

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة ابن خلدون- تيارت-

ميدان: العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير
شعبة: العلوم التجارية
تخصص: مالية وتجارة دولية



كلية: العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير
قسم: العلوم التجارية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر

من إعداد الطلبة:

بن قبيلة أسماء
أمحمدي عبد الرحمان

تحت عنوان:

شروط التجارة الدولية كآلية لتخفيض التكاليف في سلاسل
الإمداد - دراسة حالة مؤسسة الجزائرية للسباكة تيارت -

نوقشت علنا أمام اللجنة المكونة من:

رئيسا	(أستاذ محاضر "أ" جامعة ابن خلدون تيارت)	بلجيلالي فتيحة
مشرفا ومقررا	(أستاذ محاضر "ب" جامعة ابن خلدون تيارت)	بوجلة ايمن
مناقشا	(أستاذ محاضر "ب" جامعة ابن خلدون تيارت)	يحياوي فاطمة

السنة الجامعية : 2023/2022

اللَّهُمَّ صَلِّ وَسَلِّمْ وَبَارِكْ عَلَى سَيِّدِنَا مُحَمَّدٍ

الإهداء

لحمد لله الذي وفقنا لهذا ولم نكن لنصل إليه لولا فضل الله علينا

أهدي عملي المتواضع هذا والذي وفقني الله في إتمامه إلى قرّة عيني إلى التي سهرت لتربتي و تعليمي وتأملت لللامي إلى
أعز ما لدي في هذا الكون أُمّي العزيزة حفظها الله وأطال عمرها.

إلى الذي لم يدخر جهداً لتربيتي والذي لو عبرت الكلمات لن تعبر كما يحملها قلبي له إلى الذي كان معلمي في هذه
الحياة و مصدر قوتي أُمّي حفظه الله وأطال عمره.

إلى إخوتي الأعرزاء هشام وليد حمزة وأختي ونّام و ففهمم الله في حيا تهمم.

إلى كافة اصدقائي واحبائي خاصة التي كانت بجانبني سافر جهيدة وزملائي في الدراسة.

وون ان انسى من كان لها الفضل في اتمام هذا العمل الاستاافة بوجملة ايمان

إلى من دعاني بالتوفيق و النجاح

بن قبيلة اسماء

الإهداء

إذا كان أول الطريق ألم فإن آخره تحقيق حلم، وإذا كانت أول الانطلاقة دموعاً فإن نهايتها بسمة، وكل بداية لابد لها من نهاية وها هي السنوات قد مرت والحلم يتحقق فاللهم لك الحمد قبل أن ترضى ولك الحمد إذا رضيت ولك الحمد بعد الرضا لأنك وفقتني لإتمام على هذا العمل.

أهدي هذا العمل إلى:

من جعلت الجنة تحت أقدامها.... أمي.... قرّة عيني وأعز ما أملك... غاييتي... التي سهرت و كانت معي في أسوء حالاتي و ظرفي و ضغوطاتي، يكفي أن تعرفي أن لكي ابن ينتظر الفرصة الأولى ليقدّم لك الروح و القلب و العين هدية رخيصة لك لما قدمته....

وها اليوم صفقي... فابنك كبر و أصبح خريج... شكرا لك لأنك أنت

من صنعت لي هذا الاسم حماك الله و أدامك نوراً يضيء بيتنا

كما أهدي هذا العمل لجدي الغالية اطل الله في عمرها و حفظها لي

أحمدى عبد الرحمان

الشكر

أولاً وقبل كل شيء، الحمد لله عز وجل الذي أثار لنا دروب العلم و المعرفة و اعاننا على أداء هذا الواجب ووقفنا على انجاز هذا العمل المتواضع

نتقدم بجزيل الشكر للأستاذة المشرفة : بوجلة ايمان لقبولها للإشراف على هذا العمل، و على توجيحاتها القيمة ومجهوداتها التي بذلتها لمساعدتنا لإنجاز هذا البحث، كما لا يفوتنا أن نشكر أعضاء لجنة المناقشة على قبولهم مناقشة هذا العمل فشكراً مسبقاً و إلى كل من ساعدنا لإتمام هذا العمل سواء من قريب أو من بعيد

جزاهم الله عنا خير الجزاء

4.....	الإهداء
6.....	الشكر
12.....	مقدمة
8.....	الفصل الأول: الإطار النظري لسلاسل الإمداد و شروط التجارة الدولية
2.....	تمهيد
3.....	المبحث الاول : الإطار المفاهيمي لسلاسل الإمداد
3.....	المطلب الاول : مفهوم الإمداد أنواعه وأنشطته
8.....	المطلب الثاني : التأصيل النظري لسلاسل الإمداد
16.....	المطلب الثالث: إدارة مخاطر سلاسل الإمداد
19.....	المبحث الثاني : عموميات حول شروط التجارة الدولية
20.....	المطلب الاول : ماهية شروط التجارة الدولية
23.....	المطلب الثاني :الشروط المستخدمة لكل أنواع النقل
29.....	المطلب الثالث :شروط التجارة الدولية المستخدمة في النقل البحري
34.....	خلاصة الفصل
36.....	الفصل الثاني: الجانب التطبيقي لدور شروط التجارة الدولية في تخفيض تكاليف الإمداد
37.....	تمهيد الفصل
38.....	المبحث الأول : الدراسة التحليلية لعلاقة شروط التجارة الدولية بالإمداد
38.....	المطلب الأول : تأثير الإختيار الخاطئ لشروط التجارة الدولية على الإمداد
43.....	المطلب الثاني : علاقة تكاليف النقل بالإمداد
45.....	المطلب الثالث : الحلول الممكنة للتقليل من الأخطار في سلاسل الإمداد
47.....	المبحث الثاني : دراسة حالة مؤسسة الجزائرية للسباكة بتيارت ALFET
47.....	المطلب الأول : الإطار المنهجي و الحدود المكانية للدراسة
49.....	المطلب الثاني : مثال تطبيقي عن استخدام الشروط داخل مؤسسة ALFET

52.....	المطلب الثالث: تحليل نتائج المقابلة.....
55.....	خلاصة الفصل.....
56.....	الخاتمة.....
60.....	المراجع.....
63.....	الملاحق.....

قائمة الجداول و الأشكال

قائمة الجداول

الصفحة	الجدول	رقم الجدول
50	فاتورة أولية مقدمة من طرف شركة فرنسية	1-2
51	فاتورة أولية مقدمة من طرف شركة تركية	2-2

قائمة الأشكال

الصفحة	الشكل	رقم الشكل
5	مراحل اللوجستيك العكسي	1-1
8	أنشطة الإمداد	2-1
10	مفهوم سلسلة الإمداد	3-1
24	شكل توضيحي يشرح الشرط EXW	4-1
25	شكل توضيحي يشرح الحالة الأولى الشرط FCA	5-1
25	شكل توضيحي يشرح الحالة الثانية الشرط FCA	6-1
26	شكل توضيحي يشرح الشرط CPT	7-1
27	شكل توضيحي يشرح الشرط CIP	8-1
27	شكل توضيحي يشرح الشرط DPU	9-1
28	شكل توضيحي يشرح الشرط DAP	10-1
29	شكل توضيحي يشرح الشرط DDP	11-1
30	شكل توضيحي يشرح الشرط FAS	12-1
31	شكل توضيحي يشرح الشرط FOB	13-1
32	شكل توضيحي يشرح الشرط CFR	14-1
33	شكل توضيحي يشرح الشرط CIF	15-1

قائمة الإختصارات و الرموز

قائمة المختصرات

المختصرات	المعنى بالإنجليزية	المعنى بالعربية
EXW	Ex works	التسليم في المصنع
FAC	Free Carrier	التسليم لناقل حر
CPT	Carriage Paid To	التسليم مع دفع أجرة النقل إلى مكان الوصول
CIP	Carriage And Insurance Paid To	التسليم مع دفع أجورات النقل و التأمين في مكان الوصول
DPU	Delivered At Place Unloaded	تسليم البضاعة في مكان الوصول مفرغة من وسيلة النقل الثانوي
DAP	Delivered At Place	التسليم في المكان المتفق عليه في بلد الاستيراد
DDP	Delivered Duty Paid	تسليم البضاعة خالصة الرسوم الجمركية
FAS	Free Alongside Ship	التسليم بجانب السفينة
FOB	Free On Board	التسليم على ظهر السفينة
CIF	Cost Insurance & Freight	التسليم مع دفع التكاليف و التأمين و أجرة الشحن
CFR	Cost And Freight	التسليم مع دفع التكاليف و أجرة الشحن
ICC	International Chamber Of Commerce	الغرفة التجارية الدولية

مقدمة

تعتبر التجارة الدولية أساسية لتعزيز النمو الاقتصادي وتوسيع فرص الأعمال على المستوى العالمي، لكن العلاقات فيها جد معقدة، وتشمل العديد من الجوانب المختلفة، بدءاً من الشحن والتأمين والجمارك والمسائل القانونية وغيرها، ومع تعقد العلاقات التجارية وتتوسعها أصبح من الضروري تحديد المسؤوليات والمخاطر بين طرفي المبادلات التجارية، أي المصدر و المستورد، و ازدادت الحاجة إلى وجود مصطلحات تجارية موحدة بين الدول لتجنب اللبس و سوء الفهم الذي قد يحدث عند إبرام تعاقدات تجارية بين الأطراف في الدول المختلفة فيما يتعلق بالأخطار و المسؤوليات و التكاليف التي ترافق انتقال البضائع من البائع الى المشتري، و الى أي حد يتحمل كل طرف منهما تلك الأخطار و التكاليف.

سعت غرفة التجارة الدولية إلى الحد من المخاطر التي قد يواجهها كل من المصدر و المستورد و حل الخلافات المحتملة بينهما ، و التي قد تصل أحيانا الى فسخ العقد بين الطرفين و الغاء الصفقة التجارية، و على هذا الاساس قامت بإعداد مجموعة من القواعد التي سميتها (شروط التجارة الدولية Incoterms) حتى تبسط الاجراءات التجارية و توضح لكل طرف مسؤولياته و واجباته تجاه البضاعة و تجاه الطرف الآخر ، و قد قامت غرفة التجارة الدولية بمراجعة و تعديل شروط التجارة الدولية أكثر من مرة بهدف مواكبة تطورات النقل و التجارة الدولية مرة كل عشر سنوات تقريبا، و كان آخر تعديل لها عام 2020.

وبالرغم من أنها حددت المسؤوليات و الالتزامات و المخاطر و التكاليف التي يتحملها البائع و المشتري بشكل مفصل و دقيق يجنب الأطراف الكثير من الأخطار و التكاليف الإضافية في حال تم دراستها بعمق، وفهمها واستخدامها بشكل مثالي، إلا أن الواقع يقول عكس ذلك، لأن الشروط في شكلها العام ليست بسيطة ، ولا يتم اختيارها من قبل أشخاص على دراية كافية بها، و لا بشكل استراتيجي يقلل الاخطار و التكاليف.

وبالحديث عن إدارة سلاسل الإمداد التي تهدف أساسا الى تحقيق رضا المستهلك النهائي بأقل الأخطار و التكاليف الممكنة، فإن أغلب الدراسات تركز على جوانب تقليل الأخطار و التكاليف من خلال العمل على تقليل المخزون ، التفاوض على سعر الوحدة و طريقة التسليم ، دراسة مخاطر الانقطاعات الروتينية لسلاسل الإمداد (فشل الإمداد ، مشاكل التسليم أو التوقيت ، المخاوف المتعلقة بجودة سلسلة الإمداد)، فشل التنبؤ بالعرض والطلب الطارئ، نماذج تخفيض التكاليف وغيرها. و تهمل تماما التطرق للفجوة الكبيرة التي يمكن ان يتسبب فيها الاستخدام الخاطئ لشروط التجارة الدولية و ما له من أخطار على سلاسل الإمداد، و خاصة في المؤسسات الوطنية، التي تعاني نقصا رهيبا و تكويننا ضعيفا في مجالي شروط التجارة الدولية و إدارة المخاطر في سلاسل الإمداد.

إشكالية الدراسة : و من خلال ما سبق تتوضح معالم إشكالية بحثنا هذا و المتمثلة في:

كيف يؤثر الاختيار الخاطيء لشروط التجارة الدولية على التكاليف في سلاسل الإمداد في مؤسسة الجزائرية

للسباكة بتيارت؟

وبصدد دراستنا لهذا الموضوع نجده ضرورة لطرح التساؤلات التي تتمحور حول :

1. كيف يتم توزيع المسؤوليات و التكاليف بين البائع و المشتري في شروط التجارة الدولية؟
2. ما المقصود بمخاطر سلاسل الإمداد؟ و ما هي انواع هاته المخاطر؟
3. ما هي الاخطار المتوقعة من الاستخدام الخاطيء لشروط التجارة الدولية؟
4. كيف يتم استخدام شروط التجارة الدولية في المؤسسات الناشطة في مجال التجارة الدولية في الجزائر؟
5. ما هي الحلول الممكنة التي قد تغطي تلك الأخطار أو تقلل من آثار حدوثها؟
6. كيف تؤثر الشروط التجارة الدولية في تخفيض تكاليف سلاسل الإمداد في مؤسسة ALFET؟

الفرضيات :

قصد الإجابة على الإشكالية الرئيسية و التساؤلات الفرعية تم اعتماد الفرضيات التالية:

1. يتسبب الاختيار غير الاستراتيجي لشروط التجارة الدولية في زيادة المخاطر في سلاسل الإمداد.
2. يتسبب الإخفاق في اختيار الشروط في زيادة التكاليف في السلسلة و هو ما يتنافى مع الهدف الأساسي للإمداد.
3. المؤسسات الناشطة في مجال التجارة الدولية في الجزائر تستخدم الشروط بشكل سطحي و غير دقيق.
4. اختيار الشروط في مؤسسة ALFET يتم بشكل غير استراتيجي مما يزيد في تكاليف الإمداد.

أسباب اختيار الموضوع:

يرجع اختيارنا لهذا الموضوع نظرا للأسباب الموضوعية و الذاتية التالية :

✓ الأسباب الذاتية :

- التطابق الكبير بين هذا الموضوع و تخصص الدراسة.
- الرغبة الشخصية في البحث في غمار هذا الموضوع وفي أن يكون الموضوع حديثا لم يتم دراسته سابقا.
- الرغبة في تقديم إضافة الى مجموع البحوث و الدراسات المتعلقة بالموضوع.

✓ الأسباب الموضوعية

- غياب مفاهيم الإمداد في المؤسسات الجزائرية، و كذلك غياب أقسام خاصة بالإمداد في الهياكل التنظيمية.
- القيمة والأهمية التي يحملها هذا الموضوع و خاصة بالنسبة للمؤسسات الناشطة في مجال التجارة الدولية.
- محاولة معرفة الآليات التي يمكن من خلالها تخفيض التكاليف في سلاسل الإمداد في ضوء الشروط التجارية.

أهمية البحث :

تبرز أهمية البحث من أهمية الموضوع الذي يتسم بالحدثة، و يعد أحد أبرز المواضيع المعاصرة و الجوهرية، حيث تكمن أهميته في المحاولة معرفة تأثير شروط التجارة الدولية على سلاسل الإمداد لتقليل التكاليف أو تعظيم الأرباح مع تحسين الجودة في المؤسسة الاقتصادية.

أهداف البحث :

تحاول الدراسة معالجة ما يلي:

- تحليل الاخطار التي يسببها الاستخدام السيئ لشروط التجارة الدولية .
- توضيح العلاقة بين استخدام شروط التجارة الدولية و تسيير الأخطار في سلاسل الإمداد.
- تسليط الضوء على واقع استخدام شروط التجارة الدولية في الجزائر.
- اقتراح جملة من الحلول للمؤسسات الناشطة في مجال التجارة الدولية لتغطية الأخطار في سلاسل الإمداد و مواجهتها، و تقليل أثارها في حال حدوثها.
- محاولة الخروج بتوصيات لتحسين الأداء الاقتصادي للشركات والمؤسسات الناشطة في مجال التجارة الدولية.

المنهج المستخدم :

لمعالجة الإشكالية المطروحة والإجابة على الأسئلة الفرعية سيتم الاعتماد على المنهج الوصفي بغرض جمع المعلومات الكافية وكافة البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة، كما تم الاعتماد على المنهج التحليلي، بغرض تحليل العلاقة بين المتغيرات، بالإضافة الى منهج دراسة الحالة، بالاعتماد على أداة المقابلة لجمع البيانات

والمعلومات عن المؤسسة محل الدراسة بطريقة مباشرة وموثوقة، وتحليل العلاقة بين اختيار الشروط التجارية و التكاليف في سلاسل الإمداد في ذات المؤسسة.

الدراسات السابقة :

الدراسة الأولى:

دراسة تافني عبد السلام: دور أنشطة إدارة سلسلة الإمداد في تعزيز الميزة التنافسية، من خلال دراسة حالة المؤسسات الصناعية في ولاية ورقلة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي، الطور الثاني في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، جامعة ورقلة، 2017/2018 .

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح دور أنشطة إدارة سلسلة الإمداد المتمثلة في (إدارة الشراء، إدارة التخزين، إدارة الإنتاج، إدارة النقل)، في اكتساب المؤسسات الصناعية في ولاية ورقلة لميزة تنافسية من خلال أبعادها (السعر، الجودة، وقت التسليم، المرونة)، ولهذا الغرض تم إنشاء استبيان مكون من 37 فقرة لجمع البيانات حيث تم توزيع 57 استبانة إلكترونية على المؤسسات الصناعية الناشطة في ولاية ورقلة واسترجاع 37 استبانة ولتحليل البيانات تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS,v 24).

توصلت الدراسة إلى ضرورة التكامل الداخلي بين أنشطة إدارة سلسلة الإمداد وكذا الأهمية الكبيرة لنشاط الإنتاج في تعزيز الميزة التنافسية، ويعتبر وقت التسليم أهم بعد من أجل اكتساب ميزة تنافسية.

الدراسة الثانية:

Hammami Abdelkader، **modélisation technico-économique d'une chaine logistique dans une entreprise**، thèse présenté en vue de l'obtention du titre de docteur, la faculté des sciences et de génie, université laval, québec, 2003

هدفت الدراسة الى بناء نموذج لتصميم و إدارة سلسلة الإمداد في شبكة من المؤسسات تكون تعاونية، بحيث تتمتع جميع الشركات بنفس الإمتيازات، ونظرا لوجود العديد من المشاكل في هذا النوع من التنظيم بالإضافة إلى تضارب الأهداف، اقترح الباحث منهج لدعم اتخاذ القرار بناء على التحليل المتعدد المعايير، حيث يساعد في تقييم و إعادة هيكلة الشبكة لتحسين أدائها، المساعدة في تصميم وإدارة السلاسل الخدمات اللوجستية و يسمح لشبكة تعاونية بالتنظيم بصفة تمكنهم من الاستجابة للعروض المتاحة في السوق مع احترام حاجات و رغبات الزبائن وأهداف الشركاء.

توصلت الدراسة الى مساهمات في تصميم و إدارة الشبكة التعاونية، تعزز هذه المساهمات قدرة تنافسية أفضل لكل من مكوني الشبكة ، و ايضا الى وجود امتدادات ممكنة للنماذج في حال تم النظر في تطويرها.

الدراسة الثالثة:

مذكرة عبد المالك هاني، دور مصطلحات التجارة الدولية في تنظيم حركة النقل البحري للبضائع، مذكرة شهادة ماستر في التجارة الدولية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014-2015.

هدفت الدراسة الى معرفة المصطلحات المستخدمة في الجزائر و واقع النقل البحري للبضائع فيها، حيث وصفه بالمتأخر، و وصف البنى التحتية بالضعف ، مع الإشارة الى جهود التطوير في الجزائر.

توصلت الدراسة الى ان الجزائر تقتصر عللا استخدام شروط التجارة الدولية التي تتناسب مع مقوماتها في قطاع النقل البحري للبضائع و التي تتصف بالتأخر الكبير.

أما الدراسة الحالية فتفردت عن الدراسات السابقة ب:

التطرق إلى أثر الاختيار الخاطئ للشروط التجارية الدولية على تكاليف سلاسل الإمداد بالإضافة إلى تطبيق

موضوع مذكرتنا على مؤسسة وطنية و التي تجمع بين شروط التجارة الدولية و سلاسل الإمداد.

حدود الدراسة :

الحدود الزمانية :

إستغرقت الدراسة في الجانب النظري من ديسمبر 2022 إلى جانفي 2023، و الجانب التطبيقي إبتداء من 2023/01/02 إلى 2023/04/09 بسبب تنقلنا إلى ولاية برج بوعريريج (مجمع كوندور) و وهران (شركة صناعة المصاعد) للقيام بالدراسة الميدانية في إحدى المؤسسات، حيث كان مقررا استخدام أداة الاستبيان، و لكن و نظرا لكون معظم الإجابات ملغاة، قمنا بتغيير ميدان الدراسة إلى المؤسسة الوطنية للسباكة ALFET كما تم تغيير أداة الدراسة، و تمت الدراسة من 2023/04/11 إلى 2023/04/30 لإجراء المقابلة.

الحدود المكانية :

جرت الدراسة في مؤسسة الجزائرية للسباكة بتيارت ، و هي مؤسسة إنتاجية صناعية ، ومقرها الرئيسي المنطقة الصناعية زعرورة، و الاجتماعي هو 21 شارع قالب العربي ص ب 212 تيارت.

صعوبات البحث :

من أهم الصعوبات التي واجهتنا في هذه الدراسة :

- طبيعة الموضوع في حد ذاته حيث يضم الكثير من المفاهيم المتداخلة و الحديثة خاصة في الإمداد و سلسله.
- عدم وجود المصادر و المراجع الكافية للدراسة.
- صعوبة إيجاد مؤسسة جزائرية تقبل بإجراء الدراسة الميدانية.
- تقييد حرية البحث بحجة السرية المهنية وعدم الاهتمام من قبل مسؤولي المؤسسات و التكنم الكبير.

هيكل البحث :

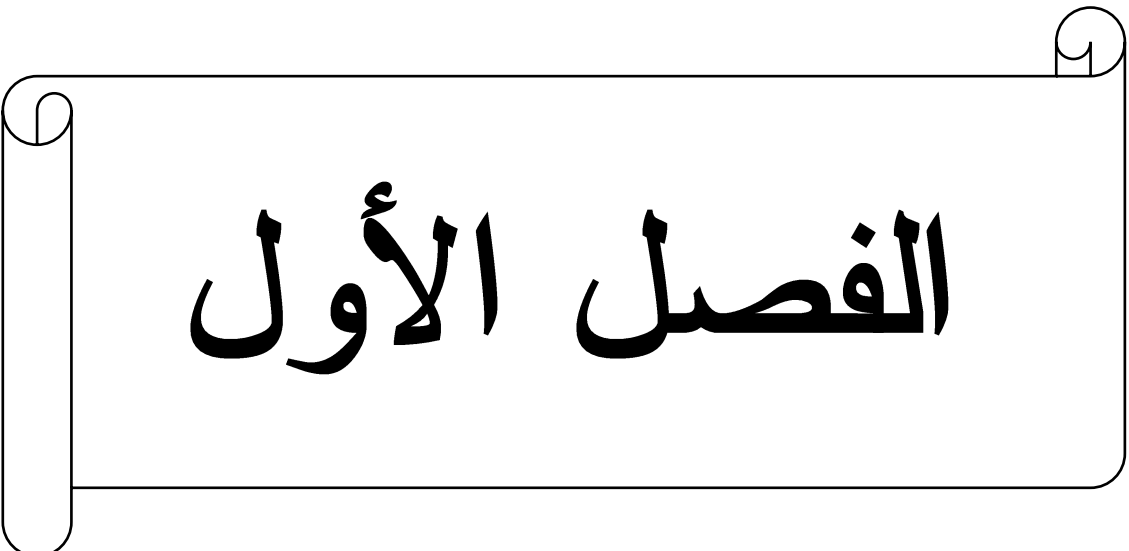
اعتمدت دراستنا لهذا البحث على جزء نظري الغرض منه إعطاء المفاهيم الخاصة بالإمداد و شروط التجارة الدولية، اما الجزء الثاني من الدراسة فهو عبارة عن دراسة حالة لمؤسسة جزائرية .
من أجل تحقيق أهداف الدراسة والإلمام بمختلف جوانبها قمنا بتقسيم بحثنا الى فصلين :

الفصل الأول :

يتضمن الأدبيات النظرية للموضوع ، حيث قسم إلى مبحثين، المبحث الأول تناول عرض مفهوم الإمداد أنواعه وأنشطته كما عرضنا التأصيل النظري لسلاسل الإمداد و التحديات التي تواجهها ، اما المبحث الثاني فكان نبذة عن شروط التجارة الدولية.

الفصل الثاني :

تضمن الجانب التطبيقي للدراسة، حيث تناول دراسة تحليلية لتحليل العلاقة بين المتغيرين، ثم دراسة ميدانية لإسقاط ما تطرقنا إليه في الجانب النظري على واقع إحدى المؤسسات الجزائرية و المتمثلة في شركة ALFET للشبابة تيارت .



الفصل الأول

تمهيد

سلاسل الإمداد وشروط التجارة الدولية هما مفاهيم مترابطة بشكل كبير، حيث تعتمد سلاسل الإمداد على التعامل مع الموردين والعملاء من دول مختلفة، وبالتالي تحتاج إلى المعرفة الجيدة و العميقة بشروط التجارة الدولية، حيث تعد شروط التجارة الدولية مجموعة من القواعد والشروط المتفق عليها بين الموردين والمشتريين بين مختلف الدول، وتشمل عدة عناصر مثل الأسعار والمدفوعات وشروط التسليم والضمانات وغيرها، فمن أجل الحفاظ على عمليات التجارة الدولية الفعالة والمستدامة، يجب على الشركات الالتزام بشروط التجارة الدولية والتعرف عليها بشكل جيد، من الناحية الأخرى، تعد سلاسل الإمداد أحد الأساسيات التي تضمن احترام تحقيق الكفاءة في عمليات التوريد والتسويق.

بناء على ذلك ارتأينا تقسيم هذا الفصل الى مبحثين، نتناول في المبحث الأول الإطار المفاهيمي لسلاسل الإمداد، و في المبحث الثاني، المفاهيم العامة لشروط التجارة الدولية.

المبحث الأول : الإطار المفاهيمي لسلاسل الإمداد

واجهت المنظمات في السنوات الأخيرة تحديات جديدة فرضت عليها إيجاد حلول جذرية وفعالة من أجل التسيير الكفء لمنتجاتها وخدماتها انطلاقاً من مكتب الدراسات إلى محلات التجزئة التي يكون الاتصال فيها مباشراً مع المستهلك النهائي، و نظراً للتحديات التي فرضها الواقع التنافسي على المنظمات، كان لزاماً عليها إعادة النظر في سلاسل العرض الخاصة بها بما يحقق الأمثلية في حركتها انطلاقاً من عملية شراء المواد الأولية وصولاً إلى المستهلك النهائي، وهو ما أصبح يسمى ب: "إدارة سلاسل الإمداد"، وهو ما سنحاول التفصيل فيه في هذا المبحث.

المطلب الأول : مفهوم الإمداد أنواعه وأنشطته

إن عرض ماهية الإمداد تؤدي بنا إلى دراسة تاريخ هذا العلم و التعمق أكثر في أصل الكلمة ومعرفة مفهوم الإمداد الذي عرف تطوراً مع مرور الزمن، بالإضافة إلى ذلك نتطرق إلى أنشطة و أنواع الإمداد.

أولاً: أصل كلمة الإمداد (لوج ستيك) : يعود أصل الكلمة إلى اللغة الإغريقية القديمة، وتأتي من كلمة لوجوس وتعني "نسبة، حساب، سبب، خطاب" وقد انتقل استخدام الكلمة من حاجة الجيش إلى التزود بالإمدادات خلال تحركهم من قواعدهم إلى المواقع، إلى المجال الاقتصادي، وتتضمن اللوجستية العديد من النشاطات المنفصلة المنظمة. (خضر، 2015، صفحة 87)

ثانياً تعريف الإمداد : جاءت تعاريف متعددة تبعاً لتطور الإمداد حيث :

في سنة 1948: اقترحت لجنة "منظمة التسويق الأمريكية" أول تعريف للإمداد هو "تحريك ومناولة البضائع من نقطة الإنتاج إلى نقطة الاستهلاك أو الاستعمال".

في سنة 1968: أدخل Magee.F فكرة التدفقات حيث كان التعريف كالتالي "الإمداد هو تقنية مراقبة وإدارة تدفقات المواد والمنتجات، من مواردها التموينية حتى نقاط استهلاكها".

في سنة 1981: اقترح الباحثون Colin.J, Mathé.H, Tixier.D تعريف أكثر تجريدًا وشمولاً حيث اعتبروا "الإمدادية هي العمليات الإستراتيجية المؤسسة التي تنظم وتدعم نشاطها. وعلى هذا النحو، تحدد وتدير التدفقات المتعلقة بالمواد والمعلومات، سواء الداخلية أو الخارجية، من المنبع إلى المصب ". (Danial tixier, 1996, p. 05)

ومن خلال هذه التعاريف نستنتج التعريف الآتي :

الإمداد هو مجموعة من الوظائف المرتبطة بتدفقات المواد من أجل إرضاء العملاء، وبأكثر دقة، هذا على جميع المجالات التي تتأثر من التدفقات المادية للمواد الأولية والمنتجات، وكذلك تدفقات المعلومات.

ثالثاً أنواع و أنشطة الإمداد :

أ /-أنواع الإمداد :

هناك من يقسم الخدمات اللوجستية إلى 3 أنواع حسب موقع الخدمة من عملية الإنتاج وتنقسم الخدمة بدورها إلى نوعين من العمليات: تدفق المواد وتدفق المعلومات.

1-لوجستيات داخلية: وهي تلك الأنشطة المتعلقة بوظيفة الإمداد التي تسبق عملية الإنتاج كتوريد المواد الأولية، أو قطع الغيار، أو التخزين.

2-لوجستيات التشغيل: تخص كل الأنشطة التي تدخل مباشرة في عملية الإنتاج.

3-لوجستيات خارجية: تخص كل الأنشطة المتعلقة بوظيفة التوزيع أي التي تلي عملية الإنتاج كالنقل، والتخزين.

وهناك من يقسم الخدمات اللوجستية حسب طبيعتها وأهدافها إلى :

1-لوجستيات التموين: تقوم بتوفير المواد الأولية للمصانع.

2-لوجستيات التموين العام: توفير المواد الخاصة بالشركات الخدمية كتجهيزات المكاتب.

3-لوجستيات الإنتاج: تهتم بكل الأنشطة التي تدخل في العملية الانتاجية "كطرق تصميم المصانع الداخلية لتوفير تدفق فعال لكل من العمال، البضائع، المعدات، والمعلومات لتضمن أعلى مستوى من الانتاجية بأقل التكاليف، وتحديد مدى القدرات اللوجستية لاستيعاب كمية الإنتاج وطول خطوط الإنتاج".

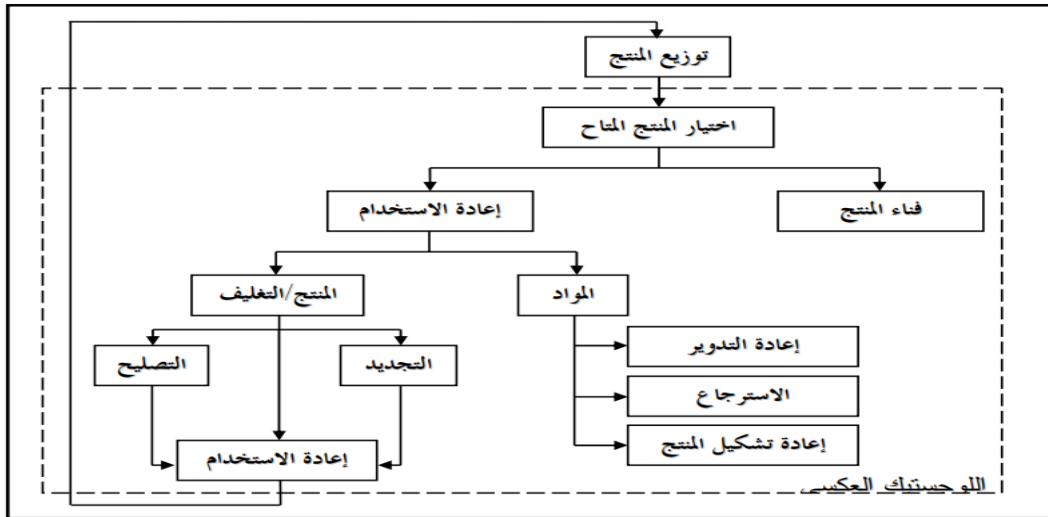
4-لوجستيات التوزيع: توفير السلع للمستهلكين من قبل الموزعين في الأسواق التجارية أو محلات البيع بالتجزئة.

5- لوجستيات النقل: تقوم بتحريك المواد الأولية والمركبات وقطع الغيار من الموردين إلى المصنع ثم نقل السلع النهائية من المصنع إلى المخازن ومناولتها ثم إلى العملاء.

6- اللوجستيات العكسية: ويعني إسترداد المنتجات التي لا يرغب فيها المستهلك أو التي تحتاج إلى إصلاح، ويعني كذلك تشخيص النفايات الصناعية، والتغليف، والمواد غير المستعملة. (ر صاع، 2019/2018، صفحة 43)

يرى كل من Rogers et Tibben-Lembke 1998, Schwartz 2000, Marcoux et al 2001 أن اللوجستيك العكسي يمر بأربعة مراحل، تتمثل في: نقطة الدخول، التجميع، الفرز والاختيار المتاح.

شكل رقم (1-1) : مراحل اللوجستيك العكسي



المصدر : (بن قيراط، 2010/2009، صفحة 12)

ب /- أنشطة الإمداد :

إن الأنشطة اللوجستية تختلف من منظمة إلى أخرى حسب الهيكل التنظيمي الخاص للمنظمة و آراء و وجهات نظر الإدارة العليا حسب عناصر و مكونات العمل اللوجستي، وأسلوب الإدارة المتبع فيها، وتتكون الأنشطة اللوجستية من :

- أنشطة النقل.
- أنشطة التخزين و المخازن.
- أنشطة التعبئة و التغليف.

- أنشطة تداول المواد.
 - أنشطة الرقابة على المخزون.
 - أنشطة الوفاء بالطلب.
 - أنشطة التنبؤ بالمخزون.
 - جدولة و تخطيط الإنتاج.
 - أنشطة التوريد.
 - أنشطة خدمة المستهلكين.
 - أنشطة تخطيط التسهيلات و المواقع.
 - تداول المنتجات المرتجعة.
 - أنشطة توفير الأجزاء و دعم الخدمة.
 - أنشطة التخلص من المخلفات.
- سنقوم بالتفصيل في أهم هذه الأنشطة :

(1) أنشطة النقل Transportation:

يعد نشاط النقل من أهم الأنشطة اللوجستية وأكبرها من حيث التكلفة المتغيرة لتكلفة اللوجستيات، وتهتم هذه الوظيفة بالتحرك المادي للمواد والمنتجات وتدفعها عبر شبكة سلسلة التوريد مروراً بالعديد من الأطراف والمنظمات وأهمها بطبيعة الحال منظمات الشحن والنقل، ولذلك تعد المسؤولية الأساسية لمدير النقل أو مدير اللوجستيات هي اختيار وسيلة النقل المناسبة سواء للمواد الخام أو تامة الصنع.

ولنشاط النقل أهمية خاصة في مفهوم سلسلة التوريد لأنه المسؤول عن تحقيق رابطة المادة بين أطراف سلسلة التوريد وكذلك يتحكم في تكلفة الأنشطة اللوجستية عبر سلسلة التوريد.

(2) أنشطة التخزين Storage :

ترتبط وظيفة التخزين ارتباطاً وثيقاً بوظيفة النقل، حيث تتضمن هذه الوظيفة نشاطين مرتبطين هما إدارة المخزون وإدارة المخازن، وتبدو العلاقة واضحة من حيث إنه إذا كانت المنظمة تستخدم وسيلة نقل بطيئة مثل النقل البحري فإنها تكون مضطرة لتخزين كميات أكبر حتى وصول الكميات الجديدة، والعكس في حالة وسيلة النقل السريعة مثل النقل الجوي. ويجب أن نلاحظ أن مسؤوليات مدير اللوجستيات في هذا السياق التنسيق بين عمليات النقل والتخزين معاً لضمان التدفق المستمر والتنسيق الكامل مع باقي أعضاء سلسلة

التوريد سواء في النقل أو التخزين. وتتضمن وظيفة التخزين العديد من المهام الفرعية الهامة المكملة مثل تحديد عدد المخازن اللازمة وما هو حجم المخزون المطلوب وما هو مواقع المخازن الأمثل.

(3) نشاط التعبئة Packaging

يقصد بالتعبئة في سياق الأنشطة اللوجستية القيام بتعبئة المنتجات والمواد في عبوات تجارية كبيرة لتسهيل شحنها وتداولها داخل وخارج الدولة، والمسمى بالتعبئة الصناعية مثل الكراتين والحاويات الضخمة، وليس المقصود بالتعبئة هنا الغلاف المعروف في التسويق للمنتج نفسه. وبطبيعة الحال سيؤثر قرار اختيار وسيلة النقل على قرار التعبئة، فعند الشحن البحري يُفضل استخدام الحاويات المعدنية. ويجب على مدير اللوجستيات دراسة العوامل المؤثرة على تكلفة التعبئة لضمان تقليلها مثل الخامات المستخدمة في التعبئة.

(4) أنشطة المناولة (تداول المواد) Material Handling:

تتشارك هذه الوظيفة من حيث الاهتمام بها مع العديد من الوظائف الأخرى، خاصة إدارة الإنتاج والمخازن والنقل. ويرتبط هذا النشاط بكل الأعمال اليدوية والميكانيكية المسؤولة عن التحريك الداخلي للمواد والمنتجات داخل تسهيلات المنظمة .

(5) أنشطة الرقابة على المخزون Inventory Management:

يتواجد المخزون داخل كل النظام اللوجستي بشكل دائم، فهو موجود في المخازن وفي المصانع وفي النقل والمناولة، لذلك تتضمن مسؤولية مدير اللوجستيات ضرورة ضمان توافر المستوى الكافي من هذا المخزون وكذلك متابعة الرصيد أولاً بأول لضمان عملية الإحلال في الوقت المناسب. وتؤثر هذا العمليات تأثيراً مباشراً في قدرة المنظمة على الوفاء بالطلب أي الأوامر الواردة من العملاء.

وتكمن المشكلة في هذا الصدد في كيفية الاحتفاظ بمستوى مناسب من المخزون يضمن الوفاء باحتياجات المصانع من المواد والمدخلات ويتضمن الوفاء بالطلبات الواردة من المستهلكين وفي نفس الوقت تقليل تكلفة المخزون عند أدنى حد، وأيضاً تحقيق أدق تسليم في النظام بالسرعة اللازمة لتحسين مستوى خدمة العملاء.

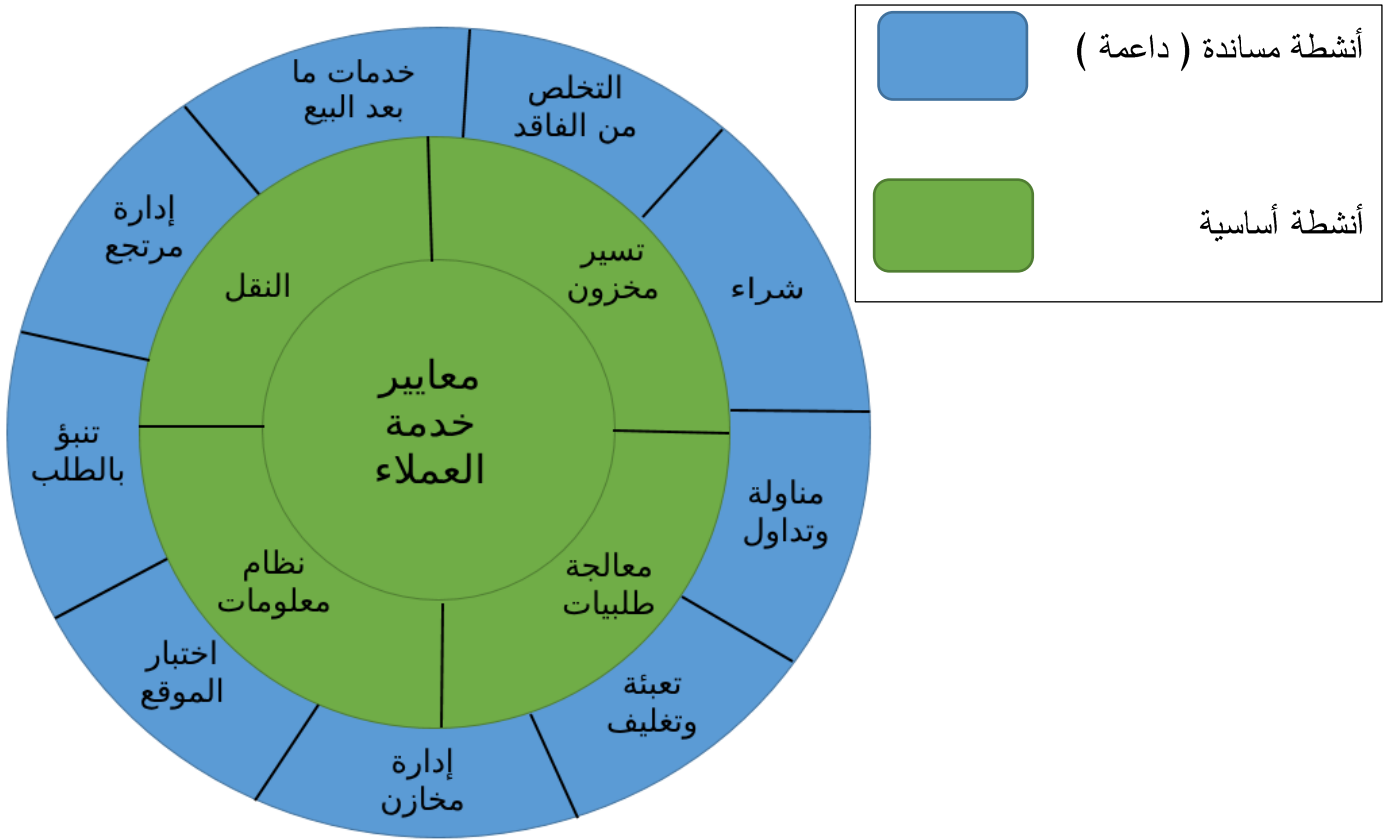
(6) اختيار مواقع التسهيلات Facility Location:

يقصد بالتسهيلات داخل النظام اللوجستي كل ما يرتبط بأماكن المصانع والمخازن سواء مخازن الخامات أو المنتجات تامة الصنع، حيث تتفاعل هذه الأماكن بشكل مباشر مع قرارات النقل والتخزين وتؤثر تأثيراً

(7) الأنشطة الأخرى Other Activities :

وهي الأنشطة الأخرى بخلاف الأنشطة الستة السابقة والتي تسمى الأنشطة الأساسية والتي تضمن وتسهل القيام بها، مثل ضرورة توافر الأجزاء و الخدمات و أد شطة التنبؤ و التخطيط و جداول الإنتاج و التخلص من الفاقد و المرتجعات و أنشطة خدمات ما بعد البيع. (أبو خشبة و أشرف، 2019، صفحة 15 و 16)

الشكل (1-2) : أنشطة سلاسل إمداد



المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على (جيلح، 2018)

المطلب الثاني : التأصيل النظري لسلاسل الإمداد

إن سلاسل الإمداد واحدة من الطرق الجديدة البارزة التي نمت جيداً وتطورت بسرعة في جميع المجالات و في جميع أنحاء العالم , لذا سنصل في مفهومها و الأهمية التي تحظى بها بالإضافة إلى الأهداف التي

تسعى لتحقيقها و الا استراتيجيات التي تضعها للتعرف على التهديدات و المخاطر المحتمل التعرض لها و الإجراءات و الحلول التي يجب القيام بها لتفادي المخاطر.

أولا : مفهوم سلاسل الإمداد

يعتبر مصطلح سلاسل الإمداد مصطلح جديد ظهر في الثمانينات من القرن العشرين، فسلسلة الإمداد أو سلسلة التوريد أو التزويد أو شبكة الإمداد فهي مصطلح انجليزي Supply Chain، وبالفرنسية La Chaîne Logistique، وتوصف بالمفهوم أو الفلسفة، أو الطريقة، أو العملية، أو النظام أو الاستراتيجية.

تعريف سلاسل الإمداد:

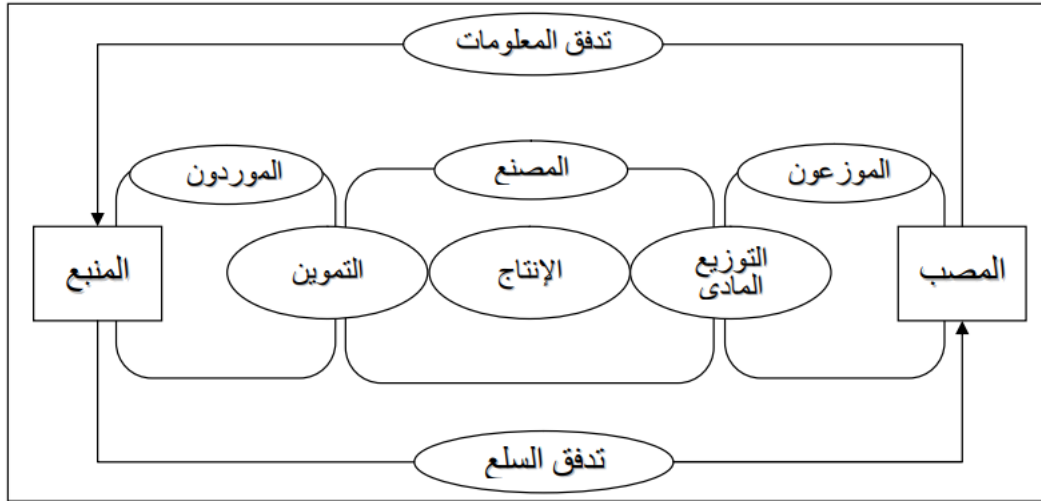
على الرغم من القبول العريض الذي حظي به مفهوم الإمداد والتوريد مع بواسطة المنظمات لتحسين كفاءة تدفق سلعتها وخدماتها من مرحلة الحصول على المواد الخام إلى مرحلة استهلاكها بواسطة عملاءها، إلا أنه على الجانب المقابل لم تستطع توفير إطار عام تستخدمه سواء للتنسيق بين وظائفها المختلفة أو بين باقي المنظمات التي تتعاون معها في تدفق سلعتها وخدماتها إلى الأسواق.

ولذا بدأت المنظمات باستخدام مدخل المنظمة لإدارة عملياتها المسؤولة عن تدفق منتجاتها للأسواق، الذي يقوم بصورة أساسية على النظر للمنظمة وباقي المنظمات التي تتعامل معها كنظام متكامل يتكون من مجموعة من المنظمات الفرعية تشترك كلها في تدفق سلع وخدمات المنظمة وتعمل على تعظيم قيمة تلك السلع والخدمات من وجهة نظر العملاء.

ولقد أطلق على ذلك المدخل مفهوم سلسلة الإمداد، حيث يعمل على توفير قاعدة للمنظمة تستخدمها في تكامل وظائفها المختلفة والتنسيق مع باقي المنظمات التي تشترك معها في تدفق سلعتها وخدماتها، وذلك لزيادة قيمة ما تقدمه المنظمة لأسواقها. (محمد أحمد، 2008، صفحة 38 و 39) ، حيث يمكن استنتاج تعريف لسلسلة الإمداد كما يلي:

"الإطار الذي تستخدمه المنظمة لتحقيق التكامل بين وظائفها المختلفة والتي تبدأ من الموردين وتنتهي عند المستهلك النهائي وذلك لتدفق سلع وخدمات المنظمة والمعلومات ذات الصلة، بغرض كفاءة إدارة المنظمة لعملياتها الداخلية وتعظيم قيمة منتجاتها وخدماتها من وجهة نظر عملائها وملاكها."

الشكل (1-3): مفهوم سلسلة الإمداد



المصدر : (بن قيراط، 2010/2009، صفحة 09)

ثانياً: فوائد و أهداف سلاسل الإمداد

لسلاسل الإمداد أهمية كبيرة في التجارة الدولية، سنلخصها فيما يلي : (رفاعي، 2016، صفحة 24 الى

(28

منذ الحرب العالمية الثانية و مع الحلول التي قدمها علم الإدارة و بحوث العمليات، فإن هناك زيادة في أهمية تخطيط و إدارة سلة التوريد، و بالعمل كفريق فإن مخططي و مديري سلة التوريد و جميع الأعضاء في أول و وسط و نهاية السلة لديهم قدرة على زيادة الإيرادات و أيضا الرقابة على التكلفة، بالإضافة إلى الاستخدام الأفضل للأصول و أخيرا تحقيق رضا العميل، و تكامل البرمجيات اللازمة لتحقيق الأمثلية و ذلك على مستوى السلسلة ككل، بالإضافة إلى أنها تقترح حلول نمذجة رياضية لمشكلات سلسلة التوريد.

على سبيل المثال تزودنا حزمة البرمجيات بالطريق الأمثل للتوريد من المورد إلى المنتج ثم إلى العميل ، و خلاصة القول فإن تحقيق رغبات العملاء و التمتع بتحقيق زيادة في الربحية هو نتيجة طبيعية لتحقيق الكفاءة المثلى من خلال إدارة سلسلة التوريد.

و تسمح الأمثلية بتحسين أداء سلسلة التوريد بالشركة في عدة مجالات متنوعة هي :

- تخفيض تكلفة التوريد.
- تحسين الربح الحدي للمنتج.
- زيادة كفاءة التصنيع (على كل المستويات).

- عائد أفضل على الأصول (صافي الربح بعد التكاليف والفوائد). وتتحقق الفوائد الأولية لإدارة سلسلة التوريد للعميل حيث يحدث تخفيض في المخزون من خلال نقل المنتجات مباشرة إلى مكان الشراء ثم بعد ذلك يقوم بتخزينه ويكون مسؤولاً عنه . أما الأثر على المورد ربما يكون أكثر صعوبة في تصنيفه بصورة مبدئية كفوائد ، فالأمر يختلف ، ولكنها قد تشمل فوائد لكل من العملاء والموردين كما يلي:

● العملاء :

أحد أهم مظاهر الأعمال هو تحقيق الاتصال بالعملاء و الاستحواذ عليهم، وإدارة سلسلة التوريد تساعد المنظمة على تحقيق ذلك ، لأن السلسلة ببساطة تبدأ وتنتهي بالعميل. وذلك بمعرفة ماذا يرغب ؟ ومتى يرغب في ذلك ؟ وسرعة توصيل المنتجات إليه.

● التكلفة:

يمكن أن تخفض سلسلة التوريد التي تتصف بالكفاءة من التكاليف وتزيد من النصيب السوقي والمبيعات، وتبني أو تحقق علاقات قوية مع العملاء. كل ذلك يؤدي إلى تحقيق وفورات والتي تعنى زيادة التدفقات النقدية للمد شاة الأمر الذي يرفع من القيمة السوقية لأ سهمها. و سلسلة التوريد هي و سيلة لتحقيق التميز التشغيلي وذلك لزيادة القيمة السوقية للمنشأة ، والإدارة الجيدة لسلسلة التوريد تضمن أيضا أن الكميات السليمة تشحن للخارج بأقل الأسعار وذلك لتخفيض تكاليف التوزيع، كما يتم اختيار وسائل النقل والشاحنات لضمان التسليم في الوقت المناسب بأقل تكلفة ممكنة.

● القيمة السوقية :

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

● التكاليف الرأسمالية :

في سلسلة التوريد المثلى فإن التكاليف الرأسمالية مثل تكاليف تشغيل المصانع والمخازن تكون عند حدها الأدنى ، فإذا كانت أوامر الطلب أكثر من التنبؤ بالمبيعات والذي يكون الأساس في الإنتاج والتصنيع ، فإن

الإنتاج سيكون متزامن بصورة أكبر من طلب العميل . ومن ثم المخزون تحت الطلب يكون عند حده الأدنى الأمر الذي يخفض من عدد المخازن اللازمة لخدمة العميل.

•الوفورات الرأسمالية :

بالإضافة إلى تخفيض التكاليف ، فإن الإدارة الفعالة لسلسلة التوريد سوف تعظم رأس المال العامل لا شركة، لأن المخزون سيتحول ب صورة فورية إلى أوراق قبض ، ومن وجهة النظر المالية ، هذا التحول للمخزون إلى نقدية سيؤثر تأثيرا إيجابيا على القيمة السوقية للمنشأة.

كما يؤدي الفهم الأكثر وضوحا لإدارة سلسلة التوريد إلى بعض الفوائد والنتائج منها:

الأولى : مساعدة المديرين على التركيز على الأهداف التنظيمية ومن ثم تحقيق الاتصال الفعال اللازم للإدارة سلاسل التوريد المبدئية ، الأمر الذي يؤدي إلى نجاح الشركات عموما في تحقيق أهدافها، ففي دراسة تمت عن طريق Deloitte Consulting أظهرت أن 91 % من المنتجين في أمريكا الشمالية قاموا بت تصنيف إدارة سلسلة التوريد كشيء حيوي و ضروري جدا لنجاح الشركات (على الرغم من أن 2 % فقط قالوا أن سلاسل التوريد الحالية لديهم تمثل تصنيف عالمي).

الثانية : سلاسل التوريد المبدئية هي الأكثر احتمالا أو الأكثر حاجة لتلقى الدعم والمساندة حينما يعبر الآخرون المنظمة لفهم أهمية إدارة سلسلة التوريد .

الثالثة : العمل عبر الإدارات الوظيفية Cross-Functional هو طبيعة إدارة سلسلة التوريد لطلب المساندة الوظيفية وذلك قبل أن تستطيع الشركات خلق سلاسل التوريد المصنفة عالميا .

وقد تتمثل فوائد إدارة سلاسل التوريد فيما يلي :

- 1-العمل بصورة أسرع وأكثر كفاءة من خلال التوزيع السريع للوثائق.
- 2-إتخاذ القرارات بصورة سريعة وتخفيض الوقت اللازم للوصول إلى السوق.
- 3-شكل من أشكال تجارة الشركاء.
- 4-تحقيق الإتصال بصورة أفضل.
- 5-تقوية العلاقات مع العملاء الحاليين.

كما تتبع أهمية إدارة سلة التوريد من ضرورة الحاجة إلى تطبيقها بصورة فعالة ومن ثم فهناك عدة قضايا تدفع المنظمات إلى ضرورة تبني منهج إدارة سلاسل التوريد وهي :

- 1- الحاجة إلى تحسين العمليات.
- 2- رفع مستويات الشراء الخارجي.
- 3- تخفيض تكاليف النقل.
- 4- زيادة أهمية التجارة الإلكترونية.
- 5- زيادة ضغوط المنافسة واتساع مدى العولمة.
- 6- تعقيد سلاسل التوريد ومن ثم الحاجة لإدارة فعالة للمخزون.

أهداف سلاسل الإمداد :

ينطوي الإمداد على أهداف معينة تسعى المؤسسة بواسطتها إلى بلوغ مردودية أكبر ونشاط مستمر ودائم، نوجزها على النحو التالي (كافي، 2021، صفحة 71 إلى 78):

1 - الجودة المناسبة :

يقصد بالجودة تلك النوعية التي يجب الحصول عليها بأقل تكلفة لتتناسب الحاجة التي من أجلها يتم الشراء بمعنى أن مفهوم الجودة هنا مرتبطة بملائمة ومدى إمكانية الحصول على مستوى معين من المواد المطلوب توفيرها .

اعتبارات الجودة : تمارس وظيفة الإمداد رقابة إيجابية على الجودة والتكلفة الخاصة بالمواد أو بصفة عامة يمكن ذكر أربعة عناصر أساسية ذات التأثير في مستوى الجودة للمواد التي تشتريها الشركة في الأجل الطويل وهي :

أ- أن تضع المواصفات الكاملة المستوى للجودة وهي :

. متطلبات تصميم المنتج .

. عوامل الإنتاج.

. الاعتبارات الخاصة بالشراء التجاري.

. العوامل السوقية .

ب-اختبار الموردين الذين لديهم الإمكانيات الفنية لإنتاج هذا المستوى بتكلفة اقتصادية .

ت- تنمية العلاقات مع الموردين لتحقيق فهم أفضل و واقعي لمتطلبات الجودة وتنمية الحافز لديهم للإنتاج وفقا لهذا المستوى.

ث- تقييم أداء الموردين من حيث الجودة والتكلفة وممارسة نوع من الرقابة المناسبة .

2- السعر المناسب :

هو قيمة الاحتمالات للتكاليف عند المورد فيما يتعلق بإنتاج ال صنف المطلوب شراؤه (تكاليف الأجور ، أعباء التصنيع والأعباء العامة).

يمكن تعريفه بأنه تلك القيمة التي يمكن التصفية بما مقابل الشراء أو لتوفير الاحتياجات المطلوبة وهذه القيمة في الواقع بكثير من العامل هي : النماذج وقوانين الأسعار, الذ شرات التي تصدرها البورصات, مندوبي البيع ,بطاقات الأسعار ,المفاوضات.

3 -الشراء بالكميات المناسبة :

تحديد الكمية المناسبة يحكمها العديد من العوامل منها طبيعة المواد المشتراة وطبيعة الإنتاج، الظروف الاقتصادية و اتجاهات العرض و الطلب ، و امكانيات التخزين المتوفرة و التسهيلات الخاصة به، تكلفتي والتخزين والظروف المالية للمؤسسة.

4 -الشراء في الوقت المناسب :

يقصد به الوقت الذي يتمتوريد المستلزمات فيه ولا يتناسب مع احتياجات الإدارة الطالبة والذي يضمن عدم تعطيل الإنتاج حيث توجد مجموعة من العوامل تقوم المؤسسات بأخذها بعين الاعتبار عند تحديد توقيت الشراء .

ومن بين العوامل التي يجب أخذها بعين الاعتبار عند تحديد وقت الشراء : توقيت دورة الإنتاج,النقل, طبيعة السلعة المرغوب شراؤها , الظروف المادية للمؤسسة .

5 - اختيار المورد المناسب :

تعتبر عملية اختيار المورد المناسب من الخطوات الأكثر أهمية ، حيث تتطلب تحليل المعلومات التي سبق جمعها عن الموردين ، لذلك فإن التحليل ينصب على الأسلوب الذي يمكن من خلاله الكشف عن أهم الخصائص التي تتصف بها كل من هذه المصادر ، هذا بالإضافة إلى ضرورة المعرفة التامة بخصائص ومواصفات المواد المطلوب الحصول عليها.

بالإضافة إلى الأهداف السالفة الذكر يمكن أن نذكر ما يلي:

تحقيق أفضل تدفق بين التدفقات الداخلة والخارجة ومدخلات ومخرجات أو ما يسمى بإدارة التدفقات - تجنب الاختناقات والأعطال.

تحقيق التدفق للعمليات - خلق القيمة للزبون والمساهمين وكل أطراف المصلحة مع المؤسسة .

تحقيق ما يسمى بـ 05 أصفار والتي تتمثل في :

- صفر مخزون : تقليل ما أمكن من المخزون يؤدي إلى تخفيض التكاليف ، و وفورات في التكلفة الناتجة عن ذلك .

- صفر أجال : تقليل الزمن المستغرق في دورة الطلب مما يؤدي إلى خدمة جيدة للعملاء.

- صفر أوراق : عن طريق استخدام التكنولوجيا الحديثة مثل الفاكس ، الأنترنت ، الهاتف ، الحاسب الآلي ، الكمبيوتر كل هذا يقلص من استخدام الأوراق وكذا يزيد من سرعة الاستجابة .

- صفر الأخطاء : عدم وجود أخطاء في المنتج يعني التخلص من المردودات وبالتالي تحقيق خدمة جيدة للعملاء وتخفيض التكاليف .

- صفر تعطل : يجب أن تكون الصيانة قبل وقوع العطل وليس عند حدوثه ، وهذا يسمى بالصيانة الوقائية .

كذلك يهدف اللوجستيك إلى توفير : المنتج الصحيح ، بالكمية الصحيحة ، بالحالة الصحيحة ، في المكان الصحيح ، في الوقت الصحيح ، للعميل الصحيح و التكلفة الصحيحة .

المطلب الثالث: إدارة مخاطر سلاسل الإمداد

يمكن القول أن مخاطر سلاسل الإمداد تغيرت مع مرور الزمن من خلال ما يلي :

-سنة 2000 و ما قبل كان تحديد المخاطر من وجهة نظر الشركات المحلية يتأثر عادة بتحليل المخاطر المالية.

- سنة (2001-2005) النظر في قضايا المخاطر العالمية، والتحقق في المعايير التشغيلية مثل سياسات المخزون، والطلب والعرض، وتخطيط القدرات.

-سنة 2006 و ما بعدها أصبحت سلاسل الإمداد تتأثر بمخاطر تسريب المعلومات و الأمن، والتركيز على صورة العلامة التجارية والبرنامج الشامل لإدارة مخاطر سلسلة الإمداد.

أولاً : مخاطر سلاسل الإمداد

تعرف المخاطر : على أنها أي موقف ينطوي على تهديد أو خسارة، و من المنظور الأوسع يمكن تعريفها بأنها تهديد أو احتمال حدوث تلف أو إصابة أو عائق أو خسارة أو غيرها من الحوادث السلبية التي تسببها نقاط الضعف الداخلية أو الخارجية والتي يمكن تجنبها من خلال الإجراءات الوقائية. (Garcia, 2019, p. 21)

حيث يرتبط مفهوم المخاطر ارتباطاً وثيقاً بمفهوم ضعف سلسلة الإمداد ، والذي يُعرّف بأنه "وجود اضطرابات عشوائية تؤدي إلى انحرافات في سلسلة الإمداد عن الأنشطة العادية أو المتوقعة أو المخطط لها ، والتي تسبب جميعها أثراً أو عواقب سلبية". (Svensson , 2000, pp. 731-750)

كما تعرف مخاطر سلاسل الإمداد بأنها توزيع النتائج المرتبطة بالأحداث السلبية في نشاط الإمداد و التي تؤثر على قدرة المؤسسة في تلبية طلبات العملاء من حيث الكمية و الجودة و ضمن التكاليف و الوقت المناسبين و التي قد تسبب أيضاً خطراً للعميل و سلامته. (Manuj, 2008, p. 197)

أنواع مخاطر سلاسل الإمداد : تم تصنيف مخاطر سلاسل الإمداد بطرق و مستويات مختلفة، تختلف باختلاف نوع المؤسسة، طبيعة نشاطها، اختلاف بيئة الأعمال، بالإضافة إلى العوامل الخارجية، كالظروف السياسية، الاقتصادية، الطبيعية... الخ

ف نجد من صنفها الى مخاطر مالية، مخاطر استراتيجية و مخاطر التشغيل كما يلي:

1-المخاطر المالية : هذا النوع من المخاطر يحدث عندما تكون هناك أزمة مالية ويصبح الوضع أسوأ لدرجة أن الربح الهامشي لا يتعافى.

2-المخاطر الاستراتيجية : يعتمد هذا النوع من المخاطر على استراتيجية العمل التي تتخذها السلطة المعنية والقرار المتخذ خاطئ ، أو الوقت الذي تم اتخاذ القرار فيه غير مناسب.

3-مخاطر التشغيل : هو نوع رئيسي من المخاطر ، ويعطي أقصى قدر من المخاطر في إدارة الإنتاج الاستراتيجي، حيث لا تشارك المنظمة بشكل مباشر في خلق مثل هذه المخاطر، وبالتالي يمكن أن تكون المخاطر مرتبطة بالنشاط التشغيلي (على سبيل المثال اضطراب العرض) ، وفي أحيان أخرى مرتبطة بصناعات السوق (مثل تقلب الأسعار) ، كما قد تكون مرتبطة بالنشاط الاستراتيجي للأعمال (مثل جودة المنتج). (Kundu, 2015, p. 03)

كما هناك نوعان آخران من المخاطر يجب تضمينهما في خطة إدارة المخاطر، وهما :

-المخاطر الخارجية: تلك الخارجة عن إرادة المؤسسة.

-المخاطر الداخلية: تلك التي تقع تحت سيطرة المؤسسة.

1/مخاطر سلسلة التوريد الخارجية : ولها خمسة أنواع رئيسية :

-مخاطر الطلب : وتتسبب بها مطالب الزبائن غير المتوقعة أو التي يساء فهمها.

-مخاطر التوريد: تتسبب بها المشكلات التي تعرقل تدفق المنتجات، سواء كانت المواد الخام أو الأجزاء ضمن سلسلة التوريد.

-مخاطر بيئية : التي تأتي من خارج سلسلة التوريد، وتكون عادة مرتبطة بعوامل اقتصادية واجتماعية وحكومية ومناخية.

-مخاطر تجارية: التي تسببها بعض العوامل مثل استقرار المورد المالي أو الإداري، وبيع الشركات الموردة أو شراءها.

-مخاطر المنشآت الصناعية: التي تتسبب بها حالة منشآت المورد والامتثال التنظيمي.

2/مخاطر سلسلة التوريد الداخلية : وتتمتع بفرص أفضل للحد منها لأنها تقع ضمن سيطرة الشركة ولها خمسة أنواع رئيسية:

-مخاطر التصنيع : تتسبب بها الاضطرابات التي تعرقل العمليات أو الإجراءات الداخلية.

-مخاطر تجارية : تتسبب بها التغيرات التي تطرأ على الموظفين الأساسيين والإدارة، وبنية تقديم التقارير أو التغيرات في العمليات التجارية، كطريقة تواصل المشتريين مع الموردين والزبائن.

-مخاطر التخطيط والرقابة: يتسبب بها التقييم والتخطيط اللذان يتصفان بعدم الكفاءة، لينتفاقم الأمر في النهاية مسببا ممارسات إدارية غير فعالة.

-مخاطر الأحداث المحتملة : يتسبب بها عدم تطبيق خطة طوارئ أو أي حلول بديلة، في حال حدوث مشكلة ما.

-مخاطر ثقافية : يتسبب بها توجه ثقافة المؤسسة إلى إخفاء المعلومات السلبية أو تأجيلها، ما يؤدي إلى بطء في الاستجابة لأحداث غير متوقعة. (ادارة مخاطر سلسلة الإمداد)

بالإضافة الى ما ذكر، يعتبر التصنيف الذي وضعه (Gregory L & Schlegel, R.J., 2014) الأكثر استخداما، و الأشمل من حيث التحليل، حيث صنف مخاطر الإمداد الى 4 أنواع رئيسية : مخاطر العرض ، مخاطر الطلب، مخاطر العمليات و مخاطر المحيط ، وسنتطرق لها بالتفصيل فيما يلي:

مخاطر العرض: تشمل هاته المخاطر مجالات مثل استمرارية التوريد ، تحديد مصادر التوريد الاستراتيجية، صلاحية الموردين وقدرتهم ، تسعير المواد الخام، تقييمات الموردين، كل ما يتعلق بالإمداد الوارد ، الاحتيال ، الفساد ، التزوير... أي أن المخاطر الكامنة هنا هي الاضطرابات الناجمة عن عدم قدرة الموردين على التسليم في الوقت المحدد، أو بالجودة المطلوبة، العجز المالي ، عدم القدرة على الامتثال للشروط المتفق عليها ، تعقيد القناة ، أو فشل العمليات الاتصالية.

مخاطر الطلب : تغطي هاته المخاطر مجالات مثل العملاء الجدد ، اتجاهات السوق، ميول المستهلكين و قدرتهم الشرائية، تسيير الطلب /التنبؤ به، تخطيط متطلبات التوزيع، سلامة المنتج ، خدمة العملاء وتخطيط عمليات الإمداد الصادر. أما المخاطر الكامنة هنا فهي الاضطرابات الناجمة عن مشاكل في الوصول للزبون النهائي، كالتوزيع ، تحركات المنافسين ، سمعة المنتج في السوق . ما يتعلق بإدارة العلامة التجارية ، تأثير وسائل التواصل الاجتماعي.

مخاطر العمليات: تتعلق هاته المخاطر بأنظمة تكنولوجيا المعلومات، عمليات الدمج والاستحواذ، استراتيجيات التسويق الهيكل التنظيمي للمؤسسة، استراتيجية سلسلة الإمداد وطرق تنفيذها، التصنيع والجودة، تقييم المخاطر التنظيمية، خرائط التفاعل (الخرائط الحرارية). غرف التحكم / مراكز القيادة. بينما تتعلق المخاطر الكامنة هنا بكل من: الاضطرابات الناجمة عن مشاكل الجودة، نقص المخزون، التأخر في التسليم، نقص القدرات الانتاجية، تعطل المعدات، الأعطال المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات، المشاكل التنفيذية واختلال الاستراتيجية العامة للمؤسسة.

مخاطر المحيط: تتعلق هاته الأخطار بمجالات مثل القوانين الحكومية، الضرائب، التقلبات الاقتصادية، تقلبات أسعار الصرف و الكوارث الطبيعية. أما المخاطر الكامنة فتتمثل في المخاطر الجيوسياسية و المخاطر المتعلقة بالمحروقات، أمن الموانئ و الخدمات اللوجستية ومختلف المرافق، الحروب، والأوبئة.

إن انعكاسات المخاطر على سلسلة الإمداد على المدينين القصير والطويل له آثار سلبية على كفاءة السلسلة: فمثلا خطر تعطل أنشطة النقل، المخاطر الجيوسياسية إنما يؤدي إلى قنوات توزيع فارغة، بضائع عالقة في المنبع، تأخر في التسليم أضرار أثناء عمليات التسليم.... أيضا العقوبات الجمركية والتي غالبا ما تكون بسبب المسائل المستندية، وهو الأمر الذي ينعكس على خسارة المبيعات، الإيرادات و حتى العملاء، أيضا حالة انقطاع التوريد قد تؤدي إلى شلل في أنشطة الإنتاج والتصنيع وغيرها... (قازي أول و زرادنة، 2021)

المبحث الثاني : عموميات حول شروط التجارة الدولية

تلعب شروط التجارة الدولية دورا هاما و بارزا في التجارة الدولية، ذلك أنها تقدم لكل من البائع (المصدر) و المشتري (المستورد) مجموعة من القواعد و الشروط الصادرة عن غرفة التجارة الدولية، و التي تفسر و توضح بشكل كبير المسؤوليات و التكاليف و طريقة توزيعها بينهما، و سنحاول في هذا المبحث معرفة مفاهيم شروط التجارة الدولية، أهميتها، أنواعها، و الهدف من استخدامها.

المطلب الاول : ماهية شروط التجارة الدولية

اولا تعريف شروط التجارة الدولية

تمثل شروط التجارة الدولية مجموعة من عقود التجارة الدولية الصادرة عن غرفة التجارة الدولية، وهي بمثابة شروط لتسليم البضاعة كما تعتبر كدليل لمصطلحات التجارة الدولية. وتعرفها غرفة التجارة الدولية على أنها قواعد تحدد مسؤوليات كل من المشتري والبائع في تسليم البضائع في إطار عقد البيع ، فهي قواعد رسمية تحدد كيفية توزيع التكاليف والمخاطر بين الأطراف ، فقواعد شروط التجارة الدولية تدرج بانتظام في قلب عقود البيع على الم مستوى العالمي ، و أصبحت يوما بعد يوم جزءا أساسيا في اللغة التجارية. (توام و رزاي، 2021، صفحة 317)

كما تعرف بأنها قواعد و قوانين دولية لتفسير المصطلحات و المفاهيم التجارية المثبتة في الغرفة التجارية ، أو هي تعبير عن المصطلحات التجارية الدولية المستخدمة في البيوع الدولية ، ذلك أنها تتصرف إلى صيغ قانونية تجارية معروفة على الصعيد الدولي ،تحدد ما هي التزامات طرفي عقد البيع الدولي، و تتمثل الالتزامات في نقل البضاعة و التأمين عليها ، والتعامل بشأن التخليص الجمركي و تستخدم بالإضافة إلى ذلك في حالة نشوب نزاع تجاري ، حيث تمثل الصيغ الوحيدة المستخدمة لحل النزاعات بين الأطراف. (شيخي، 2017، صفحة 426)

و عليه، يمكن تعريفها على أنها مجموعة القواعد العامة المعروفة لدى كل المتعاملين في مجال التجارة الدولية والتي تسمح بتوزيع التكاليف والمخاطر بوضوح بين البائع والمشتري عند إبرام عقد البيع الدولي.

ثانيا : نشأة شروط التجارة الدولية

في كل عشر سنوات كان يتم نشر الإصدار الجديد للشروط التجارية، وفي كل مرة كان يؤخذ بعين الاعتبار أي تغييرات في حركة التجارة العالمية، لتكون تلك الشروط موفية لكل احتياجات عالم الأعمال الدولي .

1/التطور التاريخي للشروط

اختلفت الأعراف التجارية السارية في العالم. لذلك كان لا بد من إيجاد من يوحدتها بشكل يساعد على ترسيخ مبدأ حرية التجارة السلعية ، و كما ذكرنا لم يكن هناك أفضل من غرفة التجارة الدولية ، للعمل على تحديد مفاهيم سهلة وواضحة للشروط المتعارف عليها دوليا، عن طريق إصدار نشراتها المتتالية من أجل

تفسير وتوحيد الشروط المعمول بها في عقود التجارة الدولية . وقد مرت هذه الشروط باختلافات متعددة ، بدايتها كانت في عام 1936 التي تعتبر نواة هذه الشروط التجارية ، وبقيت سارية المفعول حتى سنة 1953 ، حين تمت مراجعة شاملة لها وإعادة صياغتها ، وتضمنت الشروط التجارية لسنة 1953 عشر عقود للبيع الدولية ، لا زال التعامل ببعضها ساريا إلى الآن .

وكما نعلم ظلت التجارة الدولية في تطور مستمر في النصف الثاني من القرن المنصرم، ما جعل من تعديل وصياغة مجموعة شروط جديدة أمرا حتميا. فتم إضافة عقدين جديدين هما : DDP, DAF . (شيخي، 2017، صفحة 430)، وفي نفس السنة تم سحب الشرط Free من قائمة الشروط المعتمدة. (مشطر، 2018، صفحة 236) ثم سنة 1976 تم إنشاء الشرط FOB Airport ، وفي سنة 1980 قامت الغرفة بإصدار مجموعة جديدة لشروط البيع التجارية تتكون من 14 عقد لمواءمة التطورات الكبيرة في النقل الدولي، وتوسيع الطيران والنقل البحري لظهور الحاويات كوسيلة لنقل البضائع مع ظهور النقل المتعدد الوسائط. (شيخي، 2017، صفحة 430) وكان بروز الشرطين CIP, CPT. (مشطر، 2018، صفحة 236) عام 1990 كان هناك تنقيح لجهود الثمانينات. تم إزالة الشرطين FOT وFOR كما تم إعادة تصنيف الشروط إلى 4 مجموعات E, C, F, D حيث تتضمن كل مجموعة التزامات أكثر فأكثر تقييدا بالنسبة للمصدر. (مشطر، 2018، صفحة 237)

وفي بداية سنة 2000 تم إصدار نسخة جديدة، بسبب تطور كل ما يتعلق بالنقل، الشحن، التأمين والتسليم، وبسبب ازدياد المناطق الحرة، والاتصالات الالكترونية، وتتكون من 13 شرط. ثم جاءت نسخة 2010 لتجاري كل مستجدات الساحة الدولية في المعاملات التجارية للعشر سنوات السابقة ، وقد احتوت على شرطا 11 فقط. (شيخي، 2017، صفحة 431)

أما بالنسبة لنسخة 2020، فقد تم إدراج تغييرات جديدة، ولعل أبرزها استبدال شرط DAT بالشرط DPU، واستبدال غطاء التأمين في الشرط CIP.

ثالثا : أهمية و خصائص شروط التجارة الدولية

1: أهمية شروط التجارة الدولية

شروط التجارة الدولية تحدد العناصر التالية:

- طريقة الشحن من البائع إلى المشتري.
- التخليص الجمركي عند التصدير والإستيراد.
- توضيح طريقة توزيع التكاليف بين البائع والمشتري.

وبمعنى آخر تحديد أسعار البضاعة تبعا للمكان الذي سيتم فيه تسليم البضاعة إلى المشتري لأن السعر يحدد على ضوء مسؤولية أطراف العقد ومدى مسؤولية كل طرف وبالذات فيما يتعلق بنقطة تسليم البضاعة من قبل البائع والمشتري فمن الطبيعي أن السعر سيزداد كلما زادت واجبات ومسؤوليات البائع، وبمجرد أن تنتهي مسؤوليات وواجبات البائع تبدأ مسؤوليات وواجبات المشتري.

كما تؤدي شروط التجارة الدولية إلى تحديد الأمور التالية: (عمر، 2007، صفحة 136)

- توضيح أي طرف، سواء كان البائع أو المشتري، يجب عليه توقيع عقد الشحن.
 - تقوم بتقسيم تكاليف التمويل والإدارة بين الطرفين خلال مختلف مراحل الإجراءات.
 - تحدد الطرف الذي يتولى مهمة التغليف، ووضع البطاقات، ومعالجة العمليات، وشحن وتفريغ السلع أو فتح الحاويات، بالإضافة إلى عمليات الفحص.
- تحدد الواجبات الفردية لكل طرف خلال إجراءات إنهاء شكيلات التصدير أو الاستيراد، والأنظمة القانونية والاضرائب الواجبة، كما تقوم بتحديد كافة الوثائق المطلوبة، والاسماح بتسوية عدد كبير من المشاكل الناتجة عن البيع والشراء الدوليين، مثل مكان التسليم، تحويل المخاطر، وتقسيم تكاليف الشحن وعبء توفير وثائق النقل والجمارك، وعلى العكس من ذلك فهي لا تحكم العلاقات مع الناقلين، وشركات التأمين، ودفع أو نقل الملكية.

2- خصائص شروط التجارة الدولية

تتمثل أهم ملامح وخصائص قواعد شروط التجارة الدولية فيما يلي: (عمر، 2007، صفحة 139)

- 1- من الضروري تحديد مكان التسليم أو وجهته في الشرط المستخدم، حيث تنتهي عند هذه النقطة مسؤولية البائع وتبدأ في نفس الوقت مسؤولية المشتري، لذلك أوضحت الشروط ذلك بالنسبة لكل

شرط مستخدم، أما في حالة عدم ذكر المكان يختار البائع المكان الذي يراه مناسباً له وفي المقابل يتحمل المشتري النفقات والمخاطر.

2- صراحة ووضوح الطرف الذي يتحمل نفقات الشحن والتفريغ للبضاعة في الموانئ، من المعلوم أن شروط التجارة الدولية لا تتدخل في تفاصيل العقد، يستوجب على طرفي التعاقد تحديد الطرف الذي يتحمل نفقات تحميل البضاعة أو وضعها داخل الحاويات وغيرها، وذلك عن طريق إضافة بعض الكلمات التي توضح ذلك بجانب الشرط المستخدم، حيث تضع هذه الشروط التكاليف إما على عاتق المصدر أو المستورد تلقائياً.

3- تتناوب شروط التجارة الدولية مع وسائل النقل المختلفة، وهو ما أضيف على شروط التجارة الدولية ميزة هامة وذلك في ظل وجود تكتلات اقتصادية قوية، واندسباب حركة التجارة بين دول هذه التكتلات و اختلاف أنماط النقل.

4- إمكانية الجمع بين شروط التجارة الدولية وخاصة الشحن من الباب إلى الباب، حيث يقوم البائع بتسليم البضاعة للمشتري على ظهر وسيلة النقل دون تفريغ، مع دفع الرسوم الجمركية للاستيراد، وذلك في مكان الوصول المعين (أرض المشتري).

5- عدم التعارض مع القوانين الحمائية لبعض الدول، فالدول النامية مثلاً لا تمتلك أساطيل بحرية بالدرجة الكافية فتقوم بالتعاقد وكراء سفن للاستيراد أو التصدير، حيث يمكن اختيار السفينة الناقلة في حالتها البيع والشراء، لذلك فهي تستعمل شروط أخرى في حالة الشراء حتى يتسنى لتجارها اختيار سفن محلية، والشحن والتأمين طريق الشركات الوطنية.

المطلب الثاني: الشروط المستخدمة لكل أنواع النقل

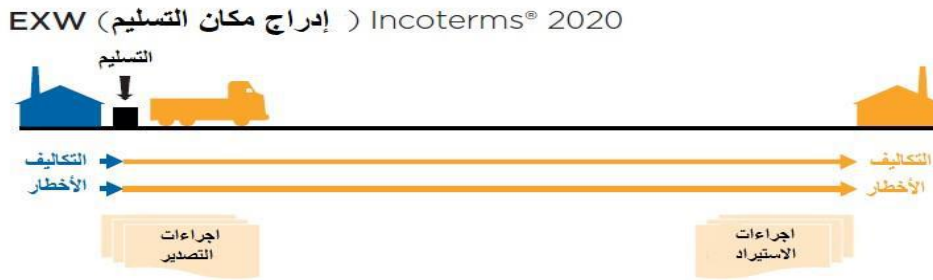
تتضمن هاته المجموعة تلك الشروط الموجهة للتطبيق في حالة كل أنواع النقل بالإضافة إلى النقل المتعدد الوسائط، أي أنه يغطي أكثر من وسيلة نقل (بر، بحر، جو، سكة حديدية أو الأربعة معاً)، و تضم سبعة شروط وهي : EXW.FCA.CPT.CIP.DAP.DPU.DDP.

• الشرط (Ex works) EXW التسليم في المصنع:

حيث يتم بمقتضى هذا الشرط تسليم البضاعة عند المصنع أو مخزن البائع، و عليه يتحمل المشتري كافة النفقات و المخاطر المتعلقة بنقل البضاعة من مكان تواجدها أي من حيث وضعها البائع تحت تصرف المشتري، و يعد هذا الشرط الأقل التزاماً بالنسبة للبائع، حيث يتمثل التزام هذا الأخير في تسليم البضاعة

حسب المواصفات و الشروط المحددة في العقد مع إرفاقها في الغالب بشهادة مطابقة تسلم من طرف شركات متخصصة ، يثبت من خلالها التزامه ببنود الاتفاق ، كما انه غير مسؤول عن شحن البضاعة داخل او فوق وسيلة النقل التي يوفرها المشتري ، و لا بالتخليص الجمركي عند تصدير البضاعة ، و في حال رغب طرفا العقد أن يتحمل البائع مسؤولية شحن البضاعة من مكان الم صنع الى المكان الذي يريده المشتري و كذا المخاطر و النفقات المتعلقة بذلك، فيجب عليهم تحديد ذلك بصفة واضحة بدمج بند صريح ينص على ذلك بعقد البيع ، و بالتالي فهذا الشرط لا يجب استعماله اذا كان المشتري غير قادر سواء بصفة مباشرة او غير مباشرة ، ان يتخذ الاجراءات الجمركية اللازمة للتصدير ، و تجدر الاشارة ان هذا الشرط لم يوضع لأي تغيير مقارنة مع شروط 2010. (Incoterms, 2020, p. 23)

الشكل رقم (1-4): شكل توضيحي يشرح الشرط EXW

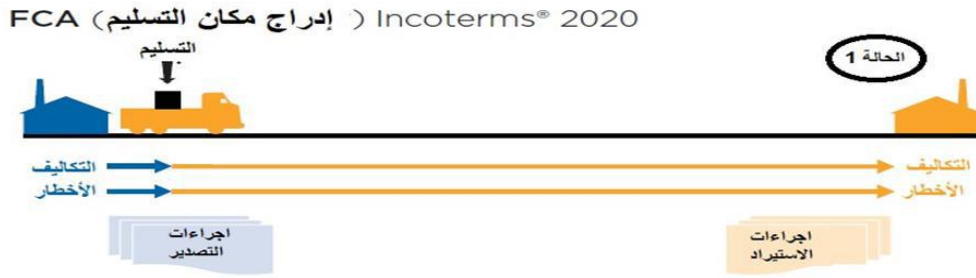


المصدر : (Incoterms, 2020, p. 22)

• الشرط FCA (Free Carrier) التسليم لناقل حر :

يعني هذا الشرط أن البائع يتحمل مسؤولية البضاعة حتى يسلمها للناقل الحر الذي حدده المشتري في المكان المتفق عليه، كما يخلصها جمركيا ، و عليه يتحمل المشتري مسؤوليتها من نقطة تسليمها للناقل الى مصنعه، (Incoterms, 2020, p. 28) وحسب تقديرات الهيئات المختصة فان واحدة من كل اربعة معاملات دولية تستخدم هذا المصطلح ،حيث تتمثل ميزته الرئيسية في مرونته في اختيار عنوان التسليم الذي يمكن ان يكون مصنع ، مطار، ميناء...الخ. (توام و رزاي، 2021، صفحة 321)

الشكل رقم: (1-5) (أ) شكل توضيحي يشرح الحالة الأولى للشرط FCA

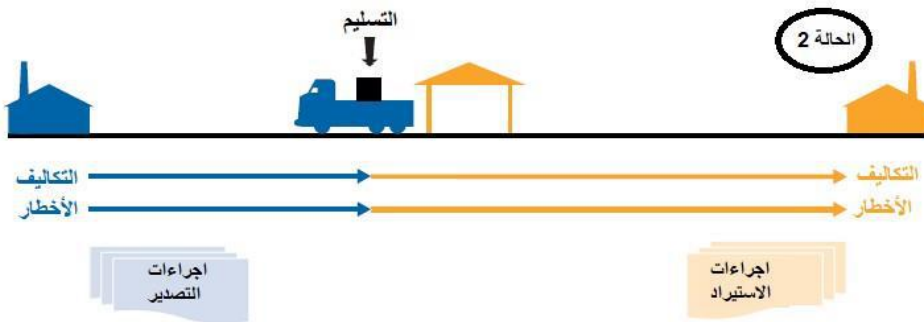


المصدر : (Incoterms, 2020, p. 28)

و تجدر الإشارة أن لمكان التسليم اثر على التزامات شحن او تفريغ البضاعة في المكان المحدد ، فإذا اتفق على التسليم في أرض البائع، فعليه ان يقوم بشحن البضاعة على وسيلة النقل الثانوي ، اما اذا تم التسليم في مكان اخر هنا على البائع أن يتحمل مسؤولية و تكاليف نقلها للمكان المتفق عليه، دون افراغها من وسيلة النقل الثانوي (توام و رزاي، 2021، صفحة 320).

و تعني عبارة الناقل في عقد النقل كل شخص يلتزم بالقيام بعملية نقل برية (عبر الطرق بالشاحنات او الاسكك الحديدية) او بحرية او جوية او حتى المزج بين العديد من وسائل النقل ، فإذا طلب المشتري من البائع تسليم البضاعة الى شخص غير الناقل ، يعتبر البائع انه وفي التزامه بالتسليم في اللحظة التي تسلم البضاعة فيها لذلك الشخص ، وعليه يتم تحويل الخطر من البائع الى المشتري بعد عملية التخليص الجمركي في بلد البائع و كذا التكاليف التي يتحملها البائع تتوقف في هذه المرحلة . (توام و رزاي، 2021، صفحة 321)

الشكل رقم: (1-6) (ب) شكل توضيحي يشرح الحالة الثانية للشرط FCA

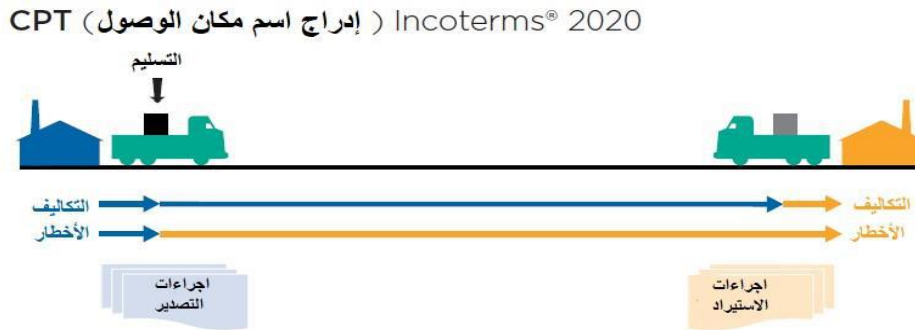


المصدر : (Incoterms, 2020, p. 29)

• الشرط CPT (Carriage Paid To) التسليم مع دفع أجرة النقل إلى مكان الوصول:

وفق هذا الشرط يدفع البائع اجرة مسار نقل البضاعة حتى وصولها الى المكان المتفق عليه في عقد البيع ، بحيث يتحمل المشتري كل من مخاطر الفقد و التلف التي يمكن ان تلحق بالبضاعة ، و كذا خطر النفقات الاضافية الناشئة عن ظروف خارجية بعد ان تسلم البضاعة للناقل ، فهي تنتقل من البائع الى المشتري بمجرد تسليم البضاعة الى الناقل ، و عبارة الناقل تعني كل شخص يلتزم بعملية النقل ، فإذا كان هناك عدة ناقلين متتاليين لنقل البضاعة الى مكان الوصول المحدد فانتهال الم مسؤولية و المخاطر ينتقل عند التسليم الى الناقل الاول . (Incoterms, 2020, p. 38)

الشكل (7-1) شكل توضيحي يشرح الشرط CPT



المصدر: (Incoterms, 2020, p. 38)

• الشرط CIP (Carriage And Insurance Paid To) التسليم مع دفع أجرة النقل و

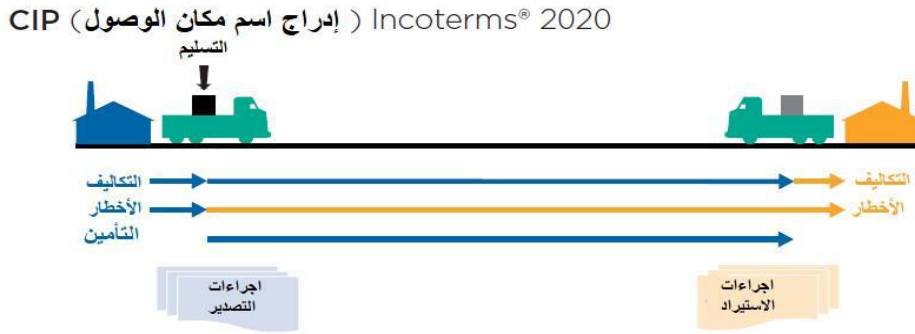
التأمين في مكان الوصول:

يهتم البائع وفق هذا الشرط بتسليم البضائع الى المكان الذي يختاره المشتري و يلتزم البائع بدفع اجرة النقل حتى مكان الوصول المسمى كما يتولى التأمين على البضاعة لحساب المشتري ضد الهلاك او التلف الذي قد يصيب البضاعة فيغطي البائع الحد الاقصى للتأمين خلال فترة النقل ، أي ان البائع يتعاقد مع شركة تأمين و يدفع أقساط التأمين في حدها الاقصى لصالح المشتري . (Incoterms, 2020, p. 45)

هذا الشرط حافظ على صفاته التي كانت في اصدار 2010 باستثناء التغطية التأمينية التي انتقلت من حدها الادنى الى حدها الاقصى في اصدار 2020.

ويتم تحويل الخطر عند التسليم للمشتري ، أي أن المشتري يتحمل الخطر عند التسليم للناقل الأول، و تتوقف التكاليف التي يتحملها البائع حتى م صنع الم شتري او اي مكان يحدده الم شتري ما عدا اجرة الشحن و تكاليف التأمين . (توام و رزاي، 2021، صفحة 322)

الشكل (8-1) شكل توضيحي يشرح الشرط CIP



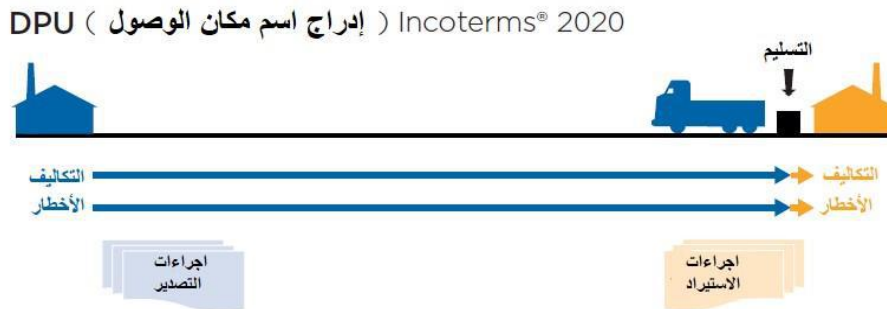
المصدر : (Incoterms, 2020, p. 45)

• الشرط (Delivered At Place Unloaded) DPU تسليم البضاعة في مكان

الوصول مفرغة من وسيلة النقل :

يعد هذا المصطلح جديد في إصدار 2020 ، وقد حل محل المصطلح DAT 2010 ، (توام و رزاي، 2021، صفحة 325) ووفق هذا الشرط يقوم البائع بتسليم البضائع إلى المحطة النهائية أو أي مكان آخر يحدده المشتري ، ثم يتولى المشتري التخليص الجمركي للاستيراد ونقل البضاعة إلى مصنعه أو مخازنه عند الاقتضاء ، و يعتبر التسليم قد تم لما يقوم البائع بتفريغ البضاعة من وسيلة النقل المستعملة في المكان المتفق عليه ، و بالتالي يمكن القول ان البضاعة سلمت للمشتري و هي تحت تصرفه ، فالبائع يتحمل جميع المخاطر و النفقات حتى مكان التسليم، و يشترط في هذا الشرط ان يقوم البائع بالتخليص الجمركي عند التصدير ، أما المشتري فهو مطالب بتنظيم عملية توجيه البضائع الى الوجهة النهائية و القيام بالإجراءات الجمركية للاستيراد ، و يتم تحويل مخاطر النقل من البائع الى المشتري وفق هذا الشرط عندما يتم تفريغ البضائع في وجهتها النهائية ، أما مسؤولية البائع فتنتهي عندما يتم التسليم. (Incoterms, 2020, p. 61)

الشكل (9-1) شكل توضيحي يشرح الشرط DPU



المصدر : (Incoterms, 2020, p. 61)

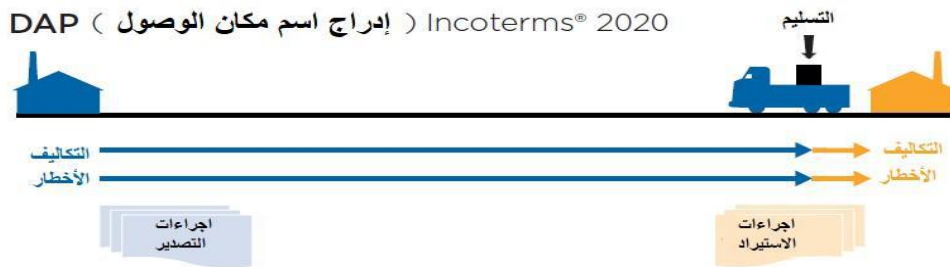
• الشرط DAP(Delivered At Place)التسليم في المكان المتفق عليه في بلد

الاستيراد:

يستخدم هذا المصطلح في عقود بيع البضاعة ، بصرف النظر عن نوع واسطة النقل المختارة لنقل البضاعة ، (توام و رزاي، 2021، صفحة 325) وفق هذا الشرط يعتبر أن البائع أوفي بالتزامه بمجرد تسليمه البضاعة المنقولة تحت تصرف المشتري و وضعها في المكان المتفق عليه غير مفرغة ، حيث يقوم البائع بتجهيز البضاعة و تعبئتها و تغليفها و إعدادها للنقل و التسليم وذلك على نفقته الخاصة تحت مسؤوليته و اتمام الاجراءات الجمركية الخاصة بالتصدير و يكون المشتري مسؤولا عن التخليص الجمركي للاستيراد كما يتولى تفريغ البضاعة من وسيلة النقل.

و يتم تحويل الخطر من البائع الى المشتري في المكان المتفق عليه قبل التفريغ و بالتالي يتحمل المشتري مخاطر هلاك او تلف البضائع من وقت تسليمها اليه ، كما تتوقف التكاليف التي يتحملها البائع في مكان وصول البضاعة قبل التفريغ . (Incoterms, 2020, p. 54)

الشكل (10-1) شكل توضيحي يشرح الشرط DAP



المصدر : (Incoterms, 2020, p. 54)

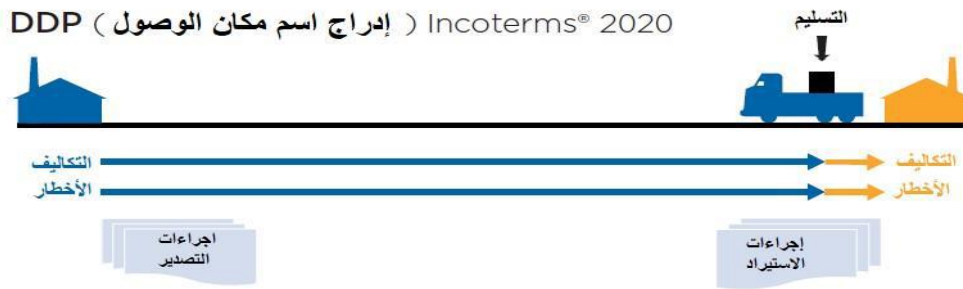
• الشرط DDP(Delivered Duty Paid) تسليم البضاعة خالصة الرسوم الجمركية

وفق هذا الشرط يكون البائع قد أوفي بالتزامه بالتسليم عند وضع البضاعة في المكان المتفق عليه في بلد الاستيراد و هي لازالت على وسيلة النقل في حالة الاستعداد للتفريغ . (Incoterms, 2020, p. 67) يلتزم البائع بتجهيز البضاعة المباعه و الاجراءات الجمركية للاستيراد و التصدير على نفقته الخاصة و يزود المشتري بسند النقل الصادر عن الناقل و يلتزم بنقل البضاعة على نفقته الخاصة و تحت مسؤوليته إلى غاية تسليمها في مكان الوصول ، لا يوجد أي التزام من البائع تجاه المشتري بالتأمين على البضاعة، لكن نظرا لكون البضاعة ستنتقل على عاتقه و مسؤوليته من بلد التصدير الى بلد الاستيراد، و نظرا للمدة الطويلة

التي يلتزم من خلالها البائع بالمحافظة على البضاعة الى غاية تسليمها في مقر المشتري كما يلتزم بتخزينها و تداولها و إعادة شحنها في حالات معينة ، فهو مضطر للتأمين عليها للمحافظة عليها من مخاطر النقل ، و بالتالي يتحمل البائع كل نفقات البضاعة الى غاية تسليمها للمشتري، ماعدا تكاليف التفريغ في مكان الوصول، و بالمقابل يلتزم المشتري بدفع الثمن الاجمالي للبضاعة وفق شروط عقد البيع. (Incoterms, 2020, p. 67)

ملاحظة : الشرط EXW يعبر عن التزامات البائع في حدها الأدنى في حين الشرط DDP على التزامات البائع في حدها الأقصى و يتم تحويل الخطر و التكاليف من البائع الى المشتري حتى و صول البضاعة الى مصنع المشتري. (توام و رزاي، 2021، صفحة 326)

الشكل (11-1): شكل توضيحي يشرح الشرط DDP



المصدر : (Incoterms, 2020, p. 67)

المطلب الثالث: شروط التجارة الدولية المستخدمة في النقل البحري

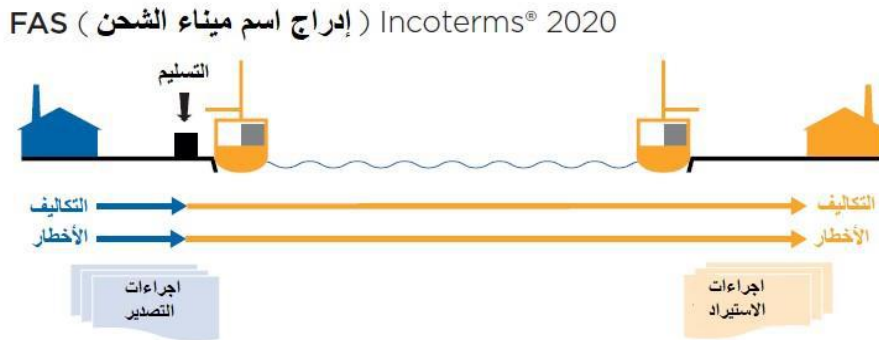
يطلق عليها أيضا اسم شروط التجارة الدولية البحرية أو النهرية ، و تشمل قواعد ت صلح فقط للنقل البحري و النقل عبر الممرات المائية ، أي أنها تستخدم عندما تكون نقطة استلام الناقل للبضاعة و نقطة تسليمها للمستورد ميناء هي بحري ، و تضم أربعة قواعد هي : CIF/ CFR/ FOB/FAS ، (توام و رزاي، 2021، صفحة 319) و فيما يلي يتم شرح كل قاعدة أو شرط من هاته الشروط على حدى:

• الشرط FAS(Free Alongside Ship) التسليم بجانب السفينة:

يلتزم البائع بتسليم البضاعة بوضعها على جانب السفينة في ميناء الشحن المحدد سابقا ، و هذا يعني ان المشتري يتحمل كل نفقات و مخاطر فقد و تلف البضاعة ابتداء من تلك النقطة، و يلتزم البائع بالتخليص

الجمركي للتصدير ، و عليه يتم نقل الخطر من البائع الى المشتري مباشرة بعد التخليص الجمركي في بلد البائع كما ان التكاليف التي يتحملها البائع تتوقف كذلك في هذه المرحلة ، (Incoterms, 2020, p. 74) غير انه اذا اتجهت رغبة طرفي العقد بان يقوم المشتري بالتخليص الجمركي للتصدير فعلى طرفي العقد تحديد ذلك بوضع بند صريح ينص عليه في عقد البيع، و تجدر الاشارة انه في عام 2020 كان من المفترض ان يختفي هذا الشرط لأنه كان يستخدم فقط في بعض المنتجات (المعادن و الحبوب) ، و لكن في الاخير لم يتم حذفه اذ ان غرفة التجارة الدولية لم تدشئ شرطا خاصا لهذه الفئة من المنتجات . (توام و رزاي، 2021، صفحة 320)

الشكل (1-12) شكل توضيحي يشرح الشرط FAS



المصدر : (Incoterms, 2020, p. 74)

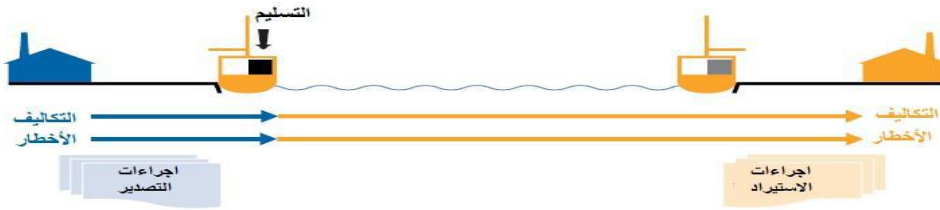
• الشرط FOB(Free On Board) التسليم على ظهر السفينة:

تحت هذا الشرط يسلم البائع البضاعة الى المشتري على ظهر السفينة المسماة من طرف المشتري و الراسية في ميناء الشحن، و يتحمل المشتري مخاطر الطريق على أساس أنه يتسلم البضاعة منذ تحميلها على ظهر السفينة و يتحمل نفقات الطريق منذ ذلك الوقت ، إلا أن البائع يتولى الاجراءات الجمركية عند التصدير اما اجراءات الاستيراد فتقع على عاتق المشتري، ففي حالة مناولة البضائع الى الناقل قبل تحميلها على ظهر السفينة و مثال ذلك تسليم الحاوية الى ناقل في محطة طرفية هنا يفضل استخدام الشرط FCA بدل FOB . (Incoterms, 2020, p. 39)

ووفق هذا الشرط يتم تحويل الخطر من البائع الى المشتري بعد التخليص الجمركي للبضائع ، كما ان التكاليف لتي يتحملها البائع تتوقف عد التخليص و تحميلها على متن السفينة. (توام و رزاي، 2021، صفحة 322 و 322)

الشكل (1-13) شكل توضيحي يشرح الشرط FOB

Incoterms® 2020 (إدراج اسم ميناء الشحن) FOB



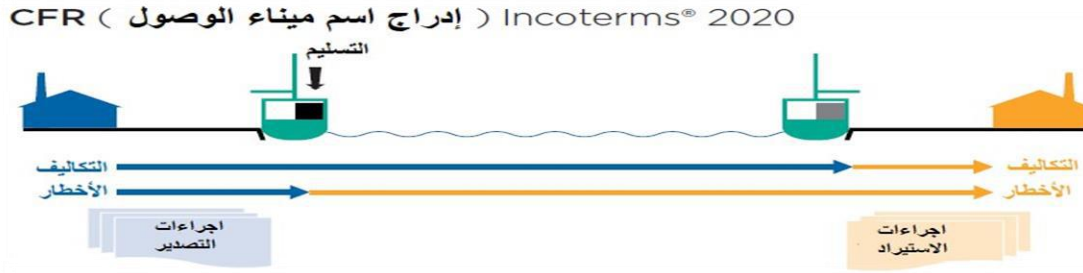
المصدر : (Incoterms, 2020, p. 81)

• الشرط CFR (Cost And Freight) التسليم مع دفع التكاليف و أجرة الشحن :

يعني هذا الشرط انه على البائع دفع نفقات و أجرة نقل البضاعة حتى ميناء الشحن المحدد و أنه بمجرد تسليم البضاعة على ظهر السفينة تنتقل م مسؤولية تحمل المخاطر و النفقات الزائدة التي قد تلحق بالبضاعة الى المشتري ، أي أن المخاطر أثناء النقل الرئدي سي لا يغطيها البائع ، و يحث هذا الشرط على ان البائع ملزم بالتخليص الجمركي للتصدير ، اذا اتفق طرفا العقد على إلا يتم تسليم البضاعة على ظهر السفينة يجدر هنا استعمال الشرط CPT (فعلى سبيل المثال اذا رصت البضاعة في حاوية و سلمت للناقل في احدى المحطات الطرفية ، هنا تكون القاعدة المناسبة CPT و ليس CFR)، (توام و رزاي، 2021، صفحة 324) و يتم تحويل الخطر من البائع الى المشتري بعد ان يتم تحميل البضائع على ظهر السفينة في بلد البائع ، كما تتوقف التكاليف التي يتحملها البائع عند تفريغ البضائع من القارب على الأرصفة ما عدا أجرة الشحن.

(Incoterms, 2020, p. 88)

الشكل (1-14): شكل توضيحي يشرح الشرط CFR



المصدر : (Incoterms, 2020, p. 88)

• الشرط CIF (Cost, Insurance and Freight) التسليم مع دفع التكاليف و

التأمين و أجره الشحن:

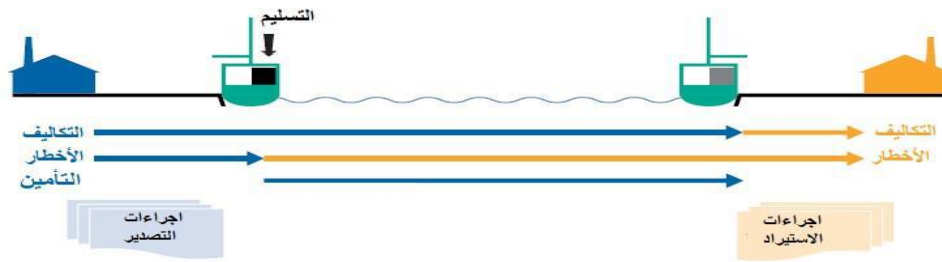
في هذا الشرط البائع يلتزم بتسليم البضاعة الى المشتري بشحن البضاعة على ظهر السفينة ، و دفع أجره الشحن حتى الميناء المتفق عليه، و يكون ملتزم أيضا بالقيام بالتأمين البحري الذي يغطي مخاطر التلف أو الفقد التي يمكن أن تلحق بالبضاعة خلال مسار نقلها ، فالبائع يتعاقد مع المؤمن و يدفع بذلك أقساط التأمين في حده الأدنى ضد المخاطر المتوقعة ، فإذا رغب المشتري في تغطية أشمل، فعليه إما الاتفاق صراحة مع البائع ليقوم به و يكون ذلك بطلب من و على مسؤولية و نفقة المشتري، أو يقوم هو بتأمين تكميلي ، كما يلتزم البائع بتجهيز البضاعة و التخليص الجمركي للتصدير، و من اهم مميزات هذا الشرط أن التزام البائع بالتسليم يتم الوفاء به من وقت الشحن اي وجود البضاعة على ظهر السفينة . (Incoterms, 2020, p. 95)

كما ان مخاطر الطريق تكون على عاتق المشتري من وقت الشحن ، و المصاريف المتعلقة بالبضاعة تكون على عاتق المشتري من وقت الشحن، أما اي نفقات تتعلق بعملية النقل ذاتها فتكون على حساب البائع ، هذا الشرط يشبه الشرط CFR لكن البائع وفقه يدفع التأمين بالإضافة الى أجره الشحن. (توام و رزاي،

2021، صفحة 323)

الشكل (15-1) شكل توضيحي يشرح الشرط CIF

Incoterms® 2020 (إدراج اسم ميناء الوصول) CIF



المصدر : (Incoterms, 2020, p. 95)

• التعديلات المدرجة في نسخة 2020 من شروط التجارة الدولية

1. استبدال الشروط DAT بالشروط DPU

2. يختلف غطاء التأمين بين CIF و CIP

3. قائمة التكاليف

4. متطلبات الأمن و السلامة

5. وسائل الناقل الخاصة

6. FCA و بواليص الشحن

خلاصة الفصل

وختاماً، فإن سلاسل الإمداد و شروط التجارة الدولية تعتبر من أهم المحاور في التجارة الدولية. فاللوجستيات الدولية تشير إلى تخطيط وتنفيذ ومراقبة حركة السلع والخدمات والمعلومات من بلد إلى آخر، في حين أن شروط التجارة الدولية هي مجموعة من الشروط التجارية الموحدة المستخدمة لتحديد مسؤوليات المشتري والبائع عن تسليم البضائع و التكاليف التي يتحملها كل طرف.

كما تعد سلاسل الإمداد وشروط التجارة الدولية من المفاهيم الأساسية في مجال إدارة الأعمال الحديثة، وتعد إدارة سلاسل الإمداد بمثابة الركيزة الأساسية للأعمال التجارية في الوقت الحاضر، ومن ناحية أخرى، ومن أجل تحقيق النجاح في الأعمال التجارية، يجب على الشركات الالتزام بشروط التجارة الدولية وتحسين الكفاءة والاستدامة في سلاسل الإمداد، و من المهم فهم واستخدام المصطلحات الصحيحة عند الانخراط في التجارة الدولية لتجنب و المنازعات و التكاليف الإضافية. فالمصطلحات تؤدي دوراً هاماً في ضمان سلاسة المعاملات التجارية الدولية، ويمكن أن يساعد استخدامها السليم على التقليل إلى أدنى حد من المخاطر و ضمان تسليم السلع في الوقت المحدد وبتكلفة مناسبة.

الفصل الثاني

تمهيد الفصل

سعت الجزائر جاهدة الى تنظيم تجارتها الخارجية و محاولة الا استفادة من مكاسبها ، بحكم انها دولة لها مقومات كبيرة نذكر منها شدة ساعة م ساحتها و موقعها الا ستراتيجي في شمال افريقيا و تركز العديد من الموانئ ، و قد سعت لتسهيل عمليات التجارة الخارجية على المتعاملين من خلال تطبيق شروط التجارة الدولية في مختلف معاملات الصادرات و الواردات ، و هو بالفعل ما اكدته المادة 27 من القواعد المطبقة على عمليات التجارة الخارجية بمقتضى مرسوم رقم 07-01 الذي ينص على استخدام الجزائر لشروط التجارة الدولية، وهذا حتى تكون عمليات التجارة بعيدة عن المخاطر المحتملة و غير المتوقعة التي تتعرض لها أثناء مراحلها، مما قد يتسبب في تكاليف إضافية، و بما أن من أهداف الإمداد الأساسية إيصال البضاعة بأقل التكاليف الممكنة، أو بالأحرى بالتكلفة الأنسب، تتوضح العلاقة القوية بين اختيار الشروط و التكاليف في سلاسل الإمداد.

وعليه سنقوم من خلال هذا الفصل بمحاولة إسقاط ما جاء في الجانب النظري على الجانب الميداني حيث يحتوي المبحث الأول على الدراسة التحليلية لعلاقة الشروط بالإمداد ، و سيتناول المبحث الثاني دراسة حالة مؤسسة الجزائرية للشبكات بتيارت ALFET .

المبحث الأول : الدراسة التحليلية لعلاقة الشروط التجارية بالإمداد

ان علاقة الشروط التجارية الدولية مع الإمداد علاقة وثيقة و مهمة في سياق التجارة العالمية و تهدف هذه العلاقة إلى ضمان توفر المواد و السلع المطلوبة ب شكل م سئام و في الوقت المناسب لتلبية احتياجات السوق العالمية، حيث تناول المطلب الأول التأثير السلبي على الإمداد عند الإختيار الخاطئ لشروط، و المطلب الثاني يكون علاقة تكاليف النقل بالإمداد و عليه سنقدم الحلول الممكنة التي تقلل من المخاطر التي تتعرض لها سلاسل الإمداد.

المطلب الأول : تأثير الإختيار الخاطئ لشروط التجارة الدولية على الإمداد

1. المخاطر في سلاسل الإمداد من خلال عدة اسة الاستخدام الخاطئ لشروط التجارة الدولية: ليس بالإمكان حصر قائمة محددة بالأخطار المحتملة الحدوث عند استخدام الشروط، فاحتمالية حدوث اخفاقات غير متوقعة تبقى رهن تجارب سابقة او رهن تخيل ما يمكن حدوثه، نتيجة الفجوات المفاهيمية الموجودة والتي يمكن أن تتجم عن الفهم والتطبيق غير الكاملين للشروط، وهذا ما نلمسه من خلال عدة استطلاعات رأي أجريت في هذا السياق، وعليه يمكن اقتراح قائمة بأهم و أكثر تلك الأخطار حدوثا على النحو التالي:

1.1. الضرر الواقع بسبب عدم الامتثال لشروط التصدير : تتطلب كافة الشروط باستثناء EXW أن يكون المصدر هو الذي يقوم بإجراءات تصدير البضاعة وبالتالي الإشراف على الإجراءات الجمركية من وثائق وفحص و غيره، أما الشرط EXW فيلزم المشتري بالقيام بذلك في حالة التصدير وهذا ما يجعل هذا الشرط مناسباً للتجارة المحلية أكثر منه للتجارة الخارجية، وبالرغم من ذلك هناك من يستخدمه للتجارة الخارجية وهذا قد يسبب نوعين من الخطر، الأول إذا كان المستورد لا يستطيع أن يقوم بالإجراءات الجمركية ويستخرج الوثائق الضرورية في بلد غير بلده، سبب ذلك في ارتفاع تكاليف التصدير وتأخير عمليات التصدير مما قد يمنع وصول البضاعة في الوقت المحدد و هو ما يمثل هنا مخاطر الطلب العرض معاً، أما الخطر الثاني فهو متعلق بالمصدر. في حال استخدم المشتري هذا الشرط على أساس أنه تجارة محلية، ثم قام بتصدير البضاعة الى جهات محظورة، سيكون البائع هنا هو المسؤول الأول و الرئيسي أمام السلطات الأمنية عند التحقيق، و هو ما سبب في تكاليف إضافية ومخاطر كان المصدر في غنى عنها. ويمكن أن يصنف هذا الخطر تحت بند مخاطر المحيط.

وعليه فاستخدام هذا الشرط عند التصدير يعتبر عالي الخطر. ويفضل لكلا الطرفين استبعاده .

2.1. الضرر الواقع من قبل الطرف غير المسؤول عن البضائع : يمكن أن ينجم هذا الخطر عن العديد من التطبيقات الخاطئة لشروط التجارة الدولية المثال الأول وربما الأكثر شيوعاً هو استخدام EXW للبضائع الكبيرة الحجم، وبما أن المشتري ملزم بالتعامل مع البضائع في مقر البائع، وأن يقوم هو بتحميلها على وسيلة نقله فسيكون لديه خيارين لا ثالث لهما، إما أن يقوم بتأجير معدات ثقيلة لنقلها في مقر البائع وهو أمر مستبعد جداً، أو أن يقوم البائع بتحميل تلك البضائع لكن على مسؤولية المشتري، وهذا يعني أن أي ضرر يسببه البائع هو محل نزاع، لأن المشتري لم يتسبب في الضرر، ولكنه يتحمل المسؤولية كاملة. وعليه فاحتمال حدوث هذا الضرر وارد جداً إن كان أحد الطرفين أو كلاهما ليس على اطلاع كاف على الالتزامات، وبالتالي لا تقتصر التكاليف هنا على الضرر الذي لحق بالبضائع فدسب، ولكن أيضاً على الخلاف والنزاع الناجم عن ذلك، والأضرار التي لحقت بالعلاقة بين الطرفين، ويندرج هذا الخطر تحت بند مخاطر الطلب و مخاطر العرض و مخاطر العمليات. المثال الثاني الذي نستعين به هنا هو شروط المجموعة "C" التي تلزم البائع بالتعاقد لنقل البضاعة و تسليمها لكن على مسؤولية المشتري، حيث تختلف نقطة انتقال المسؤولية عن نقطة انتقال التكاليف في الشروط الأربعة وخاصة الشرطين CPT و CFR أين تكون مسؤولية تأمين البضاعة على المشتري جهله بأمر كهذا قد يجعله يعتقد أن البضاعة ستنتقل على نفقة البائع وبالتالي هو من سيتحمل الخطر و سيؤمن عليها، وعليه فالاستخدام الخاطئ لهاته الشروط قد يتسبب في تكلفة جد عالية قد تصل الى خسارة كلية للبضاعة، ويندرج هذا الخطر تحت بند مخاطر العرض و مخاطر العمليات.

و يعتبر الحل الوحيد هنا هو الفهم الجيد للشروط و استخدامها بحذر و بعد دراسة معمقة.

3.1. الضرر الواقع بسبب صعوبة تحديد الطرف المسؤول عن المخاطر: إن الأمر الأساسي الذي تطرقت له الشروط لتجنب الالتباس و النزاع هو نقطة تحويل المخاطر ونقطة تحويل التكاليف، و هو ما تضمنته القائمة التفصيلية لكل شرط بوضوح، و عدم فهم هاته الجزئية سيؤدي سبب حتماً في مخاطر غير متوقعة وتكاليف إضافية، وأفضل مثال على ذلك الاستخدام الخاطئ للشرط FOB .

ففي حالة البضاعة التي ستنتقل في حاويات يجب اختيار نقطة تحويل المخاطر حيث يمكن التحقق من سلامة الشحنة قبل تلك النقطة واستخدام الشرط FOB للبضائع المعبأة في حاويات يجعل من المستحيل تحديد وقت وقوع الخطر بعد إغلاق الحاويات، وتبقى البضاعة تحت مسؤولية البائع حتى تستقر الحاوية على متن السفينة، وهو ما يرفع من احتمال الأضرار التي بتحملها البائع سواء عند تسليم البضاعة للنقل لشحها في حاويات، أو عند وضع البضاعة داخل الحاويات أو عند وضع الحاويات على الرصيف في انتظار شحنتها على السفينة. إذا حدث أي ضرر أثناء هذه العملية . فسيكون من المستحيل تمييزه لاحقاً عن الضرر الذي حدث أثناء الرحلة أو أثناء عملية التفريغ و نتيجة لذلك ستكون العواقب إما نزاعاً أو ضرراً مملوكاً بالكامل

للمشتري . بعض النظر عن الم صدر الحقيقي لا ضرر ، ويندرج هذا الخطر تحت بند مخاطر العرض و مخاطر الطلب و مخاطر العمليات.

4.1. الضرر الواقع بسبب عدم قابلية تطبيق الشروط: هناك عدة ظروف يؤدي فيها استخدام شرط غير قابل للتطبيق إلى حدوث تضارب غريب ويجعل حل النزاعات أكثر صعوبة أحد الأمثلة هو استخدام الشرط FOB في النقل غير الماني، حيث يعد سوء الاستخدام هذا شائعاً جداً نظراً للتشابه بينه وبين الشرط FOB القديم الموجود في القانون التجاري الموحد لأمريكا UCC، أين يستخدم في النقل البري أو الجوي أحياناً، فإن لم يتم استخدام النقل البحري فكيف يتم تقسيم التكاليف والمسؤوليات و متى تنتقل مسؤولية البضاعة من البائع إلى المشتري في هاته الحالة؟ وفي الدراسة التي قام بها (Jonathan & John , 2021) أفاد 22 من المشاركين في الاستطلاع أنهم استخدموا FOB للنقل البري المحلي ، و 10% من المشاركين باستخدام FOB للشحن الجوي لذلك .

فإن احتمال هذا الخطر مرتفع ، ويندرج الخطر هنا تحت بند مخاطر الطلب و مخاطر العرض نفس الشيء بالنسبة لشرط FAS أين تنتهي مسؤولية البائع بوضع البضاعة بجانب السفينة، استخدامه في أنواع النقل الأخرى سيجعل من المستحيل تحديد المسؤوليات بين البائع والمشتري.

5.1. الضرر الواقع بسبب الانتقال غير المفهوم للمخاطر والمسؤوليات: هناك حالات كثيرة تحدد في شروط التجارة الدولية نقاط انتقال المخاطر والمسؤوليات وتفيد التسليم بوقت محدد أو مذكور في عقد البيع، وعليه يمكن حدوث تلك المخاطر في وقت قد لا يكون فيه المالك الجديد لذلك الخطر موجوداً أو قد لا يكون على دراية كافية بأن مسؤولية البضاعة قد انتقلت إليه من البائع. على سبيل المثال في الشرط EXW إذا جهز البائع البضاعة للمشتري لا ستلامها حسن التوقيت المذكور و تأخر هذا الأخير في استلامها، سيتحمل كل المخاطر الإضافية من عوامل جوية أو سرقة أو تلف بالرغم من أن البضاعة لا تزال في مخزن البائع والمشتري لم يصل إليها بعد هذا ما قد يخلق نزاعاً كبيراً، و يتسبب في مخاطر وتكاليف عالية جداً، ويصنف هذا الخطر ضمن مخاطر العرض و مخاطر المحيط.

حالة أخرى لهذا النوع من الأخطار يتضمنها استخدام الشرط FAS . الذي يحدد انتقال المسؤولية من البائع إلى المشتري بوضع البضاعة بجانب السفينة في هذه الحالة كل الأخطار المحتملة للبضاعة و هي على الرصيف في انتظار وصول السفينة المتفق عليها تقع على عاتق البائع، وتعتبر تكلفة إضافية و مخاطرة هو في غنى عنها ، نفس الشيء بالنسبة للشرط FOB، ولأسباب نفسها سيتحمل البائع كافة المخاطر و التكاليف إلى أن تصل السفينة فعلياً ويتم شحن البضاعة عليها، ويصنف هذا الخطر ضمن بند مخاطر العرض و مخاطر العمليات و أيضاً مخاطر المحيط.

شروط المجموعة "C" أيضا تعد مصدرا كبيرا للارتباك حول المخاطر، لأن شروط هاته المجموعة تتميز بكون نقطة انتقال المسؤولية تكون في بلد الانطلاق، بينما نقطة انتقال التكاليف تكون في بلد الوصول، مما يعني أن البائع يحد جدا استخدام شروط هاته المجموعة، إن كان لديه خبرة لوجستية لأنه سيدفع تكلفة النقل إلى بلد الوصول دون أن يتحمل مسؤولية أي تلف أو خطر على البضاعة، وفي المقابل، قد يعتقد المشتري أن البائع سيتحمل كلا من التكاليف و الأخطار إلى بلد الوصول، مما يجعله لا يؤمن على البضاعة، وهذا ما يزيد من احتمال تحمله للمخاطر و التكاليف، قد تصل إلى خسارة البضاعة كاملة ويصنف هذا الخطر ضمن بند مخاطر الطلب و مخاطر العمليات.

6.1. الخطر الواقع بسبب مسؤوليات مناولة البضاعة : أفضل مثال على ذلك هو الشرط DPU الذي يلزم البائع بتفريغ البضاعة في المكان المتفق عليه وعليه التفريغ سيكون مسؤولية البائع، و اختيار مكان قد لا يتيح التفريغ أو لا يحتوي على معدات خاصة بتفريغ البضاعة (خاصة حالة البضاعة ذات الحجم الكبير مثل المعدات قد يصعب من عملية التفريغ ويتسبب في تكاليف إضافية و وقت ضائع ويصنف هذا الخطر ضمن بند مخاطر العرض و مخاطر العمليات.

الشرط FCA يتضمن حالتين للتسليم التسليم في أرض البائع حيث تنتهي مسؤولية البائع بتحميل البضاعة و التسليم خارج أرض البائع حيث تنتهي مسؤولية البائع بإيصال البضاعة للمكان المتفق عليه وتسليمها للناقل المذكور في عقد البيع، وتنتهي مسؤوليته قبل التفريغ هذا الأمر في حد ذاته مرتك ويرفع احتمالية الخطر و بالتالي التكاليف. و يندرج هذا الخطر ضمن بند مخاطر الطلب. مخاطر العرض و أيضا مخاطر العمليات و مخاطر المحيط.

الشرط DDP يمثل المسؤولية القصوى بالنسبة للبائع، حيث يلزمه بتسليم البضاعة في بلد الوصول في المكان المتفق عليه خالصة الرسوم الجمركية، لكنه يستثنى بشكل غير مباشر مسؤولية تفريغ البضاعة، مما يعني أن الفهم الناقص وغير المكتمل للشرط سيرفع من احتمال الخطر و بالتالي تكاليف إضافية و وقت ضائع و يندرج هذا الخطر ضمن بند مخاطر الطلب و مخاطر العمليات.

7.1. الضرر الواقع بسبب سوء اختيار الناقل من قبل الطرف غير المسؤول عن مخاطر النقل : تحدد شروط المجموعة "C" أن البائع لن يتحمل أي مخاطر أثناء الرحلة الرئيسية للبضاعة ولكنه مع ذلك سيكون مسؤولاً عن ترتيب و دفع تكاليف النقل إلى المكان المحدد في بلد الوصول، وعليه فهذا يعتبر فرصة عظيمة للربح بدون مخاطرة بالنسبة للبائع، أما بالنسبة للمشتري، فهو حتما مخاطرة خاصة لعديمي الخبرة حيث يبقى المشتري على أمل أن لا يغامر البائع بنقل البضاعة التي تقع كامل مسؤولياتها على المشتري في المياه أو المسارات المحظورة، أو ب) اختيار رحلة أو وسيلة نقل آمنة و غير محفوفة بالمخاطر أو غير مناسبة من

حيث (الوقت أو المسار) . وفي المقابل ، كلما اعتمد البائع على شركات نقل ذات كفاءة عالية تنقل البضائع باستخدام معدات حديثة ، و أعطى الأولوية بشكل عام لسلامة البضائع وتسليمها في الوقت المحدد كلما كان ذلك في صالح المشتري من حيث تقليل الخطر، لكن لم يكن في صالح البائع من حيث تقليل التكاليف، وهو ما يتفاداه أغلب البائعين، لهذا يمثل استخدام شروط المجموعة " خطرًا كبيراً على المشاركين ويندرج هذا الخطر ضمن مخاطر العرض، وأيضا مخاطر العمليات.

8.1. الضرر الواقع بسبب نقص أو عدم تحقيق متطلبات التأمين: جانب آخر من جوانب التعقيد يشوب شروط المجموعة "C" وبالتحديد الشرطين CIF و CIP . حيث يلتزم البائع في الأول بتأمين البضاعة التغطية الدنيا. في حين يلتزم في الثاني بالتأمين تغطية ق صوى (التأمين الأكثر شمولاً) . وبالمقارنة نجد ان الشرط الأول يغفل تغطية العديد من الأخطار التي قد لا يكون الم شتري على دراية بها، بالإضافة الى ذلك، يكون التأمين سارياً على البضائع حتى نقطة انتقال التكاليف، والتي تكون عند وصولها الميناء أو المكان المتفق عليه وقبل تفريغها من وسيلة النقل، وعليه فالتأمين هنا لا يشمل التفريغ الذي يكون على عاتق المشتري، مما يؤدي إلى تعريض المشتري للمخاطرة والخطر هنا يندرج تحت بند مخاطر العرض و مخاطر العمليات ومخاطر المحيط.

9.1 الضرر الواقع بسبب عدم توافق بنود العقد مع قوانين الاستيراد :

يختلف قانون الاستيراد من بلد إلى آخر، ولدى بعض البلدان قوانين أكثر صرامة من غيرها فيما يتعلق بمن يُسمح له على وجه التحديد بتخليص البضائع الواردة عبر الجمارك، وعلى سبيل المثال، في أمريكا الشخص الوحيد الذي يسمح له بتخليص البضائع للاستيراد هو من يحمل الصفة الأمريكية (أفراد أو مؤسسات)، مما يجعل استخدام الشرط DDP غير وارد أو أكثر تعقيدا لمن ي صدر لأمريكا، ومع ذلك فإن عدم الإلمام بمثل هاته القوانين، قد يتسبب في نتائج وخيمة على المصدر.

وهناك العديد من الدول التي لديها هذا التقييد بل منها ما وصل بها الأمر لتحميل المشتري المسؤولية الكاملة عن أي تحايل أو أوراق غير سليمة قد يقدمها البائع عند التخليص الجمركي، وهو الحال بالنسبة لدولة استراليا.

و عليه، فبالرغم من أن الشرط DDP تم صياغته لتسهيل المعاملات التجارية على المستوردين قليلي الخبرة أو الحديثين في مجال التجارة الخارجية، إلا أنه قد يكون سببا في حدوث مخاطر كبيرة، و تكبد تكاليف باهظة، ويندرج هذا الخطر تحت بند مخاطر العرض و مخاطر العمليات و مخاطر المحيط.

10.1. الضرر الواقع بسبب الإخفاق في اختيار الشروط بشكل استراتيجي يعزز القدرات :

بالرغم من قلة المراجع التي تناولت هاته النقطة، إلا انها واردة واحتمال حدوثها جد عالي و عواقبا وخيمة بالنسبة لكل من البائع أو المشتري و كمثال على ذلك، نتطرق لحالة تناولها (Jonathan & John , 2021) في بحثهما، حيث عقد تاجر أمريكي صفقة مع مورد هندي، وتم الاتفاق على استخدام الشرط DDP مع اشتراط التسليم عند الطلب أي حصول المشتري على بضاعته عند طلبها في أمريكا، لاستيفاء شروط العقد، كان على الشركة الهندية انشاء شركة في أمريكا لتتمكن من القيام بإجراءات التخليص الجمركي، بالإضافة إلى تأجير مستودعات التخزين البضاعة و توظيف ناقلين للتمكن من نقل البضائع هناك. يبدو من خلال ذلك أن الشركة الهندية ليس لها أي خبرة لوجستية . و لم تقم بأي دراسات مسبقة، لأن ذلك كلفها أكثر مما توقعت و حققت خسارة كبيرة، و لو تم الاتفاق على استخدام أحد شروط المجموعة لكان أفضل وعليه فالتحايل أمر وارد في التجارة الدولية، ومحاولة طرف الهيمنة على الطرف الآخر أو تحقيق أرباح على حسابه أمر بديهي، وبالتالي اختيار الشروط يجب أن يكون مبنيا على الفهم الجيد لها، بالإضافة الى مراعاة القدرات اللوجستية. حيث تضمن الاختلالات في القوة التجارية المقترنة بالمعرفة غير الكاملة باللوجستيات بشكل عام و شروط التجارة الدولية على وجه التحديد حدوث أخطاء تتراوح شدتها من طفيفة الى كبيرة قد تصل الى خروج كلي للمتعاملين من السوق، لكن بالرغم من ذلك قلة من المؤسسات تعطي أولوية لدراسة هذا الجانب قبل عقد الصفقات.

وهناك العديد من الأمثلة التي تبين بصورة واضحة أن المشكلة هي أن الشركات إما تتجاهل الآثار الاستراتيجية لشروط التجارة الدولية، أو تستخدم الشروط التي تعرضها للمخاطر والتكاليف. فالاختيار الأمثل لا شروط التي تلائم أفضل استخدام لإمكانيات سلسلة الإمداد بأكملها يجعل المخاطر المحتملة أقل بكثير والتكاليف أقل، والأهم من ذلك القدرة على التعافي أو التغلب على المخاطر كبيرة. وبالتالي فهذا الخطر يندرج ضمن جميع مخاطر سلسلة الإمداد الأربعة.

المطلب الثاني : علاقة تكاليف النقل بالإمداد

تمثل وظيفة النقل أحد الوظائف الأساسية لإدارة شبكة الإمداد، فهذه الوظيفة تعمل على خلق المنفعة المكانية من خلال تحريك السلع المختلفة من مكان تقل فيه الحاجة إليها إلى أماكن أخرى تشتد فيها هذه الحاجة، وتمثل هذه الوظيفة أهم عناصر التكلفة لذلك فإن المؤسسات التي تتبنى فلسفة شبكة الإمداد تستخدم الأمثلة في تسييرها لوظيفة النقل. (Yves, 2001, p. 164)

و هناك علاقة تأثير متبادلة بين النقل و الإمداد، فنجد من أهداف الإمداد الرئي سية اي صال الب ضاعة بأقل و أنسب التكاليف الممكنة، في المقابل، كلما كانت عمليات الإمداد تسير بشكل جيد كلما خفض ذلك من تكاليف النقل، فالنقل يمثل مرحلة من مراحل دورة الشراء ودورة التوزيع المادي، فهو الأداة المادية لتحريك المواد من أماكن توريدها إلى المؤسسة وإلى أماكن استخدامها في العمليات الإنتاجية، ثم إلى المستهلك أو المستخدم النهائي.

و عليه يمكن القول أن الإيجابية في العمليات المتعلقة بالإمداد تؤدي إلى تخفيض تكلفة النقل في سلاسل الإمداد بعدة طرق، فعلى سبيل المثال، إذا كان هناك تعاون وتسيق جيدين بين جميع أطراف السلسلة، فسيؤدي ذلك إلى تحسين تخطيط النقل وتقليل التكاليف المرتبطة بالنقل. وعلاوة على ذلك، فإن الاستفادة من الخدمات اللوجستية المشتركة، مثل الشحن المشترك والتوزيع المشترك، يمكن أن يؤدي إلى تخفيض تكلفة النقل بشكل كبير. (Sunil & Peter, 2016)

كما تساعد أيضاً في تحسين كفاءة النقل وتقليل الفوضى والتدخلات اليدوية. فعلى سبيل المثال، إذا كانت هناك تقنيات أو أنظمة معلوماتية مشتركة لتتبع الشحنات وتحديد مواعيد التسليم، فسيؤدي ذلك إلى تحسين تخطيط النقل وتقليل الخطأ البشري والتكلفة الناتجة عنه.

كما يمكن أيضاً أن يؤدي تخفيض عدد الأطراف المشاركة في السلسلة إلى تحسين تكلفة النقل فعلى سبيل المثال، يمكن للشركة تجنب الأطراف المتوسطة والعمل مباشرة مع الموردين أو العملاء، مما يقلل من تكلفة النقل ويحسن كفاءة الإمداد. (David Simchi-Levi, 2008)

إن زيادة الكفاءة في عمليات النقل تعكس على مستوى كفاءة النظام اللوجستي ككل والكفاءة الإنتاجية للمؤسسة بوجه عام، ومن ناحية أخرى فإن الكفاءة في نشاط النقل تؤدي إلى تحسين الموقف التنافسي للمؤسسة، وذلك من خلال تأثيرها على إخلال تأثيرها على مستوى خدمة العملاء وعلى الفعالية للمحزون.

و في المقابل، السلبية في العمليات المتعلقة بالإمداد يمكن أن تؤدي إلى زيادة تكلفة النقل في سلاسل الإمداد بعدة طرق. على سبيل المثال، إذا كان هناك تأخير في تسليم المواد الخام أو السلع الجاهزة، فقد يتعين على الشركة استخدام وسائل النقل الأسرع والأكثر تكلفة لضمان تسليمها في الوقت المناسب، بالإضافة إلى ذلك، إذا كان هناك تغييرات في جدول الإنتاج أو تأخير في تسليم المنتجات، فقد يتعين على الشركة ضمان تسليم المنتجات في الوقت المناسب عبر استخدام خدمات النقل السريع، والتي تكون عادةً أغلى بكثير من وسائل النقل الأخرى. (Sunil & Peter, 2016)

كما يمكن أن تؤثر أيضاً على التخزين والتوزيع والتسليم، مما يزيد من تكاليف النقل بشكل إضافي. فعلى سبيل المثال، إذا كان هناك تأخير في تسليم المواد الخام أو السلع الجاهزة، فقد يتعين على الشركة تخزينها

لفترة أطول في مستودعاتها ، مما يؤدي إلى زيادة تكلفة التخزين والإيجارات. وبالإضافة إلى ذلك ، فقد يؤدي التأخير في التسليم إلى تأجيل عمليات التصنيع والتوزيع والتسليم ، مما يتطلب تكاليف إضافية لتأجيل العمليات اللوجستية وتغيير خطط التسليم والتوزيع. (David Simchi-Levi, 2008)

المطلب الثالث : الحلول الممكنة للتقليل من الأخطار في سلاسل الإمداد

1 الحل الممكنة للتقليل من الأخطار في سلاسل الإمداد

1.1. رسم خرائط سلسلة الإمداد: لا تستطيع المؤسسات تجنب جميع المخاطر الملازمة لنموذج أعمالها، لذلك قد تلجأ إلى رسم خرائط سلسلة الإمداد الخاصة بها، من أجل تحديد كافة التهديدات المحتملة و التي قد يتعرضون لها، وبالتالي تقليل احتمال التعرض لها. (Gregory L & Schlegel, R.J., 2014, p. 226)، حيث يتم تقييم المخاطر على مستويات مختلفة من السلسلة كما يلي:

1- داخل الشركة نفسها.

2- المنبع أو المصدر: تشمل موردي الخدمات أو المواد الأولية....

3- المصب أو الوجهة: عملاء: موزعين، ناقلين...

4- على مستوى بيئة الشركات: المخاطر الاقتصادية، الجيوسياسية، المناخية وغيرها من مكونات البيئة الخارجية.

حيث بإمكان المؤسسات الاتجاه نحو حلول وقائية، مثل تنويع الموردين الرئيسيين، تصميم خطط للأزمات و خطط البديلة و خطط التعافي، و رغم أن هذه الحلول تعتبر فعالة، إلا أنها قد تتعارض مع هدف تخفيض التكاليف و تعظيم سلاسل الإمداد.

2.1. حلول شركات التأمين:

إن اعتماد التدابير الوقائية لا يعفي الشركات من البحث عن حلول مع شركات التأمين، فإدارة مخاطر سلاسل الإمداد جد معقدة، ذلك لأن عوامل الخطر معقدة أيضا، وكلما كان المتعاملين مع الشركة في مناطق غير مستقرة سياسيا، أو في مناطق ذات بنية تحتية ضعيفة كلما كان الخطر أكبر، بالإضافة إلى ذلك تمتلك العديد من المؤسسات مستويات متعددة من الموردين، وقد ترى أنها تحتاج فقط إلى حماية الطبقة الأولى، إلا أن التجارب السلبية السابقة أظهرت أنه حتى تعطل موردي الخدمات من الدرجة 3 أدى إلى اضطراب كبير للمؤسسة، مما أدى إلى قيام شركات التأمين بتقديم تغطية كاملة (أي تأمين السلسلة بأكملها).

-و من أهم السياسات أو العقود التي تغطي هاته المخاطر: تأمين انقطاع الأعمال BI، تأمين انقطاع الأعمال الطارئ CBI، تغطية أوسع لسلسلة الإمداد GLI، التأمين على مخاطر الإنترنت : (Gregory L & Schlegel, R.J., 2014, pp. 90-92)

1.2.1. تأمين انقطاع الأعمال Business Interruption Insurance : ويوفر هذا الخيار تغطية لمخاطر توقف عمليات الإنتاج نتيجة للأضرار المادية التي تلحق بالمؤسسة، وتشكل خسائر توقف الأعمال عادة ما يتراوح بين 50 و 70 بالمائة من مجموع الخسائر المالية الناجمة عن الكوارث التي تلحق بالتملكات المادية، حيث تعوض شركات التأمين الخسائر:

1/النتيجة عن وقف أو تعطل الإنتاج

2/المصاريف الأخرى التي استمر المنتج في تحملها مثل الأجور و الفواتير...

تجدر الإشارة ان هذا النوع من التغطية متاح الى حين عاودت المؤسسة مزاولة نشاطها الاقتصادي فقط، وعادة لا تزيد مدتها عن 12 شهراً.

2.2.1. تأمين انقطاع الأعمال الطارئ Contingent Business Interruption Insurance :

يوفر هذا الخيار تغطية لمخاطر يتعرض لها طرف خارجي مثل المورد أو العميل، وعليه يقوم هذا الخيار بتعويض الشركة عن المصاريف الإضافية المتكبدة و الأرباح المفقودة بسبب توقف العمليات التجارية في مباني الطرف الثالث، وقد يشمل ذلك مورداً أو مزوداً بخدمة أو عميلاً أو ناقلاً أو موزعاً... حيث نجد عبارة " جميع المخاطر " في هذا النوع، بينما لا نجد في الخيار الأول.

3.2.1. التغطية الأوسع لسلسلة الإمداد Global Logistics Insurance :

يغطي هذا الخيار مختلف المخاطر المحتملة التي يتركها الخيار الثاني، و التي قد تنتج بسبب مايلي:
*الأخطار التي لحقت بالتملكات بسبب الأخطار الطبيعية؛ حوادث العمل؛ الاضرابات و نقص العمالة وغيرها من أمور التوظيف؛ الأخطار الناجمة عن عدم الاستقرار السياسي؛ مشاكل الإنتاج و الحوادث الصناعية؛ المشاكل المأوية مثل مشاكل التدفق أو الافلاس؛ المشاكل بسبب تعطل أو ضعف البنية التحتية للنقل.

4.2.1. التأمين على مخاطر الإنترنت Cyber Insurance

مع التطور التكنولوجي الحاصل، تتزايد الجرائم الإلكترونية، وهي مصدر قلق متزايد لمديري سلاسل الإمداد في جميع أنحاء العالم، لأن أي جريمة إلكترونية على الشركة، ستؤثر على نظم الطلبات، التصنيع، الجودة، الشحن، الفواتير، و الأسوأ من ذلك النظام المالي للشركة، و بالرغم من ان هذا النوع من التأمين لا يزال حديثاً، إلا أنه تم استخدامه بالفعل في حوادث بارزة مع شركات البيع بالتجزئة والسلع الاستهلاكية.

3.1. الاستعانة بمصدر خارجي في مجال الخدمات اللوجستية:

ينطوي هذا الخيار على وجود عقد بين المؤسسة ومزود خدمة لوجستية Logistics service provider (LSP)، والتي لديها عروض أكثر تخصصاً، وتشمل عدداً كبيراً من الأدشطة، وتميزها بالتوجه طويل الأجل، يجعل لها وزناً استراتيجياً في قطاع الأعمال.

وليس بالضرورة أن تعتمد عليها المؤسسة اعتماداً كلياً في القيام بخدماتها اللوجستية، لأن ذلك سيكون مكلفاً نوعاً، بل يمكن أن يكون التعاون جزئياً، كتقديم خدمة معينة، أو أداء مهام مشتركة، إلى غير ذلك، وهناك نوعين من مزودي الخدمات اللوجستية: لوجستيات الطرف الثالث 3PL و لوجستيات الطرف الرابع 4PL (Gregory L & Schlegel, R.J., 2014).

- لوجستيات الطرف الثالث: وتتضمن أي شكل من أشكال الاستعانة بمصادر خارجية لتنفيذ أنشطة لوجستية تم إجراؤها مسبقاً داخل المؤسسة نفسها،
- لوجستيات الطرف الرابع: وتم تعريفها بأنها عامل دمج يجمع بين الموارد وقدرات التخطيط والتكنولوجيا الخاصة بمؤسسته و المؤسسات الأخرى لتصميم وبناء وتشغيل حلول شاملة لسلاسل الإمداد، ففي حين أن 3PL يستهدف وظيفة واحدة، فإن 4PL يستهدف إدارة العملية بأكملها، وبالتالي فهو يتحمل بشكل أساسي مسؤولية العملية كاملة نيابة عن عميله.

المبحث الثاني : دراسة حالة مؤسسة الجزائرية للسبائك بتيارت ALFET

تعتبر المؤسسة شركة وطنية تقوم بإنتاج الحديد والصلب، ونظراً للطلب الكبير على منتجاتها، تقوم باستيراد أغلب المواد الأولية التي لا يمكن الحصول عليها وطنياً، وعليه فتجربتها وخبرتها في مجال الاستيراد لا يستهان بها، وسنتناول في هذا المبحث نبذة عن المؤسسة، وعلاقة الشروط التجارية بتكاليف الإمداد في هاته المؤسسة.

المطلب الأول : الإطار المنهجي و الحدود المكانية للدراسة

الإطار المنهجي للدراسة: تم الاعتماد في هذا الجزء على منهج دراسة الحالة، وهو أكثر منهج مناسب لدراستنا، حيث يساعد في الحصول على الكثير من المعلومات التي تتميز بالدقة، ويسهل الوصول إلى مجموعة من النتائج التفصيلية عن الدراسة، أما فيما يخص أدوات البحث العلمي، فقد تم الاعتماد هنا على أدوات الملاحظة، والمقابلة، حيث تعتبر المقابلة من أهم أدوات البحث

العلمي لمساهمتها في توفير معلومات عميقة وكثيرة حول الموضوع والظاهرة المراد دراستها، وتمتاز بأنها من أكثر الأدوات دقة وذلك لقدرة الباحث على مناقشة المبحوث حول الإجابات التي يعمد إلى تقديمها، و من خصائصها:

- المرونة: بحيث يستطيع الباحث أن يطرح السؤال و يوضحه أكثر من مرة كما يستطيع إعادة صياغته للحصول على المعلومات المرغوبة.
 - معدل الإجابات في المقابلة اعلى من أدوات جمع البيانات الأخرى.
 - التحكم بالبيئة المحيطة و توفير الهدوء و السرية التامة للشخص المقابل.
 - قدرة الباحث على تسجيل الإجابات المباشرة و العفوية من الشخص المقابل.
 - مراقبة السلوك و القدرة على تخمين صحة الاجابات.
- و تعتبر أداة المقابلة الأكثر ملاءمة لطبيعة بحثها، فالدراسة جد متخصصة و عدد أفراد العينة الذين يمكنهم المساهمة بشكل جيد في دراسة الظاهرة لا يتجاوز شخصا او شخصين في المؤسسة، أما باقي الأفراد فتعتبر معرفتهم بموضوع الدراسة جد محدودة و سطحية، و لن تساعد اجاباتهم في تحليل العلاقة بين الشروط التجارية و تكاليف الإمداد.
- الحدود المكانية للدراسة:

نبذة عن المجمع الصناعي للسباكة "FONDAL" :

قامت الحكومة الجزائرية بإنشاء المجمع الصناعي للسباكة الجزائرية "FONDAL" سنة 1983 ، وذلك في إطار المخطط الوطني للتنمية، بموجب المرسوم التنفيذي 83-52 المؤرخ في 01/ 01/ 1983، والذي يأخذ المجال الصناعي للحديد الصلب والزهر، والمجمع الصناعي للسباكة هو مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم، بحيث أصبح مجبر على اثبات وجوده من ناحية انتاج حاجيات المستهلك حسب رغباته ومن ناحية المنافسة خاصة فتح السوق الخارجي.

فروع المجمع الصناعي للسباكة FONDAL :

ينقسم المجمع الى ثلاثة فروع صناعية متكاملة فيما بينها وتتمثل فيما يلي:

1/ مؤسسة الجزائرية للسباكة الحراش ALFEL : بعد الإصلاحات التي باشرتها الدولة الجزائرية تم انشاء هذه المؤسسة سنة 1999 ، وتحولت الى شركة ذات اسهم SPA ، وهي مكلفة بإنتاج وتسويق المنتجات الحديدية المقولبة الخفيفة الوزن مثل: البالوعات، القطع الميكانيكية، وكان يقدر رأسمالها في 2016 بـ 870.000.000 دج.

2/ مؤسسة الجزائرية للسبابة وهران ALFON : نفس الشيء بالنسبة لهذه المؤسسة تم انشاؤها سنة 1999 وفق الإ صلاحات الاقت صادية للحكومة الجزائرية، والتي تقوم بإنتاج وتد سويق المنتجات الملولة والمقولة الحديدية والفولاذية الخفيفة والمتوسطة الوزن مثل: أعمدة الإنارة العمومية، السياج، وكان يقدر رأسمالها في 2016 بـ 374.000.000 دج.

3/ مؤسسة الجزائرية لسبابة تيارت ALFET : هذه المؤسسة هي أكبر فروع المجمع من ناحية الصناعة، تأسست سنة 1983، وقد تم إعادة هيكلتها العضوية وتحولها الى مؤسسة اقتصادية عمومية ذات أسهم SPA، تتمتع بالاستقلالية منذ سنة 1999، وهي مكلفة بإنتاج وتسويق منتجات السبابة الحديدية والزهرية ذات الوزن المتوسط والثقيل.

تقديم مؤسسة الجزائرية لسبابة ALFET :

هي مؤسسة إنتاجية صناعية تقع بولاية تيارت الناحية الجنوبية للعاصمة على بعد 280 كلم و10 كلم عن المطار الولائي عبد الحفيظ بو صوف بعين بو شقيف بتيارت، ومقرها الرئيسي المنطقة الصناعية زعرورة والإجتماعي هو 21 شارع قلاب العربي ص ب 212 تيارت، وكان يقدر رأسمالها في سنة 2016 بـ 1.200.000.000 دج.

المطلب الثاني : مثال تطبيقي عن استخدام الشروط داخل مؤسسة ALFET

في إحدى الصفقات، رغبت مؤسسة الجزائرية لسبابة ALFET باستيراد مادة (حديد السيليكون) و هي مادة أولية ضرورية لعملية الإنتاج، و غير متوفرة محليا. طلبت من مؤسستين مختلفتين تقديم فاتورة أولية، قدمت كل من الشركة الفرنسية المتواجدة في الصين، و الشركة التركية فواتيرها الأولية الموضحة في الجدولين المواليين، حيث تم احتساب ثمن البضاعة باستخدام شرطين مختلفين من شروط التجارة الدولية. بالنسبة للشركة الفرنسية، نلاحظ من خلال الجدول (1-2) أدناه أن ثمن البضاعة في حال تم استخدام الشرط FOB هو 44000 دولار أمريكي، و في حال تم استخدام الشرط CFR ثمن البضاعة هو 47.800,00، مع العلم انه عند استخدام هذا الاخير يتحمل المصدر تكلفة النقل حتى الميناء المتفق عليه في بلد الوصول، ألا و هو ميناء وهران كما هو موضح في الجدول، أما إذا تم اختيار الشرط FOB فالمؤسسة هي التي ستتحمّل تكاليف الشحن الى الجزائر.

الجدول (1-2) الفاتورة الأولى : فاتورة أولية مقدمة من طرف شركة فرنسية

المبلغ (USD)	سعر الوحدة (USD/T)	الوزن (الطن)	الوصف و التعيين
			<p>حديد سيلكون 45%</p> <p>41-47% Si</p> <p>0,05% max</p> <p>P</p> <p>0,02%max</p> <p>S</p> <p>2% max</p> <p>Al</p> <p>Reste Fe</p> <p>حبيبات : 100 – 50 ملم</p> <p>التعبئة و التغليف : 1 طن أكياس كبيرة على منصات</p> <p>نقالة</p> <p>المنشأ : الصين</p>
44.000,00	2.200,00	20,000	إجمالي قيمة FOB لميناء الصين
3.800,00	190,00	20,000	الشحن البحري
47.800,00 (+/-10%)	2.390,00	20,000 (+/-10%)	<p>إجمالي قيمة CFR لوهران</p> <p>(سبعة و أربعون ألف و ثمانية مائة دولار أمريكي)</p> <p>المبلغ باستثناء الضرائب و رسوم التصدير</p>

المصدر : وثائق مقدمة من طرف المؤسسة

3. هناك بعض وكلاء النقل المحليين، لكن نظرا لقلّة الطلب عليهم، فإن عدد الرحلات المبرمجة قليل، فنجد مثلا من تقتصر على ثلاث أو أربع رحلات فقط شهريا، و هو يسبب تأخير وصول البضاعة الى المؤسسة.

4. معظم الشركات الأجنبية تقوم بتسقيف ثمن استخدام حاوياتها (حتى تصل قيمة الحاوية نفسها) لكن مؤسسات النقل الوطنية لا تقوم بالتسقيف، مما ينجر عنه ارتفاع كبير في تكاليف الحاويات يصل احيانا لأضعاف ثمن الحاوية نفسها.

يمكن القول أنه في تكاليف الإمداد، ليست التكلفة المنخفضة هي دوما التكلفة الأنسب، فأحيانا اختيار الشرط ذي التكلفة الأقل يمكن ان يضاعف تكاليف الإمداد بأضعاف، لأن الوظائف جميعها مرتبطة ببعضها، و تحمل المؤسسة لتكلفة الشحن البحري في ظل انعدام خياراتها المتعلقة بالناقلين الدوليين و المحليين، قد يزيد من تكلفة النقل الرئيسي (الشحن البحري)، تكلفة النقل الثانوي من الميناء الى المؤسسة، تكلفة التخزين، تكلفة المعاملات في ميناء الانطلاق و ميناء الوصول، و لعل أهمها و أكبرها، تكلفة الوصول المتأخر للمادة الأولية مما يتسبب في التأخير في الانتاج و التسليم و غيرها الكثير من التكاليف ذات الصلة.

المطلب الثالث: تحليل نتائج المقابلة

تعتبر مؤسسة الجزائرية لاسباكة بتيارت، مؤسسة وطنية انتاجية، تعتمد على الاستيراد لتوفير المواد الأولية التي لا يمكن توفيرها في الجزائر، و بالتالي فتاريخها مع عمليات التجارة الخارجية غني، و كان اختيارها لإجراء المقابلة صائبا و في صالح دراستنا الحالية، و من خلال المقابلة التي قمنا بها مع مسؤول قسم التجارة الخارجية في المؤسسة توصلنا الى النتائج التالية :

- تقوم المؤسسة بإنتاج الحديد و الصلب، و تقوم بعمليات الاستيراد على مدى السنة، بشكل شبه فصلي.
- يتجاوز عدد موظفيها 350 مما يجعلها مؤسسة متوسطة.
- قسم التجارة الخارجية هو القسم الوحيد بالمؤسسة الذي لديه اطلاع على كل من : عمليات التجارة الخارجية، الاستيراد، إجراءات التخليص الجمركي، شروط التجارة الدولية، تقنيات تمويل التجارة الخارجية (حيث يعتبر الاعتماد المستندي و التخليص المستندي الأكثر استخداما على مدى سنوات) و كل الأمور ذات الصلة.
- يضم قسم التجارة الخارجية 4 أفراد ، منهم اثنين فقط على اطلاع جيد بالشروط التجارية، حيث أظهرت المقابلة ان المؤسسة كانت تستخدم نسخة 2010 و هي الآن تستخدم نسخة 2020، بالإضافة الى كونهم

- غير قادرين عن الاستغناء عن استخدام الشروط التجارية في عقد البيع، نظرا لأهميتها البالغة و تسهيلها لتحديد المسؤوليات و التكاليف بين الأطراف التجارية، مما يدل على ان القائمين على عمليات التصدير و الاستيراد في المؤسسة على اطلاع جيد جدا على آخر المستجدات المتعلقة بشروط التجارة الدولية.
- مؤسسة الجزائرية لاسباكة تستورد فقط، و لم تقم بأي عملية تصدير، لأن منتجاتها تسوق محليا فقط، لكنها على استعداد لتسويق منتجاتها في الأسواق الدولية مستقبلا.
 - أهم الدول التي تتعامل معها المؤسسة في حالة الاستيراد هي : تركيا، الصين، ألمانيا و هولندا.
 - الموظفين في المؤسسة ليس لديهم أدنى فكرة عن عمليات الاستيراد ماعدا أولئك العاملين في قسم التجارة الخارجية، حتى مدير المؤسسة ليس على اطلاع جيد بشروط التجارة الدولية إلا ما يتم اطلاعه عليه من طرف قسم التجارة الخارجية.
 - المؤسسة هي التي تختار الشرط المناسب للعقد، و بالتحديد رئيس قسم التجارة الخارجية، حيث يتم اقتراح الشرط المرغوب في طلب الفاتورة المبدئية ليتم احتساب السعر بناء على ذلك.
 - للمؤسسة علم و اطلاع بسلاسل الإمداد، و بالتكاليف في سلاسل الإمداد، و على علاقة الشروط التجارية بتكاليف الإمداد.
 - المؤسسة تستخدم الشروط كآلية للتقليل من تكاليف الإمداد، حيث كانت المؤسسة و على مدى سنوات تستخدم الشرط FOB لكن نظرا للمشاكل التي كانت تواجهها و التكاليف الإضافية التي كانت تتحملها، اتجهت الى استخدام الشرط CFR، حيث وجدت فرقا كبيرا و اختلافا شاسعا في المشاكل و المخاطر التي كانت تتحملها قبل استخدام الشرط الأخير.
 - المؤسسة لم تستخدم سوى الشرطين FOB و CFR، لأن استخدام بقية الشروط لا ينا سبها من عدة نواحي، أهمها: طريقة الدفع، إجراءات التخليص الجمركي، مشاكل التأمين، مشاكل اختيار الشاحن و وسيلة النقل الرئيسي...
 - أما بخصوص المشاكل التي تعرضت لها الشركة عند استخدام الشرطين السابقين، فقد أشار أنهم كانت تواجههم مشاكل تضرر المواد الأولية بسبب استخدام الأكياس الكبيرة في التغليف (Big Bags)، حيث وفقا لشروط التجارة الدولية، المصدر ملزم بتغليف البضاعة التغليف الذي يسمح بنقلها دوليا، و إن كان للمستورد شروطا خاصة للتغليف يجب طلبها قبل اختتام عقد البيع، و بالفعل منذ أن بدأت المؤسسة تطلب استخدام الحاويات المعدنية في التصدير، أصبحت البضاعة تصل آمنة و دون أضرار.
 - عند استخدام الشرط FOB : كانت المؤسسة تجد مشاكل في إيجاد الناقل الوطني (أو الوكيل الذي يقبل بالعملة الوطنية، و عند ايجاده و ب صعوبة، تكون أمام تحدي عدد الرحلات المبرمجة شهريا (أحيانا لا

تتجاوز اربعة رحلات شهريا) مما يسبب لها تأخيرا في وصول البضاعة، بالإضافة الى ارتفاع تكاليف النقل ، نظرا لقلّة العرض و زيادة الطلب ، و انعدام المنافسة، و حين يكون الشرط المستخدم CFR فإن الم صدر لديه عدة خيارات في اختيار الشركة الناقلة بأفضل الخدمات و اقل التكاليف ، بالرغم من ان تكلفة النقل سيدفعها بالعملة الأجنبية و هو ليس في صالح المؤسسة، لكنه يبقى خيارا افضل من FOB، و هنا يظهر جليا أثر الاستخدام الخاطئ لشروط التجارة الدولية في زيادة تكاليف النقل و الإمداد.

➤ المشكل الثاني الذي واجه المؤسسة و حملها تكاليف إضافية كبيرة جدا، هو تكاليف استخدام الحاويات و عدم ارجاعها للشركة الناقلة، حيث أن أغلب شركات النقل التي تتعامل معها (دولية)، و تتميز بأنها تسقف تكاليف استخدام الحاويات، فاستخدام الحاويات و الاحتفاظ بها ليس مجانيا كما يعتقد البعض، بل تحسب التكاليف بالأيام بعد استلام البضاعة، الى أن تصل التكلفة الى سعر الحاوية نفسها، و هذا ما يسمى بتسقيف تكاليف الحاويات، لكن في أحد التعاملات التي كانت مع وكيل نقل وطني، لم تكن تسقف تكاليف استخدام الحاويات، و لم تعلم المؤسسة بذلك، الى ان أرسلت لها فاتورة استخدام الحاويات بعد 10 سنوات من العملية، و التي فاقت ثمن البضاعة بأضعاف مما سبب للمؤسسة خسائر كبيرة، هاته النقطة أيضا من أهم النقاط التي تجعل المؤسسة تنفادى مع وكلاء النقل، فالتعامل مع مؤسسات شحن دولية كبرى لها ميزات تنافسية، تتميز بأسعارها التنافسية و خدماتها التنافسية أيضا، في صالح المؤسسة، و يساهم في تخفيض تكاليف الإمداد.

خلاصة الفصل

إن الشروط التجارية الدولية تهتم بأربعة عناصر أساسية هي: التسليم؛ المستندات؛ المخاطر؛ التكاليف، هذا ما يجعلها عنصرا في غاية الأهمية عند تحليل علاقتها بإدارة الخطر في سلاسل الإمداد ، فالإخفاق في اختيار الشرط المناسب قد يزيد من المخاطر أو التكاليف، كما قد يؤدي إلى عدم تحقيق رضا الزبون النهائي ، و الشرط المناسب لا يعني بالضرورة الشرط الأقل كلفة، فكلمة مناسب تعود لعدة معايير من بينها نوع البضاعة، نوع التغليف، الخدمة التي يرغب فيها الزبون و غيرها من العوامل.

و قد تم التوصل من خلال هذا الفصل الى أنه لا يمكن فصل الإمداد عن الشروط التجارية الدولية في اي عملية تجارية، كما تم الوقوف على مدى أهمية النقل، و الذي تركز عليه التجارة الدولية، ويمثل العصب الأساسي الذي تعتمد عليه لتحقيق مساعيها، و عليه لا ريب أن هناك تداخلات بين شروط تجارة الدولية ، و سلاسل الإمداد ، و المؤسسات الوطنية التي لها علاقة بالتجارة الخارجية ليست استثناء ، وهو ما تم معالجته و التأكد منه من خلال الدراسة الميدانية و المقابلة التي تم اجراؤها على مستوى مؤسسة الجزائرية للسباكة بتيارات ALFET .

الخاتمة

تناولت الدراسة شرحاً مفصلاً لشروط التجارة الدولية، وكيف يتم تقسيم المسؤوليات والتكاليف والأخطار بين كل من البائع والمشتري في التجارة الدولية، بهدف تجنب اللبس وسوء الفهم الذي قد يحدث عند إبرام تعاقدات تجارية، والذي يؤدي إلى نزاعات وأخطار محققة، مما يعرض الأطراف التجارية لتحمل تكاليف إضافية بالإضافة إلى التأخر في التسليم في الوقت المناسب، وهو ما يتنافى مع المبدأ الأساسي لسلسلة الإمداد التي تعنى بتدفق السلع والخدمات والمعلومات من منبعها المناسب إلى مصبها المناسب بالكمية والجودة المناسبين، في المكان والزمان المناسبين، وبالتكلفة المناسبة، ومن خلال القيام بدراسة تحليلية تم فيها تحليل العلاقة بين متغيري الدراسة، وأخرى ميدانية على مستوى مؤسسة الجزائرية للسباكة بتيارت، باعتبارها تقوم بعمليات الاستيراد بشكل دائم، ولها علاقة مباشرة بشروط التجارة الدولية والإمداد، توصلنا إلى جملة من النتائج نوجزها كما يلي:

- تحدد شروط التجارة الدولية الالتزامات والمخاطر والتكاليف التي يتحملها البائع والمشتري بشكل مفصل ودقيق يجنب الأطراف الكثير من الأخطار والتكاليف الإضافية في حال تم دراستها بعمق، وفهمها واستخدامها بشكل مثالي.
- أثبتت الدراسات أن الشروط في شكلها العام ليست بسيطة، ولا يمكن فهمها بعمق إن لم يتم الاطلاع على المذكرة التفصيلية الصادرة عن غرفة التجارة العالمية، وعليه فأغلب استخداماتها تتم من قبل أشخاص غير متخصصين، وبشكل غير استراتيجي يزيد من الأخطار والتكاليف.
- بما أن الشروط التجارية الدولية تهتم بأربعة عناصر أساسية هي: التسليم؛ المستندات؛ المخاطر؛ التكاليف، هذا ما يجعلها عنصراً في غاية الأهمية عند تحليل علاقتها بإدارة الخطر في سلسلة الإمداد، فالإخفاق في اختيار الشرط المناسب قد يزيد من المخاطر أو التكاليف، كما قد يؤدي إلى عدم تحقيق رضا الزبون النهائي، والشرط المناسب لا يعني بالضرورة الشرط الأقل كلفة، فكلمة مناسب تعود لعدة معايير من بينها نوع البضاعة، نوع التغليف، الخدمة التي يرغب فيها الزبون وغيرها من العوامل.
- تنقسم المخاطر في سلسلة الإمداد إلى أربع مستويات: مخاطر الطلب، مخاطر العرض، مخاطر العمليات ومخاطر المحيط.
- الاستخدام الخاطئ والعشوائي للشروط يرفع من احتمال حدوث الكثير من الأضرار والتهديدات، التي تؤدي إلى المخاطر في سلسلة الإمداد في مستوياتها الأربعة.
- المؤسسة محل الدراسة على اطلاع جيد بشروط التجارة الدولية وبمفهوم المخاطر في سلسلة الإمداد.

- الممارسات المتكررة لعمليات الاستيراد أكسبت المؤسسة خبرة في المجال.
- المؤسسة تعلمت من أخطائها في الكثير من المرات حين تعلق الأمر باختيار الشرط المناسب، و الذي يقلل من الاخطار و التكاليف.
- هناك تأخر كبير في تطبيق سلاسل الإمداد في شركة ALFET، وهذا راجع الى ضعف كفاءة المسيرين.
- الموظفين المسؤولين عن قسم التجارة الخارجية لم يتلقوا أي تدريب أو تكوين في مجال التجارة الخارجية، أو في مجال الشروط التجارية أو الإمداد.
- مكاتب الموظفين كلها نابعة من التجارب السابقة و سنوات الخبرة، و الأخطاء التي تم الوقوع فيها مسبقا.

اختبار الفرضيات

- **الفرضية الأولى:** يتسبب الاختيار غير الاستراتيجي لشروط التجارة الدولية في زيادة المخاطر في سلاسل الإمداد. **صحيحة:** حيث يعتبر التعامل بالشروط شديد الحساسية لأي سوء فهم، أو عدم استخدام متقن لشروط التجارة الدولية التي تعنى أساسا بتوزيع التكاليف و المسؤوليات بين المصدر و المستورد.
- **الفرضية الثانية:** يتسبب الإخفاق في اختيار الشروط في زيادة التكاليف في السلسلة و هو ما يتنافى مع الهدف الأساسي للإمداد. **صحيحة:** فالمخاطر و الحالات التي يمكن ان تتسبب في زيادة التكاليف كلها تقريبا مرتبطة بالشروط التجارية الدولية.
- **الفرضية الثالثة:** المؤسسات الناشطة في مجال التجارة الدولية في الجزائر تستخدم الشروط بشكل سطحي و غير دقيق. **خاطئة:** فالمؤسسة محل الدراسة تستخدم الشروط بشكل استراتيجي و دقيق.
- **الفرضية الرابعة:** اختيار الشروط في مؤسسة ALFET يتم بشكل غير استراتيجي مما يزيد في تكاليف الإمداد. **خاطئة:** فالمؤسسة تختار الشروط عن دراسة و فهم و استيعاب للأخطاء المرتكبة سابقا.

التوصيات:

- بناء على النتائج السابقة تم اقتراح مجموعة من التوصيات:
- ينبغي على السلطات الجزائرية القيام بإصلاحات جذرية فيما يتعلق بقوانين النقل الدولي و النقل البحري خصوصا، و السماح لشركات النقل العالمية بالاستثمار في الجزائر، مع تعديل القوانين و المراسيم التي

تجبر المتعاملين التجاريين التعامل مع شركات نقل وطنية أو وكيل نقل وطني، و دفع تكاليف النقل بالعملة الوطنية.

- ينبغي على السلطات الوطنية اشتراط تكوين تطبيقي في مجال التجارة الخارجية، و المواضيع ذات الصلة على كل من يرغب بممارسة التجارة الخارجية.
- ضرورة ابرام اتفاقيات بين الجامعات و المؤسسات الجزائرية لتمكين الطلبة من التربصات الميدانية، التي تساعد في عملية إسقاط المكتسبات النظرية عليها.
- ينبغي على الشركات و المؤسسات العاملة في مجال التجارة الدولية ان تكون على دراية بالقوانين و اللوائح الدولية المتعلقة بالتجارة و التعاون مع المنظمات ذات الصلة.
- يجب على المؤسسات الاهتمام بموضوع شروط التجارة الدولية، و إجراء دورات تكوينية لفهمها بعمق، و التمكن من استخدامها بشكل استراتيجي.
- على المؤسسات قليلة الخبرة في مجال شروط التجارة الدولية، و إدارة سلاسل الإمداد الاستعانة بأطراف خارجية ذات خبرة عالية، تقدم خدمات لوجستية بجودة عالية و بتكلفة معتبرة، و بالرغم من أن الاستعانة بطرف ثالث قد يحمل المؤ سة تكلفة إضافية، لكن هاته التكلفة تبقى أقل بكثير من التكاليف التي قد تتكبدها جراء التسيير السيئ لعملياتها التجارية.
- بإمكان المؤسسات الاتجاه لخيارات أخرى مثل خيار رسم خرائط الإمداد و إعداد الخطط البديلة، و ذلك بالاعتماد على تجارب سابقة في مجال التجارة الخارجية، أو بالاعتماد على طرف ثالث.
- تبقى الحلول التأمينية الحل الأمثل الذي قد يغطي الخبرة المحدثة لتلك المؤ سات في مجال الإمداد، بالإضافة الى تغطية الاخطار غير المتوقعة، و التي قد تحدث لأسباب لا يمكن توقعها، و بالرغم من ارتفاع تكلفة هذا البديل، إلا أنه يبقى أفضل بكثير من التكاليف التي قد تتحملها بسبب الاخطار غير المتوقعة.

آفاق الدراسة

من أجل تعميق الدراسة أكثر و فتح مجال البحث أمام الباحثين، تم اقتراح المواضيع التالية كآفاق للدراسة:

- الاستخدام الاستراتيجي لشروط التجارة الدولية و دوره في تحسين مؤشر الأداء اللوجستي.
- أساليب تدنية التكاليف في سلاسل الإمداد.
- تقييم تأثير الشروط التجارية على مقاييس أداء سلاسل الإمداد.

1- الكتب:

- حسان محمد أحمد. (2008). إدارة سلاسل الإمداد و التوزيع. الإسكندرية: الدار الجامعية.
- سعد الله عمر. (2007). قانون التجارة الدولية, و النظرية المعاصرة. الجزائر: دار هومة للطباعة و التوزيع.
- محمد محمود أبو خشبة، و فؤاد سلطان أشرف. (2019). إدارة سلاسل التوريد (مدخل الوظائف اللوجستية. الإسكندرية: مكتبة الإقتصاد.
- محمود خضر. (2015). إدارة الأعمال اللوجستية . عمان الأردن: دار البداية ناشرون و موزعون.
- مصطفى يوسف كافي. (2021). إدارة اللوجستيات الإمداد و التوزيع المادي الأخضر. عمان و الأردن: دار الأكاديميون للنشر و التوزيع.
- ممدوح عبد العزيز رفاعي. (2016). إدارة سلاسل التوريد(مدخل بيئي). دار الكتب و الوثائق القومية.

2- المقالات :

- زرادنة محمد و محمد شكري قازي أول. (2021). إدارة مخاطر سلاسل الإمداد في مؤسسات الأعمال الدولية : دراسة تحليلية لعينة من المؤسسات الجزائرية. مجلة الإقتصاد و الاعمال، 125-144.
- سعاد رزاي توام زاهية. (2021). مصطلحات التجارة الدولية (الانكوترمز) قراءة في إصدار 2020. مجلة المنهل الإقتصادي، المجلد 4، العدد 1، 315.
- ليلي مشطر. (2018). مصطلحات التجارة الدولية (incoterms) عنصر أساسي في عقد التجارة الدولية. مجلة أبحاث قانونية و سياسية العدد 6، 238.
- محمد أمين شيخي. (2017). تفسير مصطلحات التجارة الدولية Incoterms. مجلة القانون و العلوم السياسية.

3- الأطروحات و المذكرات

- حياة رصاع. (2019/2018). دور اللوجيستيات في تطوير الموانئ البحرية. أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير جامعة وهران، الجزائر.
- عبد العزيز بن قيراط. (2010/2009). أداء وجودة الخدمات اللوجستية ودورها في خلق القيمة. رسالة ماجستير، جامعة قلمة، الجزائر.
- عزوز منير. (2018). أثر فعالية سلسلة التوريد على أداء العمليات الانتاجية في المؤسسات الصناعية، دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الجزائرية. مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير، جامعة المسيلة.

4- المحاضرات و المطبوعات

- صالح جيلج. (2018). محاضرات في مقياس نقل و إمداد دولي لطلبة السنة 2 ماستر مالية و تجارة دولية. جامعة بسكرة.

5- المواقع الالكترونية

ادارة مخاطر سلسلة الإمداد. (ماي 2023). تم الاسترداد من :

<https://www.meemapps.com/term/supply-chain-risk-management>

ثانيا: المراجع باللغة الاجنبية

- alan Harrison, R. V. (2014). Logistics Management And Strategy – Competing Through The Supply Chain- 5th Edition, . Harlow , United Kingdom: Pearson.
- Council of Logistics and Management. (1991).
- Danial tixier, H. m. (1996). La logistique d'entreprise. Paris Dunod.
- David Simchi-Levi, P. K.-L. (2008). Designing and Managing the Supply Chain: Concepts, Strategies, and Cases Studies. McGraw-Hill Education.
- Davis Jonathan, J. V. (2021). Incoterms® 2020 and the missed opportunities for the next version. International Journal of Logistics Research and Applications, 1–24.
- Ganeshan Ram, a. T. (1995). An introduction to supply chain management. The United States: Penn State University.

- Garcia, M. (2019). Logistics complement. Retrieved June 2022, from Open courses at Atlantic International University.
 - Gregory L, & Schlegel, R.J. (2014). Supply Chain Risk Management An Emerging Discipline. Florida USA: CRC Press.
 - Incoterms. (2020). Incoterms 2020. ICC rules for the use of domestic and international terms. Paris: The International chamber of commerce (ICC).
 - Jonathan , D., & John , V. (2021). Incoterms® 2020 and the missed opportunities for the next version. International Journal of Logistics Research and Applications, 1-24.
 - Khojasteh, Y. a. (2017). Supply chain risk management advanced tools, models, and developments. New York, USA: Springer.
 - Kundu, J. (2015). Risk in Supply Chain Management and its solution. Global Institute of Science and Technology, India, Haldia.
 - Manuj, I. &. (2008). Global supply chain risk management strategies. International Journal of Physical Distribution and logistics Management, 38(3).
 - Stevenson, W. J. (2021). Operations management (14th ed). New York: McGraw-Hill.
 - Sunil, C., & Peter, M. (2016). Supply Chain Management : Strategy, Planning, and Operation. fifth edition.
 - Svensson, G. (2000). A Conceptual Framework for the Analysis of Vulnerability in Supply Chains 30(9). International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, Emerald publishing, 731-750.
 - The Chartered Institute of Logistics & Transport UK. (2019, August). Glossary of terms and dictionaries. Retrieved June 25, 2022, from Glossary of terms and dictionaries:

<https://ciltuk.org.uk/Knowledge/Knowledge-Bank/Resources/Other-Resources/Useful-glossaries>
 - Wieland, A. a. (2012). Dealing with Supply Chain Risks: Linking Risk Management Practices and Strategies to Performance. International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, 42(10), 887–905.
- Yves, P. (2001). Logistique - Techniques et mise en oeuvre. Paris: 2éme Edition Dunond.

FACTURE PROFORMA N° AL 109/2023

Départ	Commercial	Destination	Réf. Client	Paiement	Facturation	Date	Page
	AR	ORAN	C0120	L/C	H.T.	10.03.23	1

DESIGNATION	POIDS (To)	PRIX UNIT. (USD/T)	MONTANT (USD)
FERRO SILICIUM 45 %			
Si 41 - 47 %			
P 0,05 % max.			
S 0,02 % max.			
Al 2,0 % max.			
Fe reste			
<u>Granulométrie</u> : 50-100 mm			
<u>Conditionnement</u> : big bags de 1 tonne sur palettes			
<u>Origine</u> : Chine			
VALEUR TOTALE FOB PORT CHINOIS	20,000	2.200,00	44.000,00
FRET MARITIME	20,000	190,00	3.800,00
VALEUR TOTALE CFR ORAN	20,000	2.390,00	47.800,00
(Quarante sept mille huit cent US Dollars)	(+/- 10 %)		(+/- 10 %)
MONTANT HORS TAXES ET DROITS EVENTUELS A L'EXPORTATION.			
<u>Délai</u> : Embarquement sous 3 à 4 semaines à réception de la lettre de crédit.			
<u>Paiement</u> : Crédit documentaire irrévocable Paiement à vue			
<u>Validité</u> : 10/04/2023 – offre sujette à reconfirmation			
<small>Clauses de réserve de propriété : conformément aux dispositions de la loi 80-335 du 12/5/80 et la loi 95-588 du 01/7/96, les marchandises vendues demeurent notre propriété jusqu'au paiement intégral du prix. Conformément à la loi 92-1442 du 31/12/92, le non-respect de la date de règlement fera l'objet d'agios représentant 1 fois et demi le taux d'intérêt légal. Nous nous réservons la possibilité de réclamer ces pénalités après mise en demeure préalable. En cas de règlement anticipé, l'escompte applicable sera celui du taux d'intérêt légal au jour de l'établissement de la facture.</small>			

\$22.700,00

ALGER , ALGERIE	TERME DE LIVRAISON	CFR ORAN, ALGERIA
	LIEU DE CHARGEMENT	GEBZE, TURKEY
	PAYS DE DESTINATION	ORAN, ALGERIA

Quantité/MT	Description	Prix / USD	Prix de Vente / USD
20,00	FERRO SILICON	1.135,00	22.700,00
(+/-10%)			

FOB \$21.500,00

CFR Oran, Algeria \$22.700,00

Spécification: Si 50-55%

Taille: 50-100 mm (min 90%)

L'emballage: Bigbags

Origine: Kazakhstan

Date de Cargaison: Prompt shipment with first available vessel after receipt of clean L/C.

Validité: It is subject to unsold/reconfirmation by Seller.

TOTAL USD AMOUNT

22.700,00

PAYMENT DETAILS

PAYMENT TERM	100% IRRECOVABLE AND CONFIRMED L/C AT SIGHT
BENEFICIARY NAME	-
BANK NAME	-
IBAN NO	-
SWIFT CODE	-

It is hereby certified that this invoice shows the actual price of the goods described, that no other invoice has been or will be issued, and that all particulars are true and correct.

İnces Sanayi Sitesi C Blok
306 Sokak No: 4 Y. Dudullu
Ulmeraniye, İstanbul, TR 34775
T: +90 216 549 0060
F: +90 216 540 0061

Palladium Tower Kat: 31
Kardelen Sok. No:2 Barbaros Mahi
Aşağıcağır, İstanbul TR 34746
T: +90 216 514 9000
F: +90 216 514 9090

Depo:
E-5 Karayolu Üzüm Tavaşları Mevkii No: 41
Yolbulan Antrepo Yarı Gebze, Kocaeli
T: +90 262 724 9314 15
E-mail: depo@aveks.com

www.aveks.com • info@aveks.com



أسئلة المقابلة:

أخبرنا عن الشركة ؟

ما نوع هذه الشركة ؟

عدد الموظفين العاملين في هذه الشركة ؟

ما هو منصبك في الشركة ؟

ما هو مستوى معرفتك بشروط التجارة الدولية Incoterm ؟ سيئ متوسط جيد جيد جدا

ما هي أهم الدول التي تعامل معها في حالة التصدير؟

ما هي أهم الدول التي تتعامل معها في حالة الاستيراد؟

هل الموظفين أو الإداريين في الشركة لديهم فكرة عن شروط التجارة الدولية Incoterm ؟

ما هي الشروط Incoterm التي تستخدمها هذه الشركة هل هي نسخة 2010 أو 2020 ؟

من يتخذ القرار في اختيار الشرط Incoterm الذي يجب استخدامه ؟

هل لديكم قسم خاص بعمليات التجارة الدولية؟

هل هذا القسم هو من يقرر استخدام هذه الشروط Incoterm ؟

هل تستخدم مصطلحات التجارة الدولية Incoterm كأداة لتقليل المخاطر و التكاليف ؟ إذا كانت الإجابة نعم فكيف.

هل لديك فكرة عن سلاسل الامداد supply chains ؟

هل لديكم قسم خاص بإدارة سلاسل الامداد supply chains ؟

هل توجد علاقة بين الشروط التجارة الدولية Incoterm وسلاسل الامداد supply chains ؟

هل لديك فكرة أن النقل من بين عناصر سلاسل الامداد supply chains ؟

هل الشروط Incoterm الذي تستخدمها تساهم في تخفيض تكاليف سلاسل الامداد supply chains ؟

ما هي الشروط Incoterm التي تعمل بها في مؤسستك في حالة الاستيراد أو تعاملت مع مستخدميها ؟

EXW	<input type="checkbox"/>	FCA	<input type="checkbox"/>	FAS	<input type="checkbox"/>	FOB	<input type="checkbox"/>
CIP	<input type="checkbox"/>	CIF	<input type="checkbox"/>	CFR	<input type="checkbox"/>	CPT	<input type="checkbox"/>
DAP	<input type="checkbox"/>	DPU	<input type="checkbox"/>	DDP	<input type="checkbox"/>		

من يختار الشروط Incoterm في هاته الحالة ؟

مؤسستكم المؤسسة النظرية البنك الوكيل التجاري

لماذا لا يتم إختيار بقية الشروط Incoterm ؟

لا تقبل باستخدامها الطرف الأخر لا يتناسب المؤسسة لا تقبل باستخدامها الطرف الأخر لا يسمح باستخدامها البنك أو أحد الأطراف التجارية

حسب رأيك هل يمكن الاستغناء عن استخدام الشروط Incoterm في عقد البيع ؟

نعم لا لماذا

هل استخدمتم الشرط EXW مسبقا في حالة الاستيراد؟ نعم لا

- في حال الإجابة بنعم: هل صادفتكم مشاكل مثل استخراج الوثائق الجمركية في البلد الآخر؟

- هل صادفتكم مشاكل أو صعوبات متعلقة بتحميل البضاعة في مصنع البائع؟

هل استخدمتم مسبقا أحد الشروط CFR/CIF/CPT/CIP : في حالة الاستيراد؟ نعم لا

- في حال كانت الإجابة بنعم: هل حدثت مشاكل بسبب النقل أو التغليف؟

- هل حدثت تأخر في التسليم؟

- هل كنت راضين عن نوع النقل المستخدم؟

- هل كنتم راضين عن نوع التغليف المستخدم؟

- هل حدثت مشاكل مع البنك بسبب أو بوليصة الشحن لا تتوافر على الشروط المطلوبة من طرف البنك؟

- هل حدثت لكم مشاكل بسبب أن التأمين غير مناسب أو مع بوليصة التأمين؟

هل استخدمتم أحد الشروط FOB /FAS/CFR/CIF في حالة النقل الجوي أو البري أو النقل المتعدد الوسائط؟ نعم لا

- في حال كانت الإجابة بنعم: هل حدثت أي مشاكل أو عراقيل بسبب ذلك؟ يرجى التوضيح

هل حدثت لكم مشاكل مسبقا بسبب عدم توافق توقيت تسليم البضاعة مع الوقت المحدد في عقد البيع؟ نعم لا

هل استخدمتم أحد الشروط : DAP/DPU/DDP مسبقا في حالة الاستيراد؟ نعم لا

- في حال كانت الإجابة نعم:
 - هل حدثت مشاكل أثناء التسليم أو التخليص الجمركي؟
 - هل كان بإمكان الطرف الثاني القيام بإجراءات التخليص الجمركي في الجزائر؟

هل استخدمتم أحد الشروط السابقة بشكل خاطئ في حالة التصدير أو الاستيراد؟ نعم لا
 - في حال كانت الإجابة نعم : هل يمكنكم توضيح كيف حدث ذلك و لماذا؟

هل حدثت أخطاء أو مشاكل سابقة أدت الى زيادة تكاليف النقل ؟ نعم لا
 - في حال كانت الإجابة بنعم : هل يمكنكم توضيح كيف حدث ذلك و لماذا؟

المخلص :

تعتبر شروط التجارة الدولية (الأنكوترمز) أحد مصادر المخاطر المالية و التشغيلية في سلاسل الإمداد، و ذلك لأنها تتناول بالأساس توزيع المسؤوليات و التكاليف بين كل من البائع و المشتري في العمليات التجارية، حيث يتم الاتفاق عليها و اختيارها بناء على مجموعة من العوامل ، و بالتالي فعدم مراعاة تلك العوامل، أو الفهم السيئ أو الاستخدام الخاطئ للشروط قد يؤدي الى خلق تكاليف أو اخطار غير متوقعة لأحد الطرفين أو كليهما ، و هو ما يؤثر بالسلب على الهدف الأساسي لسلاسل الإمداد ألا و هو تحقيق مبدأ R7.

تناولت الدراسة تحليل الأثر الذي يمكن يسببه الاختيار الخاطئ لشروط التجارة الدولية على التكاليف في سلاسل الإمداد، و بعد الدراسة التحليلية، و الميدانية بمؤسسة الجزائرية للشبابة تيارت، تبين أن شروط التجارة الدولية تؤثر بشكل كبير جدا على زيادة أو تخفيض التكاليف في سلاسل الإمداد، كما توصلت الى ان المؤسسة محل الدراسة تستخدم الشروط بشكل استراتيجي، حيث تعلمت من أخطائها في السنوات السابقة، و التي كلفتها الكثير. و في الأخير اقترحت الدراسة مجموعة من الحلول و الاستراتيجيات التي قد تقلل من احتمال حدوث تلك الاخطار.

الكلمات المفتاحية: شروط التجارة الدولية، مخاطر سلاسل الإمداد، مبدأ 7R، تكاليف النقل، مؤسسة الجزائرية للشبابة تيارت.

Abstract:

Incoterms are one of the main sources of financial and operational risks in supply chains, because they mainly deal with the distribution of responsibilities and costs between the buyer and the seller in each commercial operation; they are agreed upon and chosen based on a set of factors, therefore any failure to take into account these factors, or poor understanding or wrong use of incoterms may lead to the creation of unexpected costs or risks for one or both parties, which negatively affects the main objective of supply chains, which is the achievement of the 7R. This research analyzes the risk in supply chains through the lens of responsibilities and costs imposed by incoterms.

The study examined the analysis of the impact that the wrong choice of incoterms can have on costs in supply chains. After conducting analytical research, and a case study at Alfet Tiaret, it was found that incoterms have a significant impact on cost increases or reductions in supply chains. It was also concluded that the studied institution strategically utilizes these incoterms, having learned from its past mistakes that incurred significant costs. Finally, the study proposed a set of solutions and strategies that may reduce the likelihood of such risks occurring.

Keywords: International Trade Terms, Supply Chain Risks, R7 Principle, Transportation Costs, Alfet Tiaret.