسبة تقدر بـ 29% ثم الغسالات بنسبة 23% تليها المجمدات بنسبة تقدر بـ 7% وأخيرا المكيفات الهوائية بنسبة 6%. ويمكن تفسير غياب بعض المنتجات الأخرى من قائمة المبيعات الدولية إلى تركيز المؤسسة على تصدير أهم منتجاتها الثقيلة والتي لها إقبال على الصعيد المحلي والدولي. في حين تفسر النسبة العالية للثلاثيات والتلفاز كونها تعتبر منتج ذو جودة عالية وسعر مناسب ومطلوب من طرف المستهلك الأجنبي حيث تعتبر اختيار جيد مقارنة مع المنافسين المحليين للبلد المستورد، في حين نفسر

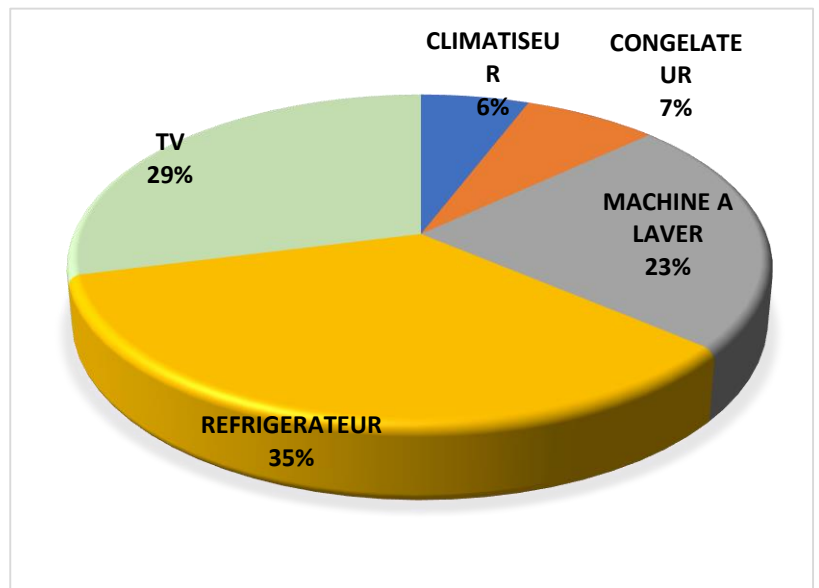
النسب القليلة لمبيعات المجمد والمكيف الهوائي إلى أن مؤسسة ايريس تحاول تغطية السوق المحلي أكثر من السوق الدولي أي أنها تستثمر في السوق المحلي أكثر.

ومنه يمكن القول بأن نسبة مبيعات الدولية لمنتجات ايريس IRIS تختلف باختلاف نوع المنتج (غسالات، تلفاز....)، جودته، سعره وخصائصه مقارنة مع منتجات المنافسين.

جدول 17: يمثل المبيعات الدولية في مؤسسة IRIS

المنتجات	الكمية	%
مكيف هوائي	2000	6%
مجمد	2 500	7%
غسالة ملابس	8 000	23%
ثلاجة	12 000	35%
تلفاز	10 000	29%
المجموع	34 500	100%

شكل رقم 18: دائرة نسببة تمثل المبيعات في مؤسسة ايريس IRIS



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على بيانات المقدمة من طرف المؤسسة

4.2 تحليل وتفسير الجواب الرابع:

من خلال الشكل (17) والجدول (19) حجم صادرات مؤسسة ايريس خلال خمس سنوات الأخيرة (2021-2025)

نلاحظ أن التصدير في سنة 2021 بلغ نسبة تقدر بـ 26% وهذه النسبة راجعة إلى أن مؤسسة ايريس بدأت التصدير بصفة رسمية و الخروج من السوق المحلي إلى السوق الأجنبي وهذه النسبة تعتبر إنطلاقة جيدة كمؤسسة تصديرية، أما في سنة 2022 نلاحظ انخفاض نسبة التصدير إلى 14% وهذا راجل إلى عدم التصدير إلى السوق الليبية بسبب الأوضاع الأمنية الغير مستقرة وكما نعلم أن السوق الليبية من اهم الأسواق الأجنبية للمؤسسة، أما في سنة 2023 نلاحظ ارتفاع نسبيا إلى 22% يفسر هذا الارتفاع إلى أن المؤسسة رجعت تدريجيا في التصدير إلى دولة ليبيا و استمرت في التصدير إلى أن ارتفعت النسبة إلى 26%

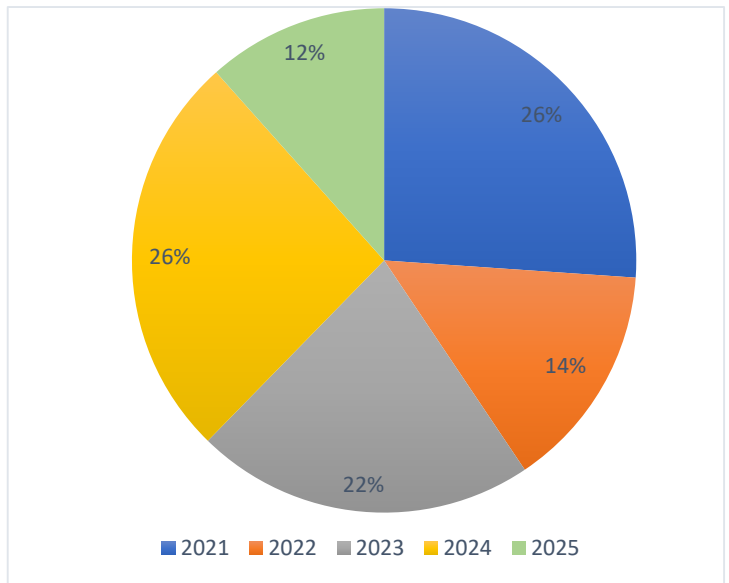
في سنة 2024، أما بداية سنة 2025 شهدت نسبة جيدة في التصدير بمقدار 12% هذا في الثلاثي الأول من السنة و يرجح ارتفاع اكثر في نسبة التصدير في نهاية السنة الحالية.

ومنه يمكن القول إن نسب التصدير قليلة نوعا ما بالنسبة لمؤسسة ضخمة كمؤسسة ايريس، إلا أنها تحاول جاهدة رفع سقف التصدير وزيادة نسبة التصدير في المستقبل القريب.

جدول 18 : حجم الصادرات خلال 5 سنوات الأخيرة في مؤسسة IRIS

السنة	الكمية	%
2021	9 000	26%
2022	5 000	14%
2023	7 500	22%
2024	9 000	26%
2025	4 000	12%
Total général	34 500	100%

شكل رقم 19 : منحني يمثل حجم الصادرات خلال سنوات 5 الأخيرة في مؤسسة IRIS



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على بيانات المقدمة من طرف المؤسسة

3. مناقشة نتائج قسم التصدير:

من خلال ما سبق تمكنا من استنتاج ما يلي:

- أن مؤسسة ايريس تنتهج الكثير من الاستراتيجيات للوصول إلى عدد أكبر من الأسواق من خلال المعارض الدولية، وضع أسعار تنافسية تحسين وتطوير المستمر للمنتجات....
- من اهم الأسواق التي يتم التصدير لها هي السوق الليبية والموريتانية والتونسية.
- تختلف نسبة المبيعات الدولية لمنتجات ايريس باختلاف نوع وجودة وسعر المنتج مقارنة مع منتجات المنافسين.

- تعتبر نسبة المبيعات الدولية قليلة نوعا ما خلال السنوات 2021-2025، إلا أنها تؤكد وجود تطلعات كبيرة من قبل الشركة لتوفير خدمات أكبر ورفع نسب التصدير أكثر.

المطلب الثاني: الأداء التصديري

تم إجراء مقابلات شخصية مع مسؤولي إدارة اللوجستيك لمؤسسة ايريس IRIS ، كما تم أيضا إجراء مقابلة مع كل من قسم الشراء، الإنتاج، النقل واللوجستيك، وقسم التخزين وأخرا قسم التصدير لمؤسسة ايريس IRIS، وتمحورت أسئلة المقابلة حول مؤشرات الأداء التصديري (الجودة، التكلفة، التسليم)، وقد ساعدتنا هذه المقابلة في فهم الأداء التصديري للمؤسسة، وسنعرض أدناه أسئلة المقابلة مع الإجابات المتحصل عليها من طرف الأفراد المستجوبين في كل الأقسام، وهي كالتالي:

أولا: مؤشر الجودة

1. عرض أسئلة وإجابات محور مؤشر الجودة:

س1: ماهي المعايير الدولية التي تعتمد عليها المؤسسة لضمان جودة المنتجات المصدرة؟

ج1: تمتلك المؤسسة شهادات عالمية لضمان جودة المنتجات المصدرة وهي كالتالي:

- شهادة ISO 9001: نظام إدارة الجودة.
- شهادة ISO 14001: نظام إدارة البيئة.
- جائزة أفضل مؤسسة جزائرية في الابتكار التكنولوجي سنة 2016.

س2: هل تؤثر عمليات التعبئة والتغليف على جودة المنتج عند وصوله للأسواق الخارجية؟

ج2: أن عملية التعبئة والتغليف تلعب دورا محوريا في سلامة وصول المنتج بأفضل حال.

س3: ماهي نسبة المنتجات المصدرة التي تم تقييمها بدرجة "عالية الجودة" من قبل العملاء؟

ج3: أن نسبة التقييم بدرجة عالية الجودة تصل إلى أكثر من 80% وهذا راجع إلى التطوير المستمر والحرص الشديد على إرضاء زبائننا.

2. تحليل وتفسير إجابات محور مؤشر الجودة:

1.2. تحليل وتفسير الجواب الأول:

تمتلك مؤسسة ايريس IRIS مجموعة من الشهادات العالمية التي تعكس التزاماتها بالجودة والمعايير الدولية في مختلف مجالات نشاطها، سواء في الإلكترونيات أو الأجهزة الكهرو منزلية.

- شهادة ISO 9001: سنة (2008) في مجال "نظام إدارة الجودة" المقدمة من طرف "الهيئة الألمانية TUV Rheinland" في مجال (تصنيع، تركيب، تسويق المنتجات الإلكترونية والكهرو منزلية، بالإضافة إلى خدمات ما بعد البيع). وهذه الشهادة تمثل قدرة المؤسسة على تقديم منتجات وخدمات تتوافق مع متطلبات العملاء والمعايير القانونية المعمول بها.
- شهادة ISO 14001: سنة (2015) في مجال "نظام إدارة البيئة"، تؤكد هذه الشهادة على التزام المؤسسة بالحفاظ على البيئة من خلال إدارة فعالة للتأثيرات البيئية لأنشطته.
- جائزة أفضل مؤسسة جزائرية في الابتكار التكنولوجي سنة (2016)، منحت هذه الجائزة للمؤسسة تقديرا لجهودها في تطوير منتجات مبتكرة مثل أول تلفاز جزائري بتقنية Ultra HD-4K، وأول تلفاز ذكي بنظام اندرويد.

ومنه يمكن القول أن مؤسسة ايريس IRIS تلتزم بالجودة والابتكار، مما يعزز ثقة العملاء والشركاء الدوليين في منتجاتها ويفتح لها آفاقا أوسع في الأسواق العالمية.

2.2. تحليل وتفسير الجواب الثاني:

التعبئة والتغليف عنصر حاسم في الحفاظ على جودة المنتجات عند التصدير، وخاصة بالنسبة لمؤسسة مثل ايريس IRIS التي تنشط في أسواق متعددة وبمنتجات حساسة. واي خلل في هذه المرحلة قد يضعف من:

- جودة المنتج أثناء الوصول.
 - صورة المؤسسة أمام المتوردين.
 - فرص التوسع في السوق.
- لذلك استثمرت مؤسسة ايريس IRIS في:
- تدريب فرق للتغليف.
 - تصميم عبوات مقاومة للصدمات.
 - مطابقة التغليف لمعايير السوق المستهدفة.

ومنه يمكن القول أن مؤسسة ايريس IRIS تراقب جيدا جودة تغليف منتجاتها لتصل إلى الزبون في أحسن حال.

3.2. تحليل وتفسير الجواب الثالث:

أن نسبة المنتجات المصدرة التي تم تقييمها بدرجة عالية الجودة تصل إلى أكثر من 80%، وهذا من خلال مؤشر رضا العملاء (CSAT)، عبر السؤال التالي: "ما مدى رضاك عن جودة المنتج؟"

وهذا راجع إلى استثمار المؤسسة في المنتج المقدم إلى زبائنها ذو جودة، بالإضافة إلى امتلاكها شهادات وجوائز حول الجودة التي تقدمها في منتجاتها، فقد تحصلت سنة 2020 على جائزة أفضل مصدر جزائري من طرف منظمة التجارة العالمية، مما يعكس جودة منتجاتها ورضا العملاء في الأسواق.

ومنه نستطيع القول إن ايريس تسعى دائما إلى إرضاء زبائنها من خلال تقديم منتج ذو جودة عالية وبسعر مناسب.

ثانياً: مؤشر التكلفة.

1. عرض أسئلة وإجابات محور مؤشر التكلفة.

س1: هل تستخدم مؤسسة ايريس IRIS تقنيات إنتاج أوتوماتيكية لتقليل تكلفة العمالة؟

ج1: نعم نستخدم تقنيات إنتاجية أوتوماتيكية في عدد من وحدات التصنيع

س2: ماهي اهم نقاط القوة لدى ايريس IRIS في خفض التكاليف مقارنة بالمنافسين؟

ج2: من اهم نقاط القوة لدى مؤسستنا هي تنوع خطوط الإنتاج، تصنيع محلي بنسبة اعلى، تصميم منتجات ذكية وقليلة الأعطال، تحسين مستمر وخطط خفض التكلفة (lean prosucution).

س3: هل يشكل النقل الداخلي (من المصنع إلى الميناء) عبئا كبيرا على إجمالي تكلفة الصادرات؟

ج3: أن أكبر ما نواجهه من مشاكل هي بسبب تكلفة النقل الداخلي المرتفعة.

س4: هل تقوم المؤسسة بمراجعة دورية لمؤشرات التكلفة على مستوى سلسلة التوريد؟

ج4: نعم، تقوم المؤسسة بمراجعة شهرية لمؤشرات التكلفة على مستوى سلسلة الإمداد.

س5: هل يؤدي ارتفاع تكاليف حسب العرض والطلب لسوق إلى التأثير على سعر المنتج النهائي؟

ج5: بطبيعة الحال نعم، ولكن نسعى دائما ورغم ارتفاع أسعار المواد الأولية أو تكاليف التصنيع إلى تقديم سعر يكون مناسب للمستهلك النهائي وأيضا سعر تنافسي بالنسبة للمنافسين.

2. تحليل وتفسير إجابات محور التكلفة.

1.2 تحليل وتفسير الجواب الأول:

تعتمد مؤسسة ايريس IRIS على تقنيات إنتاج أوتوماتيكية في عدد كبير من وحداتها الصناعية وهذا بهدف:

- تقليل تكلفة العمالة اليدوية.
- رفع الإنتاجية.
- ضمان استقرار جودة المنتجات.

وتستعمل التقنيات الأوتوماتيكية في مصانع ايريس IRIS:

- في قطاع الإلكترونيات (مثل التلفاز...): من خلال تجميع لوحات الشاشات (Led, LCD)، اختبارات الجودة بعد الإنتاج.

ومنه أن استخدام ايريس IRIS تقنيات أوتوماتيكية بشكل فعال، خاصة في القطاعات ذات الحجم الإنتاجي الكبير كالتلفاز، هذا التوجه لا يقلل فقط من تكلفة العمالة بل يعزز أيضا من جودة المنتج وثقة المستوردين الدوليين، وهذا ما يؤدي إلى تحسين أدائها التصديري.

2.2 تحليل وتفسير الجواب الثاني:

تمتلك مؤسسة ايريس IRIS نقاط قوة تميزها عن باقي المنافسين من ناحية إدارة الجودة للتكاليف التي تساعد في تسعير المنتج النهائي ومن أهم نقاط قوة المؤسسة هي:

- تنوع خطوط الإنتاج: تمتلك مؤسسة ايريس IRIS مصانع في مجالات عديدة (كهرباء، إلكترونيات). ما يسمح بمشاركة المواد والموظفين وخفض تكاليف الإنتاج، مثل قسم التغليف يمكن استخدامه في أكثر من وحدة إنتاجية.
- تصنيع محلي بنسبة أعلى: تعتمد مؤسسة ايريس IRIS على نسب تصنيع محلي عالي خاصة في الإلكترونيات.
- تصميم منتجات ذكية وقليلة الأعطال: تعتمد مؤسسة ايريس IRIS على تصميمات ذكية وقليلة الأعطال خاصة في الشاشات التي تكون مصممة لتكون سهلة التجميع والتغليف والنقل.

- تحسين مستمر وخطط خفض التكاليف (Lean Production): يعني يهدف إلى تقليل الهدر بجمع أشكاله، وزيادة الجودة والكفاءة دون التأثير على القيمة التي يحصل عليها الزبون، وهذا من خلال:
 - تقليل الهدر يعني أي شيء يستهلك بدون فائدة حقيقة كوقت انتظار الآلات أو العمال، إنتاج زائد عن الطلب، حركات غير ضرورية.
- ومنه يمكن القول أن مؤسسة ايريس IRIS تتمتع بعدة نقاط قوة تمنحها أفضلية في خفض التكاليف مقارنة بالمنافسين الآخرين، وهذا يؤدي إلى تحسين أدائها التصديري.

3.2 تحليل وتفسير الجواب الثالث:

تعاني مؤسسة ايريس IRIS من ارتفاع تكاليف النقل الداخلي وهذا راجع إلى التكلفة العالية لاستئجار الشاحنات التي بلغت سنة 2024 إلى أكثر من 14 مليار سنتيم، هذا ما جعل مؤسسة ايريس تعيد ضبط تكاليف النقل من خلال الاستثمار وشراء عدد كبير من الشاحنات التي بدورها تؤدي إلى انخفاض في تكاليف النقل الداخلي للمؤسسة.

ومنه يمكن القول أن مؤسسة ايريس IRIS تعاني من ارتفاع تكلفة النقل الداخلي للمؤسسة هذا يؤدي إلى ارتفاع تكاليف المؤسسة بشكل غير جيد.

4.2 تحليل وتفسير الجواب الرابع:

تقوم مؤسسة ايريس IRIS بمراقبة شهرية لمؤشرات التكلفة على مستوى سلسلة التوريد، خاصة وأنها تعمل في بيئة صناعية تنافسية وتستهدف أسواقا دولية تتطلب ضبطا صارما للتكلفة من خلال:

- تحليل مبني على معطيات واقعية: عن طريق استخدام نظام ERP (Enterprise Resource planning) تحت اسم SAGE وهو نظام يربط بين جميع أقسام المؤسسة (إنتاج، نقل، شراء....)، يوفر هذا النظام قاعدة بيانات دقيقة تتيح مراجعة مستمرة لتكاليف الموردين، الشحن،
- تنوع الموردين والتفاوض المستمر: تعمل مؤسسة ايريس IRIS مع موردين محليين وأجنيين وتقوم بمراجعة دورية لعقود التوريد حسب تغيرات السوق، تعتمد على "Strategic Sourcing" أي مقارنة أسعار الجودة والخدمة لتقليل التكلفة عبر المراجعة المنتظمة للموردين.
- تفاعل مع تقلبات أسعار السوق: تقوم مؤسسة ايريس IRIS بإعادة تكييف استراتيجيات الشراء والإنتاج تماشيا مع تقلبات أسعار المواد الأولية وسعر الصرف، في فترة 2023 شهدنا ارتفاع في أسعار النقل البحري فقامت المؤسسة بتعديل في سلاسل التوريد لتقليل ضغط التكاليف.

ومنه يمكن القول أن مؤسسة ايريس IRIS تقوم بمراجعة دورية لمؤشر التكلفة على مستوى سلسلة التوريد، وذلك من خلال استخدام أنظمة مثل ERP وتنويع الموردين واستراتيجية الشراء المرنة، مما يعزز قدرتها على تقليل التكاليف ورفع تنافسيتها في التصدير.

5.2 تحليل وتفسير الجواب الخامس:

بما أن مؤسسة ايريس IRIS مؤسسة صناعية تصديرية فأكيد تقابلها تقلبات في أسعار المواد الأولية أو زيادة أحيانا في التكاليف، إلا أنها تسعى جاهدة إلى وضع سعر يناسب للمنتج النهائي سعر يخدمها ويخدم المستهلك النهائي أيضا، لأن أهم شيء في مؤسسة ايريس IRIS هو إرضاء الزبون من ناحية السعر وجودة المنتج الذي تقدمه.

ثالثا: مؤشر التسليم

1. عرض أسئلة وإجابات محور مؤشر التسليم

س1: ما هي أهم الأسباب التي تؤدي إلى تأخير عمليات التسليم؟

ج1: قليل ما يحدث التأخير في عمليات التسليم إلا في حالات مثل الإجراءات مع الجمارك أو بسبب عطل خارج عن نطاقنا مثل البنية التحتية للبلاد المستوردة مثل موريتانيا.

س2: هل يوجد فرق بين الأداء في الأسواق المحلية والتصدير من حيث سرعة التسليم؟

ج2: أكيد هناك فرق الأداء في التسليم من حيث التسليم المحلي والدولي، لأن المحلي ليس فيه تعقيدات مثل التسليم الدولي.

2. تحليل وتفسير أجوبة مؤشر التسليم

1.2 تحليل وتفسير الجواب الأول:

إن مؤسسة ايريس IRIS اقليل ما يحدث لها تأخر في تسليم الطلبات مع زبائنها الأجني إلا أحيانا وهذا راجع إلى عرقلة نوعا ما في تسليم الوثائق، أو من ناحية البنية التحتية للبلد الذي تم التصدير له مثل دولة موريتانيا بنيتها تحتية الهشة، هذا يؤثر سلبا على عملية التسليم أحيانا. أما في غالبية الأحيان يكون التسليم في وقته وفق ما تم برمجته.

2.2 تحليل وتفسير الجواب الثاني:

بطبيعة الحال يوجد فرق في التسليم المحلي والتسليم الدولي وهذا امر طبيعي ومتوقع في سياق الشركات التي تمارس نشاطا تصديريا وليس فقط على مؤسسة ايريس IRIS، ومن اهم الفروق بين التسليم المحلي والدولي ما يلي:

جدول 19 : الفرق بين التسليم المحلي و الدولي

السوق المحلي	السوق الدولي
المسافات الجغرافية أقصر	المسافات الجغرافية أكبر
عدم وجود تعقيدات جمركية	وجود جمركية
نقل محلي عن طريق شاحنات المؤسسة وحواياتها	نقل دولي يكون عن طريق شركات شحن
مدة التسليم أصغر	مدة التسليم أكبر

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات المستجوبين

لهذا تقوم مؤسسة ايريس IRIS عند الاتفاق مع المستورد أن يكون الاستلام حسب مصطلح EXW أي التسليم عند المصنع أي يتحمل المستورد مخاطر النقل وتكاليفه، أي تقليل من تكاليف الشحن، ومنه تحسين في أدائها التصديري.

المبحث الثاني: اختبار الفرضيات

سنحاول من خلال هذا المبحث اختبار فرضيات الدراسة بناء على نتائج الدراسة المستخلصة من تحليل وتفسير إجابات الأفراد المستجوبين عن طريق المقابلة الشخصية، إضافة إلى الملاحظة الميدانية التي قامت بها الطالبة من خلال الزيارة الميدانية لمؤسسة ايريس IRIS.

بعد أن تم عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية، عن طريق عرض وتحليل المقابلات الشخصية التي تمت مع مسؤولي إدارة اللوجستيك، وبعد الوصول إلى النتائج، يمكننا اختبار فرضيات الدراسة وهي كالتالي:

- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الأولى والتي مفادها: "خدمة الشراء لها دور في تحسين الأداء التصديري لمؤسسة ايريس IRIS" من خلال انتقاء موردين مناسبين، اقتناء مواد أولية بجودة عالية وسعر مناسب التي تدخل في إنتاج منتج بمعايير ذات جودة".

على ضوء ما سبق من النتائج، يمكن القول بأن وظيفة الشراء لعبت دورا كبيرا في تحسين الأداء التصديري لمؤسسة ايريس IRIS، وهذا راجع إلى قدرة المؤسسة على انتقاء الجيد للموردين وفقا لمعايير محددة وإلى القدرة

التفاوضية الجيدة من اجل اقتناء الموارد بأقل سعر وجودة أفضل، وهو ما استنتجناه من خلال المقابلات الشخصية والزيارة الميدانية التي ساعدتنا في الملاحظة وتأكيد ما تم مناقشته، وعليه فإن الفرضية الفرعية الأولى محققة، وبالتالي تم قبولها.

- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الثانية والتي مفادها: "خدمة النقل لها دور في تحسين الأداء التصديري لمؤسسة ايريس IRIS"، وهذا من خلال تسليم المنتج في الوقت والمكان المناسب.

على ضوء ما سبق من النتائج، يمكن القول بأن وظيفة النقل تلعب دورا محوريا في تحسين الأداء التصديري لمؤسسة ايريس IRIS رغم ارتفاع التكاليف في النقل المحلي أو حتى ضعف البنية التحتية للبلد المستورد إلا أن هذا لم يؤثر على نشاطها التصديري، لأن عند تصديرها يتم الاتفاق مع المستورد على مصطلح EXW أي التسليم عند باب المصنع، وهو ما استنتجناه من خلال المقابلات الشخصية والزيارة الميدانية التي ساعدتنا في الملاحظة وتأكيد ما تم مناقشته، وعليه فإن الفرضية الفرعية الثانية محققة، وبالتالي تم قبولها.

- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الثالثة والتي مفادها: "خدمة الجمارك لها دور في تحسين الأداء التصديري لمؤسسة ايريس IRIS" من خلال الإعفاءات الجمركية في حالة التصدير أو في حالة الاستيراد المؤقت.

على ضوء ما سبق من النتائج، يمكن القول بأن وظيفة الجمارك تلعب دورا في تحسين الأداء التصديري لمؤسسة ايريس IRIS، وهذا راجع إلى منح الدولة امتيازات وتسهيلات بخصوص المؤسسات التصديرية أي انه عند التصدير لا تدفع المؤسسة أي رسوم جمركية هذا يساعد في التحفيز أكثر على التصدير، وهو ما استنتجناه من خلال المقابلات الشخصية والزيارة الميدانية التي ساعدتنا في الملاحظة وتأكيد ما تم مناقشته، وعليه فإن الفرضية الفرعية الثالثة محققة، وبالتالي تم قبولها.

- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الرابعة والتي مفادها: "خدمة التخزين لها دور في تحسين الأداء التصديري لمؤسسة ايريس IRIS" من خلال تخزين المواد الأولية أو تامة الصنع بطريقة تقلل تكاليف التخزين.

على ضوء ما سبق من النتائج، يمكن القول بأن وظيفة التخزين لها دور في تحسين الأداء التصديري لمؤسسة ايريس IRIS، وهذا راجع إلى استغلال مساحات كبيرة في التخزين عن طريق التخزين التراكمي لتقليل تكاليف التخزين، وأيضا التخزين حسب أولوية المنتج في الخروج من المخزن، وهو ما استنتجناه من خلال المقابلات الشخصية والزيارة الميدانية التي ساعدتنا في الملاحظة وتأكيد ما تم مناقشته، وعليه فإن الفرضية الفرعية الرابعة محققة، وبالتالي تم قبولها.

- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الرئيسية والتي مفادها: "للخدمات اللوجستية دور في تحسين الأداء التصديري لمؤسسة ايريس "IRIS".

على ضوء ما سبق من النتائج، يمكن القول بأن الخدمات اللوجستية لها دور في تحسين الأداء التصديري لمؤسسة ايريس IRIS»، وهذا ما تم استنتاجه من خلال تأكيد صحة الفرضيات الفرعية، والتي أكدت الدور الإيجابي للخدمات اللوجستية على كل مؤشر من مؤشرات الأداء التصديري، مما يعني أن الفرضية الرئيسية محققة، وبالتالي قبولها.

خلاصة الفصل:

بعد تطرقنا في هذا الفصل إلى التسلط الضوء على الجانب الميداني للدراسة، بعد أن تم جمع البيانات اللازمة و المتوفرة لمعرفة دور الخدمات اللوجستية في تحسين الأداء التصديري لمؤسسة ايريس IRIS، حيث بعد أن قمنا بتحليل و تفسير البيانات المتحصل عليها عن طريق الملاحظة من خلال الزيارة الميدانية للمؤسسة و المقابلة التي أجريت مع عدد من موظفي قسم اللوجستيك، توصلنا من خلال النتائج إلى أن للخدمات اللوجستية دور مهم في تحسين جودة منتجات IRIS و تخفيض التكاليف و تسليم الطلبات في المكان و الزمان المناسبين، مما يعني تحسين في الأداء التصديري. وعليه فإن الخدمات اللوجستية دور مهم في تحسين الأداء التصديري لمؤسسة ايريس IRIS ، وهذا ما أكدته فرضيات الدراسة.

الخاتمة العامة:

الخاتمة العامة

من خلال دراستنا للجانب النظري والمفاهيمي للخدمات اللوجستية والأداء التصديري للمؤسسات الاقتصادية، تم توضيح مدى أهمية الاهتمام بوظيفة اللوجستيك كوظيفة حيوية ومتكاملة في المؤسسة، حيث يساهم التحسين المستمر للأداء اللوجستي في تحقيق أداء مؤسساتي ومالي فعال، وهذا ما يخلق لها فرصة لتحسين أدائها التصديري للمؤسسة، وتسمح لها بتعزيز تواجدها في الأسواق الدولية من خلال التنافسية الدولية، ما يفتح لها آفاق وخطط مستقبلية لغزو الأسواق المحلية والعالمية، وهذا ما التمسناه في دراستنا الميدانية حول مؤسسة ايريس IRIS "EURL SATEREX" المصنع لمنتجات علامة IRIS، والتي أكدت نتائجها سعي المصنع دائما لتحقيق أداء لوجستي كفؤ وفعال يساهم في تحسين الأداء التصديري لعلامة IRIS في السوقين المحلية والدولية، وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج نستعرضها فيما يلي:

النتائج العامة للدراسة:

- لدى مؤسسة ايريس IRIS قوة تفاوضية مع الموردين داخل وخارج الوطن، مما يسمح بتوريد وتغذية وحدات الإنتاج بطريفة فعالة، هذا يؤدي إلى استيراد المواد الأولية بجودة عالية وسعر تنافسي مما يساعد المؤسسة على تحسين أدائها التصديري.
- تعتبر السوق المحلية اهم مورد للمصنع (80% من المشتريات المحلية تكون غير مباشرة و20% منها مباشرة) في حين أن أغلبية الموردين من قارة آسيا ثم إفريقيا ثم أوروبا (80% من المشتريات تكون أجنبية و20% تكون غير مباشرة).
- أغلبية الموردين الآسيويين من جمهورية الصين الشعبية ثم تركيا ثم كوريا الجنوبية، وهذا راجع إلى العلاقات والمبادلات التجارية بين الجزائر والصين بالدرجة الأولى، حيث تعتبر الجزائر شريك استراتيجي مع الصين في إفريقيا، بالإضافة إلى شراكة تركية جزائرية، ويتم التعامل مع هؤلاء الموردين في مختلف المستلزمات الأولية (مواد أولية، منتجات نصف مصنعة، خدمات، ماكينات) أما كوريا الجنوبية لها أيضا شراكة استراتيجية مع الجزائر ويتم التعامل مع الموردين في تكوين أفراد الشركة.
- أغلبية الموردين الأفارقة من تونس، وهذا راجع إلى الحدود المشتركة والتي تعد معبر تجاري بري هام، والقرب الجغرافي بالإضافة إلى الاتفاقية الثنائية بين البلدين، وتتمثل المنتجات المستوردة في خدمات النقل والتوزيع والمناولة وبعض المنتجات الأخرى.
- أغلبية الموردين الأوروبيين من ألمانيا تتمثل في تكوين إطارات، منتجات نصف مصنعة. ثم إيطاليا من خلال منتجات نصف مصنعة و خبرات.
- تحرص إدارة الشراء لمؤسسة ايريس IRIS على عقد صفقات ناجحة مع مورديها، وذلك من خلال وضعها لمعايير تصنيف يتم بها انتقاء الموردين المناسبين، وأيضا تقسيم المشتريات إلى مشتريات مباشرة ومشتريات غير مباشرة ليتم التفاوض مع الموردين والوصول إلى اتفاق ينتهي بتسليم الطلبات للمصنع ثم توريد وحدة الإنتاج لتحقيق أداء فعال.

- استلام الطلبات على المستوى المحلي والدولي لمؤسسة ايريس IRIS تتم بطريقة مرنة وسريعة نوعا ما، نظرا لتوفر المصنع على قسم الجمارك ما يسهل عملية نقل الحاويات وإفراجها بشكل سلس، ثم إعادة شحنها وتصديرها.
- تتوفر مجموعة ايريس IRIS على عدة وحدات انتاج التي تساهم في توفير المنتجات بشكل دائم.
- تسعى شركة ايريس IRIS لتحقيق نسبة ادماج عالية في جميع منتجاتها، حيث تم تحقيق نسبة ادماج ما بين 60% الى 65% في الغسالات، و قد ترتفع اكثر في المستقبل القريب.
- يعتبر التلفاز و الغسالات و المكيفات الهوائية لعلامة IRIS اهم المنتجات التي يتم اقتناؤها محليا من طرف المستهلك الجزائري نظرا لعالمي الجودة و السعر المناسب، وهذا ما حقق نسبة مبيعات محلية عالية خلال 5 سنوات الأخيرة.
- يعتبر التلفاز الأعلى مبيعا من منتجات IRIS، هذا راجع الى استثمار المؤسسة في التكنولوجيا المتطورة و الجودة العالية بالمقارنة مع سعره المناسب هذا ما يجعل المستهلك الجزائري يقبل على اقتناؤه.
- تعتبر الغسالات ثاني اكبر نسبة مبيعا في منتجات IRIS، وهذا راجع الى ادخال الذكاء الاصطناعي و برمجة الغسالات باحدث الطرق أدى هذا الى اقبال المستهلك الجزائري على هذا النوع من الغسالات و زيادة نسبة المبيعات خلال سنوات 5 الأخيرة.
- تعتبر المكيفات الهوائية لها اقبال من طرف المستهلك و لكن بصفة قليلة مقارنة بالتلفاز و الغسالات و هذا راجع الى تشبع السوق بهذا النوع من المنتج و المنافسة الشرسة.
- ان مؤسسة ايريس IRIS حصلت على امتيازات كبيرة سواء من ناحية الاستيراد او من ناحية التصدير هذا راجع الى سياسة الدولة الجزائرية في رفع و زيادة الإنتاج الوطني و جعله ينافس المنتجات العالمية.
- من ناحية الاستيراد الجمارك الجزائرية منحت إعفاءات من الرسوم الجمركية في حالة إعادة تصدير المنتج . اما في حالة استهلاكه محليا يتم دفع الرسوم الجمركية.

- اما في حالة التصدير لا يتم دفع أي رسوم وهذا ما تتبناه سياسة الدولة من اجل تشجيع الاستثمار و التصدير.
- يتم تسيير إدارة النقل والتوزيع بالمرونة والفعالية نظرا لوجود إدارة تابعة لحظيرة المؤسسة التي توجد في هذه الأخيرة ورشات صيانة ومحطات وقود لتقليل التكاليف.
- تعتمد مؤسسة ايريس IRIS في النقل المحلي على حاوياتها الخاصة لتخفيض التكاليف، تستعمل الحاويات من شركات الشحن فقط في النقل الدولي لأنها ذات معايير عالمية.
- تعتمد مؤسسة ايريس IRIS في النقل المحلي على النقل البري وسككي أما في النقل الدولي فتعتمد على النقل البحري والبري ونادرا ما تستعمل النقل الجوي بسبب تكلفته المرتفعة.
- إدارة النقل الدولي لمؤسسة ايريس IRIS تسعى دائما إلى تحقيق أداء فعال عن طريق الاستغلال الأمثل لوسائل النقل وتحقيق عدد مناوبات أكبر.
- تتم إدارة المخزون لمؤسسة ايريس IRIS وفقا لنظام داخلي يعتمد في الأساس على نظام معلومات متطور الذي يسمح بتسيير المخازن والمستودعات بطريقة فعالة.
- يساهم استخدام أنواع مختلفة في التخزين إلى التسيير الجيد للمخزون، وبالتالي تحسين الأداء التصديري للمؤسسة.
- تعتمد مؤسسة ايريس IRIS على سياسة الاحتياط الشهري للمخزون أي أن المواد الموجودة في المخزن تكفي شهر إضافي في الإنتاج.
- أن مؤسسة ايريس تنتهج الكثير من الاستراتيجيات للوصول إلى عدد أكبر من الأسواق من خلال المعارض الدولية، وضع أسعار تنافسية تحسين وتطوير المستمر للمنتجات....
- من اهم الأسواق التي يتم التصدير لها هي السوق الليبية والموريتانية والتونسية.

- تختلف نسبة المبيعات الدولية لمنتجات ايريس باختلاف نوع وجودة وسعر المنتج مقارنة مع منتجات المنافسين.
- تعتبر نسبة المبيعات الدولية قليلة نوعاً ما خلال السنوات 2021-2025، إلا أنها تؤكد وجود تطلعات كبيرة من قبل الشركة لتوفير خدمات أكبر ورفع نسب التصدير أكثر.
- تُظهر مؤسسة IRIS التزاماً عميقاً بالجودة على مستويات متعددة، مما يعزز ثقة العملاء والشركاء الدوليين، من خلال:

-الشهادات العالمية:

ISO 9001:2008 في "نظام إدارة الجودة" من الهيئة الألمانية TUV Rheinland ، والتي تغطي التصنيع، التركيب، التسويق، وخدمات ما بعد البيع للمنتجات الإلكترونية والكهر ومنزلية. تؤكد هذه الشهادة قدرة المؤسسة على تقديم منتجات وخدمات مطابقة لمتطلبات العملاء والمعايير القانونية.

ISO 14001:2015 في "نظام إدارة البيئة"، مما يدل على التزام المؤسسة بالاستدامة البيئية وإدارة التأثيرات البيئية لأنشطتها بفعالية.

-الابتكار التكنولوجي:

حازت المؤسسة على جائزة أفضل مؤسسة جزائرية في الابتكار التكنولوجي عام 2016، تقديرًا لجهودها في تطوير منتجات رائدة مثل أول تلفاز جزائري بتقنية Ultra HD-4K وأول تلفاز ذكي بنظام أندرويد.

جودة المنتجات المصدرة:

تتجاوز نسبة المنتجات المصدرة التي تم تقييمها بدرجة عالية من الجودة 80%.

في عام 2020، حصلت IRIS على جائزة أفضل مُصدّر جزائري من منظمة التجارة العالمية، مما يعكس الجودة العالية لمنتجاتها ورضا العملاء في الأسواق الدولية.

-التعبئة والتغليف:

تولي IRIS اهتمامًا بالغًا للتعبئة والتغليف، مُدركةً أهميته في الحفاظ على جودة المنتجات الحساسة أثناء التصدير. تستثمر المؤسسة في تدريب فرق التغليف، وتصميم عبوات مقاومة للصدمات، ومطابقة التغليف لمعايير السوق المستهدفة لضمان وصول المنتجات في أفضل حال

- تتبنى IRIS استراتيجيات فعّالة لإدارة التكاليف، مما يمنحها ميزة تنافسية في الأسواق المحلية والدولية، من خلال:

-الأتمة في الإنتاج :

- تعتمد المؤسسة على تقنيات إنتاج أوتوماتيكية في عدد من وحدات التصنيع، لا سيما في قطاع الإلكترونيات (مثل تجميع لوحات الشاشات واختبارات الجودة بعد الإنتاج). يساهم هذا التوجه في تقليل تكلفة العمالة اليدوية، رفع الإنتاجية، وضمان استقرار جودة المنتجات.

-نقاط القوة في خفض التكاليف :

- تنوع خطوط الإنتاج:يسمح بمشاركة الموارد البشرية والمادية بين الأقسام المختلفة.
- نسبة تصنيع محلي أعلى:تساهم في تقليل تكاليف الاستيراد.
- تصميم منتجات ذكية وقليلة الأعطال: خاصة في الشاشات، مما يسهل عمليات التجميع والتغليف والنقل ويقلل من تكاليف الصيانة.
- التحسين المستمر وخطط خفض التكاليف: (Lean Production) تهدف إلى تقليل الهدر وزيادة الكفاءة دون التأثير على القيمة المقدمة للعميل.

-تحديات وتدابير النقل الداخلي :

- يُعد ارتفاع تكلفة النقل الداخلي (من المصنع إلى الميناء) تحديًا كبيرًا، حيث تجاوزت تكلفة استئجار الشاحنات 14 مليار سنتيم عام 2024. لمعالجة ذلك، استثمرت IRIS في شراء عدد كبير من الشاحنات لخفض هذه التكاليف.

-المراجعة الدورية لمؤشرات التكلفة :

○ تُجري المؤسسة مراجعة شهرية لمؤشرات التكلفة على مستوى سلسلة التوريد، باستخدام نظام ERP مثل SAGE لتحليل البيانات بدقة.

○ تعتمد على تنوع الموردين والتفاوض المستمر، بالإضافة إلى استراتيجية "Strategic Sourcing" لمقارنة الأسعار والجودة والخدمة.

○ تُكيف استراتيجيات الشراء والإنتاج مع تقلبات أسعار السوق، كما حدث خلال ارتفاع أسعار النقل البحري عام 2023.

- تأثير العرض والطلب على السعر النهائي :

○ تُدرك IRIS أن تقلبات أسعار المواد الأولية وتكاليف التصنيع تؤثر على سعر المنتج النهائي، ولكنها تسعى دائمًا لتقديم سعر تنافسي ومناسب للمستهلك النهائي، مع الحفاظ على إرضاء الزبون كأولوية.

• تتميز مؤسسة IRIS بفعالية في عمليات التسليم، مع وجود تحديات بسيطة وخارجة عن سيطرتها في بعض الأحيان من خلال:

- أسباب التأخير في التسليم الدولي:

تُعد حالات التأخير نادرة وتحدث غالبًا بسبب إجراءات الجمارك أو مشاكل في البنية التحتية للبلد المستورد (مثل موريتانيا)، والتي تؤثر سلبيًا على عملية التسليم. في معظم الأحيان، يتم التسليم في الوقت المحدد.

الفرق بين التسليم المحلي والدولي:

- يوجد فرق طبيعي ومتوقع بين التسليم المحلي والدولي، حيث يتميز التسليم الدولي بـ:

مسافات جغرافية أكبر.

وجود تعقيدات جمركية.

الاعتماد على شركات شحن دولية.

مدة تسليم أكبر.

-للتغلب على تحديات التسليم الدولي، غالبًا ما تعتمد IRIS على مصطلح EXW (التسليم عند المصنع) في اتفاقياتها مع المستوردين، مما يعني أن المستورد يتحمل مخاطر وتكاليف النقل من المصنع.

- لعبت الخدمات اللوجستية دورا مهما في تحسين الأداء التصديري لمؤسسة ايريس "EURL SATEREX".

2-الاقتراحات:

- دعم الدولة للقطاع الخاص وتشجيعهم أكثر.
- ادخال الذكاء الاصطناعي سواءا في المنتجات او في المؤسسة.
- تحسين البنى التحتية سواءا في الجزائر أو البلاد المستوردة لتسهيل عملية النقل أكثر.
- عمل منطقة جمركية في الميناء لتسهيل وتسريع عملية الشحن وبالتالي تحسين الأداء التصديري. وهذا ما تسعى له المؤسسة.
- عمل نقل لوجستي خاص بها (هذا يؤدي إلى تقليل التكاليف يؤدي هذا إلى تحسين الأداء التصديري)، وهذا ما تسعى له المؤسسة.
- القيام بشراء معدات جديدة ومتطورة من اجل تسهيل حركة المناولة والشحن.

3-أفاق الدراسة:

من خلال معالجة إشكالية الدراسة صادفت العديد من المواضيع والتي يمكن أن تعتبر كمنطلقات فكرية لطلبة مهتمين ومختصين للإضافة في هذا المجال، ولعل أهمها ما يلي:

- دراسة أثر الخدمات اللوجستية على صادرات المنتجات الجزائرية.
- دراسة دور الذكاء الاصطناعي في تحسين الخدمات اللوجستية للمؤسسة؛
- دراسة دور التنافسية الدولية في تشجيع الاستثمار الأجنبي المباشر؛
- دراسة مدى مساهمة أنظمة الذكاء الاصطناعي في تحسين الأداء التصديري للمؤسسة.

قائمة المراجع:

• المراجع باللغة الفرنسية:

1. Sarah A. A. Al-Diasty, A.-D., Mohammed amin, h., & Halal A.M., B. (s.d.). The Impact of logistics on the Developement of Singapore's Exports. *JAAR*, 29.
2. Yasmine Cheriti و Amor Lalaoui .(2024) . The Impact of Logistic Services on Algerian Trade Dynamics: An Econometric Analysis.260-245 الصفحات .
3. A Gani .(2017) .The Logistics Performance Index and its Impact on Trade .*The Asian Journal of Shipping and Logistics*.
4. b Layonnet و m Senkel .(2015) .*La Logistique* .Malakoff: Dunod.
5. C.M.P Sousa ،F. J Martinez-Lopez و F Coelho .(2008) .The Determinants of Export Performance: A Review of the Research in the Marketing Literature .*British Journal of Management*.
6. CSCMP, s. (2023). *Council of Supply Chain Management Professionals*. Récupéré sur https://cscmp.org/CSCMP/Educate/SCM_Definitions_and_Glossary_of_Terms.aspx
7. D.J Bowersox ،D. J Closs ،M. B Cooper و J. C Bowersox .(2013) .*Supply Chain Logistics Management (4th ed.)* .McGraw-Hill Education.
8. Elena Beleska Spasova .(2014) .*Determinants and measures of export performance-comprehensive literature Review* .(المجلد 1) JCEBI.
9. I Filatova ،M Ponomareva و A Vasilchenko .(2023) .Improvement of customs logistics as a factor in increasing the efficiency of foreign economic activity من الاسترداد من <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202338101055>
10. J Arif و F Jawab .(2018) . همية الخدمات اللوجستية في الاقتصاد العالمي.
11. J. E Anderson و E van Wincoop .(2003) .Gravity with Gravitas: A Solution to the Border Puzzle. *American Economic Review*.
12. javel, g., mebarki, n., & cothier, i. (2017). *Logistique industrielle et organisationnelle*. Malakoff: Dunod.
13. M Christopher .(2016) .*Logistics & supply chain management (5th ed.)* .Pearson Education.
14. Pierre Yves Leo Minh Huan Luong .(بلا تاريخ). *Les antécédents de la performance à l'export des PMEa : un modèle hiérarchisant les* .
15. T Goryacheva ،E Petrenko و A Tsekhanovich .(2019) .Insights into the definition of customs logistics من الاسترداد من https://www.researchgate.net/publication/330842477_Insights_into_the_definition_of_customs_logistics
16. Wissem Ben Marzouk و Neji Bouslama .(2016) .*Les Variables de contrôle de la performance à l'export :Quelques recommandations,Proceeding of the marketing Spring Colloquy*.(المجلد 2)

17. World Bank .(2018) .*Connecting to Compete 2018: Trade Logistics in the Global Economy* .
18. X Wang و T . M Choi .(2018) .*Supply Chain and Logistics Management: An Analytics Perspective* .CRC Press.
19. y Pimor و m Fender .(2008) .*Logistique production-distribution-soutien* .Paris: Dunod.

• المراجع باللغة العربية:

20. اميمة قفاصة ، و صلاح الدين بن جميل . (2024). اللوجستيات الذكية ودورها في اختراق المنتجات الجزائرية للأسواق الدولية -تصميم منصة وتطبيق الكتروني للدعم اللوجستي للمنتجات الجزائرية- -Goalgistic-،. قالمة، الجزائر.
21. ثامر البكري. (2006). *التسويق (أسس ومفاهيم معاصرة)*. عمان، الاردن: ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
22. حليلة بومعزة. (2018). تقييم الأداء التصديري للمؤسسات الاقتصادية في ظل الانفتاح التجاري: دراسة حالة بعض المؤسسات الجزائرية المصدرة خارج قطاع المحروقات. سطيف، الجزائر.
23. حمدي مصطفى المعاز. (1987). *انظمة الرقابة الحديثة في منشآت الأعمال*. القاهرة: دار النهضة العربية.
24. خليل ابراهيم الكنعاني، و عبد الستار محمد العلي. (2009). *إدارة سلسلة التوريد*. عمان، الاردن: دار المسيرة.
25. رشيدة جودي ، و مليكة زباني. (2014). الخدمات اللوجستية و دورها في تفعيل التجارة الخارجية دراسة حالة شركة الخليج للمخازن، تيارت، الجزائر.
26. رضوان محمود العمر. (2007). *التسويق الدولي*. عمان، الاردن: دار وائل للنشر و التوزيع.
27. رونالد اتش بالو. (2009). *ادارة اللوجيستيات (تخطيط و تنظيم سلسلة الامداد)*. الرياض، المملكة العربية السعودية: دار المريخ.
28. رياض ريمي. (2020). دور الأداء اللوجستي في تأثير الصادرات على النمو الاقتصادي دراسة قياسية لدول المينا خلال الفترة (2010-2017). *مجلة الاقتصاد و الاحصاء التطبيقي*.
29. صالح علي علي، و الدوري زكريا مطلق. (2009). *ادارة الأعمال الدولية منظور سلوكي و استراتيجي*. عمان، الاردن: اليازوري.
30. ع العبدلي. (2009). *ادارة الشراء و التخزين* . القاهرة: الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات.
31. عبد القادر فتحي لاشين. (2007). *المفاهيم الحديثة في إدارة خدمات النقل و اللوجستيك*. القاهرة، مصر: المنظمة العربية للتنمية الادارية.
32. عبد ربه محمد وجدي. (2021). سياسات الأداء التصديري المتميز لتنمية الصادرات المصرية مع الاشارة لبعض الدول التي حققت أداء تصديري متميز « تركيا _ سنغافورة _ ماليزيا _ اندونيسيا » دراسة تطبيقية، مصر.
33. عدنان ابراهيم ابو حسين. (19 2, 2010). *الأنشطة اللوجيستية و اثارها الاقتصادية* . تم الاسترداد من دنيا الوطن: <https://pulpit.alwatanvoice.com/content/print/189832.html>
34. مجلس ادارة سلسلة الامداد. (2023). *مجلس إدارة سلسلة الإمداد*. (2023). *تعريفات سلسلة الإمداد واللوجستيات*. تم الاسترداد من https://cscmp.org/CSCMP/Educate/SCM_Definitions_and_Glossary_of_Terms.aspx

35. محمد علي ابراهيم. (2012). تعريف الأعمال اللوجستية، ملتقى الإدارة اللوجستية وتحسين سلسلة التوريد وورشة عمل النظم المعاصرة للتخطيط و الرقابة على التخزين. ملتقى الإدارة اللوجستية وتحسين سلسلة التوريد وورشة القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
36. مجيد الكرخي. (2010). تقويم الأداء في الوحدات الاقتصادية باستخدام النسب المئوية. الاردن: دار المناهج للنشر و التوزيع.
37. محمد حسان. (2015). ادارة سلاسل الامداد و التوزيع. عمان: الدار الجامعية.
38. محمد عبده حافظ. (2011). إدارة الامداد و التخزين. الاسكندرية: دار الفجر للنشر و التوزيع.
39. محمود مصطفى محمد. (2012). الادارة اللوجيستية *Management .Logistics*. عمان، الاردن: دار البداية.
40. مروان محمد جودة. (2011). إدارة سلاسل التزويد. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع. الاردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
41. معتصم فضل عبد الرحيم عبد الحميد، و فتح الرحمن الحسن المنصور. (بلا تاريخ). بطاقة الأداء المتوازن ودورها في تقويم الأداء بالصدوق القومي للمعاشات. مجلة العلوم الاقتصادية، 16(2).
42. نظام موسى سويدان، و شفيق ابراهيم حداد. (2003). التسويق (مفاهيم معاصرة). عمان: دار حامد للنشر و التوزيع.
43. نوال زبشي، و رشيد يوسف. (2018). دراسة مقارنة لواقع الأداء اللوجستي بين الجزائر و الامارات العربية المتحدة. مجلة الاستراتيجية و التنمية، صفحة 277.
44. هاني الضمور، و نور الهدى حداد. (2011). العوامل المحددة للأداء التصديري للشركات الصناعية الجزائرية المصنعة للمنتجات غير النفطية (المجلد 38).
45. يونس سامعي. (2024). دور الأداء اللوجستي في تعزيز التنافسية الدولية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. سطيف، الجزائر.

قائمة الملاحق:

ملحق 1: شهادة تربص



EURL SATEREX - CAPITAL SOCIAL : 1500 000 000 DA
 FABRICATION DE PRODUITS ELECTRONIQUES, ELECTOMENAGERS ET IT
 Siège social : Zone Industrielle extension lot N° 92 Section 20 lot 138 Sétif - Algérie
 Tel : 213 36 44 85 32/59 - fax : 213 36 44 88 12 Fax / TEL Dir Rég Centre : 213 33 74 74 77
 RC : 19/0085573 B 04 - NIF : 000419008557395

**ATTESTATION DE STAGE**

Nous soussignés : **EURL SATEREX -IRIS-**

Que M / Mme : **TAKLIT Amina ;**

Né(e) le : **26/04/2002 ;**

Inscrit (e) en :

Université : **Université Ferhat Abbas Sétif 1 ;**

Faculté : **des sciences économiques, commerciales et sciences de gestion ;**

Spécialité : **Finance et commerce international.**

A effectué(e) un stage pratique au niveau de l'entreprise **EURL SATEREX - IRIS** - période entre : **02/02/2025** au **05/05/2025** (Présence **03** fois / semaine) ;

Cette attestation lui a été délivré(e) sur sa demande pour servir et valoir ce que de droit.

Fait à Sétif, le : **02/06/2025.**

EURL SATEREX
SERVICE
DU
PERSONNEL
El Amir Khaled BENLAOUKLI
Chargé de Formation

ملخص:

هدفت هذه الدراسة الى معرفة دور الخدمات اللوجستية في تحسين الأداء التصديري لمؤسسة ايريس " IRIS EURL SATEREX"، وقد تم إبراز أهمية وظيفة اللوجستيك كوظيفة حيوية تساعد المؤسسة في سيرورة أنشطتها وعملياتها بشكل مرن وفعال، يجعلها قادرة على تحسين أدائها التصديري. لهذا قمنا بإثبات ذلك من خلال دراستنا الميدانية التي كانت بمؤسسة " IRIS EURL SATEREX"، المصنعة لمنتجات IRIS النشطة في مجال إنتاج الأجهزة الكهرو منزلية، وقد اعتمدنا في جمع البيانات على أسلوب المراقبة والملاحظة، وهو ما ساعدنا في جمع المعلومات ذات قيمة، تم تحليلها وتفسيرها واستخلاص نتائج تمحورت في الدور الذي تلعبه الخدمات اللوجستية في تحقيق جودة منتجات IRIS بأسعار تنافسية تناسب القدرة الشرائية لأي زبون، نظرا إلى تخفيض التكاليف من جهة وتوفير المنتجات في المكان والزمان المناسبين. وهذا ما يساعد الشركة في تعظيم أرباحها وبقائها في السوق الأجنبية. وعليه نستخلص أن للخدمات اللوجستية لمؤسسة ايريس " IRIS EURL SATEREX" دور في تحسين الأداء التصديري. وهذا ما يؤكد الأهداف المرجوة من الدراسة.

الكلمات المفتاحية:

لوجستيك، خدمات لوجستية، أداء تصديري.

export performance of "IRIS EURL SATEREX." It highlighted the importance of logistics as a vital function that helps the company conduct its activities and operations flexibly and efficiently, enabling it to enhance its export performance.

To confirm this, a field study was conducted at "IRIS EURL SATEREX," a manufacturer of IRIS brand home appliances. Data was collected through interviews and observations, providing valuable information. This information was analyzed and interpreted, leading to conclusions about the role of logistics services in achieving the **quality of IRIS products at competitive prices** suitable for any customer's purchasing power. This is attributed to cost reduction on one hand, and providing products at the right place and time on the other. Ultimately, this helps the company maximize its profits and maintain its presence in foreign markets.

Therefore, it can be concluded that the logistics services of "IRIS EURL SATEREX" play a significant role in improving export performance, thus confirming the study's objectives.

Keywords: Logistics, Logistics Services, Export Performance.