



بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة افريقيا العالمية

عمادة الدراسات العليا



كلية دراسات الكوارث والامن الانساني

الدفعة ( ٢٤ )

بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير في دراسات الكوارث والامن الانساني

بعنوان:

تقييم الخدمات الحكومية في تسيير الدعم اللوجستي لأعمال

المنظمات - منظمة اليونيسيف

(دراسة حالة: الشركة السودانية للخدمات البريدية SUDAPOST

في الفترة من ٢٠١٦ - ٢٠١٩م)

اشراف الدكتور:

اعداد الطالب:

محمد عبدالحميد محمد احمد

موسى رحمة الله اسماعيل رحمة الله

١٤٤١هـ - ٢٠٢٠م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قال تعالى:

((وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ))

صدق الله العظيم

سورة التوبة الآية (١٠٥)

(( لا الجليد والامطار ولا ظلام الليالي تعوق حاملي البريد من اتمام دوراتهم المقررة))

هيرودتس Herodtoas

## الإهداء

إلى العزيزين على قلبي أمي وأبي ....

ظلال الرحمة الممدودة وينابيع العطاء النثر ...

الى من هم سندي وعوني في الحياة اخوتي واخواتي الاعزاء

إلى كل من دعم مسيرتي العلمية

إلى اساتذتي الافاضل

الذين كانوا معي في هذه المرحلة التعليمية

اليهم جميعاً

اهدي هذا البحث المتواضع

## شكر وتقدير

قال تعالى ((لئن شكرتم لأزيدنكم)) صدق الله العظيم

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم ((من لا يشكر الناس لا يشكر الله))

اللهم لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك الحمد لله أولاً واخيراً الله سبحانه وتعالى الذي وفقني ليرى هذا البحث النور ولايفوتني ان اتقدم بوافر الشكر لجامعة افريقيا العالمية عمادة الدراسات العليا منارة العلم باساتذتها ، واطن بالشكر اسرة كلية دراسات الكوارث والامن الانساني ، كما يمتد شكري ليشمل مكتبة الجامعة واقدم اسمى ايات الشكر والامتنان والتقدير الى الذي مهد لي طريق المعرفة الى الدكتور محمد عبدالحميد محمد احمد الذي اشرف على هذا البحث ولم يبخل بعلمه اوجهه فكان خير موجه ومرشد . والشكر اجزله الى كل من علمني حرفاً ووقف معي سندا وعضداً طوال مسيرتي العلمية . والشكر موصول الى الشركة السودانية للخدمات البريدية (سودابوست) والى كل الذين ساهموا معي في إخراج هذا البحث من الاصدقاء الكرماء والشكر موصول ايضاً الى رفاق دربي وزملائي.

## فهرس الموضوعات

رقم الصفحة	الموضوعات
أ	الاية
ب	اهداء
ج	الشكر والتقدير
د	مستخلص
هـ	ABSTRECT
و	فهرس الموضوعات
<b>الفصل الاول</b>	
١	المبحث الاول : المقدمة
٣	مشكلة البحث
٣	اهمية البحث
٣	اهداف البحث
٤	فروض البحث
٤	هيكل البحث
٦	المبحث الثاني : الدراسات السابقة
<b>الفصل الثاني: الاعمال اللوجستية</b>	
١٠	المبحث الاول : تعريف الاعمال اللوجستية
١٣	المبحث الثاني : اهمية الاعمال اللوجستية
٢٦	المبحث الثالث : هياكل العمل في الاعمال اللوجستية
<b>الفصل الثالث : دراسات ميدانية</b>	
٢٧	المبحث الاول : خلفية تاريخية عن الشركة السودانية للخدمات البريدية
٤٩	المبحث الثاني: عرض وتحليل البيانات

رقم الصفحة	الموضوعات
	الخاتمة: وتشمل
٥٨	أولاً: النتائج
٥٩	ثانياً: التوصيات
٦٠	المراجع
	الملاحق

#### فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
١.	جدول رقم (١) يوضح كمية الدعم اللوجستي الموجه من منظمة اليونسيف الى الولايات	٥٢

#### فهرس الأشكال

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
١.	شكل يوضح الهيكل التنظيمي للاعمال اللوجستية بسودابوست	٢٦
٢.	شكل رقم (٢) يوضح كمية الدعم اللوجستي الموجه من منظمة اليونسيف الى الولايات	٥٣

## مستخلص الدراسة

تناولت الدراسة تقييم الخدمات الحكومية في تسيير الدعم اللوجستي لعمل منظمة اليونيسيف بالتطبيق على الشركة السودانية للخدمات البريدية.

حيث تمثلت مشكلة البحث في التعرف على الأثر الذي يوفره الدعم اللوجستي من خلال عملياته المعقدة في تسيير أعمال المنظمات وأثر ذلك على تلقى المستفيدين للخدمة من المنظمات في الوقت المناسب.

هدف البحث الى دراسة كفاءة الاعمال اللوجستية التي تقدمها سودابوست لمنظمة اليونيسيف ومعرفة القيمة الكلية للعمليات اللوجستية واثرها على رضا المستفيدين من خدمات المنظمات.

اعتمدت الدراسة على دراسة الحالة بالمنهج الوصفي التحليلي.

وتم اثبات صحة الفروض منها: هنالك علاقة بين كفاءة تقديم الخدمات اللوجستية ورضا المستفيدين في خدمات المنظمات.

وتوصلت الدراسة الى جملة من النتائج منها: رضا المستفيدين مرتبط بجودة وكفاءة الخدمات اللوجستية ، عمليات الاتصال وتدفق المعلومات والمتابعة من اهم العوامل المؤثرة في كفاءة نظام الإمداد.

كما أوصت الدراسة بعدة توصيات منها: الأهتمام بإعداد الدراسات التي تتناول مشكلات الامداد اللوجستي ، ضرورة التأهيل والتدريب للأفراد على أعمال الدعم والإمداد مما يساعد في تجويد الاعمال اللوجستية بكفاءة وفعالية عالية.

## **Abstract**

This study reviews the evaluation of government services in conducting logistical support for the mission of UNICEF, in application of the Sudanese Postal Services Company from ٢٠١٦ up to ٢٠١٩.

The problem with this study is to review the effect that has emerged through logistical support of its complex operations on the conduct of business of organizations and the impact of this on recipients receiving service from organizations at the appropriate time.

This study aims to know the efficiency of the logistics business provided by Sudapost to UNICEF, and to know the total value of the logistics business and their impact on the acceptance of the beneficiaries of the services provided by the organizations.

Researcher used case study method in addition to the descriptive analytical method. The study hypotheses have been validated in addition to that there is a relationship between the efficiency of providing logistical services and the acceptance of the beneficiaries of the services provided by the organizations.

This study reviewed a number of results and recommendations. Among the most important results is that: beneficiaries' satisfaction is related to the quality and efficiency of logistic services, communication operations, information flow and follow-up are among the most important factors affecting the efficiency of the supply system.

Among the most important recommendations of this study: to pay more attention to preparing studies that address problems logistics supply, must to qualification and training for individuals on support and supply business , which helps in improving the logistics activities efficiently and highly effectively.

# الفصل الأول

## منهجية وأساسيات البحث

### المبحث الأول

### منهجية البحث

#### مقدمة

تزايد الاهتمام بالاعمال اللوجستية فى المنظمات التطوعية مع تزايد انشطتها والدور الفعال الذى تقوم به تلك المنظمات فى السنوات الأخيرة وذلك من حيث أهميتها ومكوناتها وممارستها للدرجة التى أصبحت معها تمثل العمود الفقرى فى هذه المنظمات، حيث تمثل الأنشطة الأساسية اللازمة لتحقيق اهداف المنظمة.

وفى ضوء ذلك فإن الاعمال اللوجستية التى يجب ادارتها فى المنظمات يمكن ان تشمل على كل او بعض الأنشطة التالية: التخزين ، النقل،الإمداد ، الشراء ، تشغيل اوامر الطلب ، المخازن، المناولة ، التعبئة والتغليف...الخ.

إن الهدف الاساسي من ادارة الاعمال اللوجستية فى المنظمات يتمثل فى توفير الخدمات فى الوقت والمكان المناسبين وكذلك بالحالة او الشكل المرغوب .

يعتبر موضوع الإمداد من المواضيع الهامة والحديثة سواء على المستوى التطبيقى او الاكاديمي حيث لم يبدأ الاهتمام به الا اثناء الحرب العالمية الثانية اى تم تطبيقه فى مجال العسكرى وهذا بتوفير متطلبات الحرب والمحاربين بزيادة سرعة النقل والتوزيع للمواد الغذائية بطريقة ووقت مناسبين ولم يقتصر على هذا فقط إذ اصبح يقترن ايضا بالتنظيم والتخطيط ونقل الزخائر وقطع الغيار وهذا فى المجال العسكرى .

اما اقتصاديا فقد بدأ الاهتمام بالإمداد للضرورة الملحة التى تفرضها المنافسة الناجمة عن تطور المؤسسات التى تتطلب تقليص التكاليف وتحسين الخدمات للذباثن من ناحيه الكم والنوع من اجل تحقيق مردود عالي وتوسيع نشاطها وفتح مجالات أوسع للتبادل الى جانب حصولها على مكانة داخل السوق.

اصبحت أعمال الدعم اللوجستك في السنوات الاخيرة تشكل اهمية كبيرة ومتزايدة بالنسبة للعديد من منظمات الاعمال والدول باعتبارها عملية اساسية تؤدي الى اضافة حقيقية للقيمة وعندما آيقت هذه الدول والمنظمات ان الطريق نحو تدعيم المركز التنافسي وتحقيق القيمة التنافسية وزيادة الارباح ، انما يرى في خدمة العملاء وخفض التكاليف بدأت في تطبيق قواعد ادارة الدعم اللوجستك.

تعتبر الخدمات البريدية والبرقية من اقدم الخدمات في السودان بحيث بدأت الخدمات البرقية تحت اسم "التلغراف الحربي" ففي عام ١٨٥٨ أنشئ أول مكتب بريد بسواكن تحت الإدارة التركية بأختام وطابع تركية. ففي عام ١٨٩٨ تم تحويل البريد الى مصلحة مدنية. تم تخصيص البريد في عام ٢٠٠٩/٧/٢٦م تغطي سودابوست معظم بقاع السودان وذلك عبر مكاتبها او وكلائها المنتشر في كل بقاع السودان ومن خلال شبكة مواصلات برية وجوية منتظمة وأمنة .وتلتزم الشركة السودانية للخدمات البريدية المحدودة سودابوست بتقديم أعلى مستوى من الخدمات والمنتجات البريدية لكل المواطنين السودانيين ، متخطية توقعات زبائنها من ثقة ، وسرعة ، ضمان والكلفة المناسبة لتدر أيضا على مساهميتها الربح والقيمة العالية. يعد مشروع الخدمات اللوجستية أحد المشاريع الاستراتيجية في اتجاه سياسة التوسع التي يتبناها بريد السودان، كما انه يعتبر تكملة لمجموعة الخدمات المقدمة من بريد السودان لتوفير إحتياجات السوق، والخدمات اللوجستية هي توفير كل المتطلبات المتعلقة بالترحيل، والتخزين، والشحن ، والمناولة والتخليص عبر نظام إداري متكامل يسمح بالمتابعة والرقابة لكل أنواع البضائع وبكل الاحجام ، وعبر قسم الخدمات اللوجستية ، يقدم بريد السودان كافة عمليات النقل والتخزين من وإلى كافة أنحاء السودان.

## مشكلة البحث

تتمثل مشكلة هذا البحث المعرفية في انه يحاول التعرف علي الاثر الذي يوفره الدعم اللوجستي من حيث هو عمليات معقدة في تسيير اعمال المنظمات الانسانية وأثر ذلك على تلقى المستفيدين للخدمة من المنظمات فى الوقت المناسب. كما تتمثل المشكلة فى تحديد وضعية الامداد اللوجستى كاحد سلسلة عمليات التدخل الانسانى اذ بدونها لا يمكن للمنظمات ان تؤدى مهامها بالصورة المطلوبة.

## اهمية البحث:

تتبع اهمية هذا البحث فى انه يحاول ان يتعرف علي الاتى:

- التعرف على ماهية العملية اللوجستية
- كيف تدار العملية اللوجستية
- اثر العملية اللوجستية فى توفير الخدمات للمستفيدين
- دراسة تكلفة اثر غياب الدعم اللوجستى وعملياته لدى المستفيدين
- التعرف على انماط العمل التى تضطلع بها سودابوست فى عملية الامداد وتوصيل الاعمال اللوجستية للمنظمات فى مختلف بقاع السودان

## اهداف البحث:

يهدف هذا البحث الي

١. دراسة كفاءة الاعمال اللوجستية التى تقدمها سودابوست للمنظمة اليونبسييف.
٢. استكشاف المناهج والاسسس التى تنتهجها سودابوست لتوصيل الخدمات من خلال الدعم اللوجستى
٣. معرفة القيمة الكلية للعمليات اللوجستية واثرها على رضا المستفيدين من خدمات المنظمات.

## فروض البحث:

١. هنالك علاقة بين كفاءة تقديم الخدمات اللوجستية ورضا المستفيدين من خدمات المنظمات.
٢. الاعمال اللوجستية لها دورا حاسما فى عملية انجاح توصيل خدمات المنظمات.
٣. تتبع سودابوست مناهج متطورة فى تقديم الخدمات اللوجستية للمنظمات الانسانية.

## منهج البحث:

تعتمد هذه الدراسة على منهج دراسة الحالة لمعرفة مستوى كفاءة الخدمات الحكومية فى ادارة وتوصيل الاعمال اللوجستية بتحليل اثر سودابوست كزراع حكومى لتقديم الاعمال اللوجستية.

كما تعتمد ايضا على المنهج الوصفي لمعرفة ماهية الاعمال اللوجستية والادبيات والمناهج المتبعه فى توصيل الخدمات للمنظمات الانسانية ، كما تعتمد الدراسة ايضا على المنهج التحليلي لمعرفة جودة الخدمات المقدمة من سودابوست للمنظمات لتوصيل الخدمات اللوجستية .

## ادوات البحث:

المقابلات مع المسؤولين بسودابوست ومنظمة اليونيسيف المتعاملة معها.

## حدود البحث:

الحدود المكانية: الشركة السودانية للخدمات البريدية (سودابوست) السودان -  
الخرطوم الحدود الزمانية: للفترة من ( ٢٠١٦ - ٢٠١٩م )

## هيكل البحث :

بشتمل البحث على ثلاثة فصول وخاتمة تشتمل على النتائج والتوصيات ثم المراجع والملاحق ، تتاول الفصل الاول : المقدمة المنهجية والدراسات السابقة للبحث ، حيث تتاول المبحث الاول اساسيات البحث والمبحث الثاني عن الدراسات السابقة ، اما الفصل الثاني فتتاول الاعمال اللوجستية ففي مبحثه الاول تتاول مفهوم الاعمال اللوجستية

والمبحث الثاني عن اهمية الاعمال اللوجستية والمبحث الثالث هياكل العمل في الاعمال اللوجستية ، أما الفصل الثالث تناول الدراسة الميدانية ففي مبحثه الاول تحدث عن نبذة تعريفية وتاريخية عن شركة سودابوست والمبحث الثاني عن اجراءات وتحليل البيانات واختبار الفروض .

## الدراسات السابقة

### الدراسة الاولى :

ناجي بخيت سيد احمد محمد علي ، دور الادارة الاستراتيجية فى الدعم اللوجستي بالمنظمات بالتطبيق علي شركة الادوية ،( رسالة ماجستير إدارة الاعمال ، جامعة افريقيا العالمية ، ٢٠١٥م).

تمثلت مشكلة البحث في الاجابة علي التساؤلات التالية هل تعتمد المؤسسات الصناعية في تطبيق قواعد الدعم اللوجستي وهل تواجه تحول دون تطبيق قواعد الادارة اللوجستية. هدفت الدراسة : الي معالجة هذه المشكلة من خلال التعرف علي مدي اعتماد المؤسسات الصناعية علي تطبيق قواعد الادارة اللوجستية، العلمية والمساهمة في تحديد دور الادارة الاستراتيجية في الدعم اللوجستي بالمؤسسات الصناعية ومدي فعاليته في اتخاذ وترشيد القرارات الخاصة بالاستخدام الامثل للموارد.

كما اوصت الدراسة بعدة توصيات منها : ضرورة توفر الخبرات المتخصصة لتنفيذ الادارة اللوجستية لتمكن المنتجين من تغطية اسواقهم بكفاءة وانتظام باقل تكاليف ، الاهتمام باللوجستيات هي احدي نماذج الادارة المتكاملة.

### الدراسة الثانية :

محمد عبدالرحمن مصطفى الامام ، ٢٠٠٩م، أثر تطبيق منهج الادارة اللوجستية فى أداء مؤسسات الانتاج الصناعي فى السودان بالتطبيق علي شركة جياذ القابضة ، (رسالة دكتوراة فى ادارة الاعمال غير منشورة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا).

تناولت الدراسة أثر تطبيق منهج الادارة اللوجستية فى أداء مؤسسات الانتاج الصناعي فى السودان بالتطبيق على شركة جياذ القابضة وتمثلت مشكلة الدراسة فى عدم وجود أنشطة لوجستية فى معظم الصناعات السودانية .

هدفت الدراسة إلي التعرف على موضوع اللوجستيات ومدي إمكانية تطبيقها على أداء مؤسسات الإنتاج الصناعي بالسودان. اعتمدت الدراسة فى سبيل تحقيق هذا الهدف على كل من المنهج الوصفي والتاريخي والاستقرائي بالاضافة إلي المنهج الاحصائي.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها :  
إن استخدام نظم اللوجستيات الحديثة يؤدي إلى تخفيض تكلفة الإنتاج وزيادة الربحية ، إن تطبيق منهج الخدمات اللوجستية يعمل على تحقيق اهداف الجودة الشاملة وذلك بازالة عوامل التخمين وعدم التأكد داخل الإمداد ، وإن تطبيق منهج الأنظمة اللوجستية أسهم كثير في تفعيل أنظمة الإنتاج وفقاً للمعايير اللوجستية للحصول على منتج جيد وعدم وجود تالف أو فاقد.

### الدراسة الثالثة :

محمد سعد خواسك، عماد الدين محمود عيد، ٢٠٠٩م، الدور اللوجستي ومدى تأثيره في عملية تطوير الاداء بالمؤاني، مجلة البحوث التجارية، كلية التجارة جامعة الزقازيق، المجلد (٣١) العدد الاول والثاني

تناولت الدراسة الدور اللوجستي ومدى تأثيره في عملية تطوير الاداء بالمؤاني، تمثلت مشكلة الدراسة في إنخفاض معدلات الأداء لعمليات التشغيل بالميناء، هدفت الدراسة إلى ادخال النظام اللوجستي المتكامل بهدف زيادة تطوير أداء الخدمات المقدمة في المؤاني للعملاء، والعمل على سرعة تقديمه بغرض مواكبتها مع المتغيرات التكنولوجية المتلاحقة في مجال الخدمات المينائية وتعزيز المركز التنافسي العالمي والاقليمي.

توصلت الدراسة الي العديد من النتائج منها ، أن الحلول المتكاملة للمشكلات اللوجستية تساعد في تطوير الأداء بالميناء ، ويستلزم تطوير الاداء إنشاء سلسلة إمداد متكاملة الانشطة. خُتمت الدراسة بعدة توصيات أهمها ، العمل على حل المشكلات اللوجستية التي تساعد في تطوير الأداء ، بالإضافة الى ضرورة مواكبة التكنولوجيا الحديثة وتوفير المعلومات في المجال والتخصص اللوجستي الامثل لانشطة الخدمات اللوجستية.

## الدراسة الرابعة :

رغدة حسن عبدالحفيظ ، ٢٠١١م، دور نظام التكاليف المستهدفة في ادارة وخفض تكلفة اللوجستيات، رسالة ماجستير في المحاسبة غير منشورة ، جامعة حلوان كلية التجارة وادارة الاعمال.

تناولت الدراسة موضوع دور نظام التكاليف المستهدفة في ادارة وخفض تكلفة اللوجستيات. تمثلت مشكلة الدراسة في مدي كفاءة وفعالية تطبيق مدخل تحديد التكلفة المستهدفة في ادارة تكلفة اللوجستيات داخل المنظمة .

هدفت الدراسة إلى تحليل دور مدخل التكلفة المستهدفة في ادارة تكلفة اللوجستيات داخل المنظمة.

أعتمدت الدراسة في سبيل تحقيق هدف الدراسة على كل من المنهج الاستقرائي بالاضافة الى المنهج الاستنباطي.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج كان اهمها :تزايد الاعتماد على اللوجستيات في منظمات الاعمال المتطورة، تمثل الانشطة الرئيسية للوجستيات في تكلفتها الجزء الاكبر من تكلفة اللوجستيات، يؤثر استخدام مدخل تحديد التكلفة المستهدفة علي إدارة اللوجستيات عند تطبيقه تأثيرايجابياً وملموساً.

على ضوء هذه النتائج إوصت الدراسة بالاتي :ضرورة استخدام مدخل تحديد التكلفة المستهدفة بهدف مساعدة المنظمة في البقاءوالاستمرار في ظل بيئة تنافسية متزايدة، الاهتمام بالوجستيات بحيث أنها احد نماذج الادارة المتكاملة، تطبيق المنهجية المقترحة لدور مدخل تحديد التكلفة المستهدفة في إدارة تكلفة اللوجستيات حيث أن ذلك يحقق اهداف اللوجستيات وأهداف المنظمة.

## تعقيب

الدراسات السابقة والدراسة الحالية:

إن اغلب هذه الدراسات إتفقت علي اهمية الانشطة اللوجستية، بالتالي توضح هذالدراسات منهج استراتيجي من خلال استخدامها في منظمات الاعمال.

لم تتناول اى من هذه الدراسات تقييم للخدمات الحكومية في تسيير الدعم اللوجستي وهو ما يحاول البحث الحالي القيام به من خلال التعريف باهمية الاعمال اللوجستية والدور الذي ممكن ان يلعبه القطاع الحكومي في ادارة العمليات اللوجستية للمنظمات وانماط العمل التي تضطلع بها سودابوست فى عملية الامداد وتوصيل الاعمال اللوجستية لمنظمة اليونيسيف فى شتي بقاع السودان.

الدراسات السابقة تناولت إدارة اللوجستيات اغلبها في بيئات اجنبية متطورة تختلف عن بيئتنا المحلية انه توجد ندرة فى الدراسات العربية فى هذا المجال مما يعنى ان مجال وموضوع هذه النوعية من الدراسات ما زال فى حاجة الى البحث والتطبيق .

ياتي هذا البحث ليستكمل الدراسات السابقة ويتلاف اوجه النقص فيها، وللتأكد على اهمية الاعمال اللوجستية .

وباعتبار تقييم الخدمات الحكومية فى تسيير الدعم اللوجستي لعمل منظمة اليونيسيف (موضوع البحث الحالي) الذى سينعكس على تطوير الأداء العام للقطاعات الحكومية التى تعمل فى خدمات الدعم اللوجستي.

## الفصل الثاني

### المبحث الاول : تعريف الاعمال اللوجستية

#### مقدمة :

الاهتمام بالاعمال اللوجستية (الإمداد) اول مابداً بالنسبة للجيش في ظروف الحرب خاصة في الحربين الاولى والثانية ، حيث احتاجت الجيوش لنظام دقيق وفعال لمقابلة متطلباتها من الجنود التجهيزات العسكرية والمؤمن والخدمات ، وهي في الميدان وفي ظروف المواجهة مع العدو . فنشأ مايعرف بالمداد كوحدات رئيسية تابعة للمؤسسات العسكرية ، ولقد تطورت نظم المعلومات والاتصال في نفس الفترة لتسهيل العمليات اللوجستية .

انتقل نظام الإمداد من بعد ليستخدم في الاعمال المدنية ، وزاد استخدامه بشكل كبير في المؤسسات والشركات الكبرى لتوفير المواد وتحريك المنتجات الى بوابة المستهلك . لاحقاً ونتيجة للزيادة الكبيرة في عدد الكوارث وتنوعها في العقدين الاخيرين من القرن الماضي ونتيجة للتوسع الكبير في العمليات الانسانية ؛ بدأ الاهتمام بالعمليات اللوجستية لتنظيم عمليات الاستجابة للكوارث ؛ بغرض زيادة الفعالية وتقليل التكاليف ، وقد دفع ذلك المؤسسات الانسانية في وقت متأخر ( التسعينيات ) للاهتمام بتقييم هذه العمليات اللوجستية لمعرفة كفاءتها ومردوداتها على المجتمعات المتضررة.

#### **تعريف الاعمال اللوجستية : *Defining business logistics***

تعتبر الاعمال اللوجستية من مجالات المعرفة الادارية الحديثة نسبياً او كمايعرى البعض هي احدالمجالات الحديثة نسبياً لدراسة الادارة المتكاملة *integrated management* بالمقارنة ببعض مجالات الادارة التقليدية الاخرى مثل الانتاج والتسويق والتمويل وبالطبع فاننا لانستطيع ان ننكر أن الانشطة اللوجستية ثم ممارستها وبشكل منفصل بواسطة الافراد والمنظمات منذالعديد من السنوات.ولكن الجديد هنا يتمثل في مفهوم التنسيق *coordination* والتكامل *integration* عند اداء هذه الانشطة بدلا من ممارستها التاريخية السابقة بشكل منفصل اضافة الى ماسبق فان الجديد يتمثل ايضاً في ذلك المفهوم الذي يبرز أن هذه الاعمال والانشطة اللوجستية تضيف قيمة *value* للمنتجات والخدمات المقدمة للعملاء

customer satisfaction والتي تلعب في الحقيقة دوراً أساسياً في تحقيق ما يعرف برضاء العملاء ومن ثم زيادة المبيعات الناتجة عن التميز في السوق.

عرف مجلس إدارة الأعمال اللوجستية بالولايات المتحدة الأمريكية ١٩٦٢م الأعمال اللوجيستية بأنها تلك العملية الخاصة بتخطيط وتنفيذ ورقابة التدفق والتخزين والكفاءة والفعال للمواد الخام والسلع النهائية والمعلومات ذات العلاقة وذلك من مكان الانتاج الى مكان الاستهلاك بغرض تحقيق متطلبات إرضاء العملاء. وبالرغم من القبول العريض الذي حظي به هذا التعريف خلال فترة زمنية طويلة ماضية إلا انه لايعتبرتعريفاً متكاملًا وذلك لسببين رئيسيين هما كالآتي (١)

أولاً: ان هذا التعريف يظهر الانطباع باننا يجب ان نتم بحركة السلع المادية physicalgoods فقط. ولكن الواقع يشير الى غير ذلك ، حيث ان هنالك العديد من المنظمات التي تنتج خدمات ولسيت سلع مادية تعاني من العديد من المشكلات اللوجستية ، ومن ثم فإنها يمكن ان تستفيد كثيراً من الاعمال والانشطة اللوجستية المستخدمة في المنظمات التي تنتج سلع مادية . اي ان الاعمال اللوجستية غير قاصرة على انتاج السلع بل تحتاجها ايضاً منظمات الخدمات .

ثانياً : ان هذا العريف يشير الى ان الاعمال اللوجستية تتعلق بتدفق السلع من والى المنظمة الامر الذي يؤدي الى اعتبار الانتاج من بين الانشطة اللوجستية لاتتعامل مع عمليات الانتاج الفنية مثل جدولة الماكينات والرقابة على جودة عمليات الانتاج وعمليات ومراحل التصنيع وماشابه ذلك.

ان الرسالة الحقيقية للادارة الفعالة للاعمال اللوجستية تتمثل في توفير السلع والخدمات الى العملاء في الاسواق المستهدفة وفقاً لحاجتهم ورغباتهم وبافضل الطرق الممكنة وأكثرها كفاءة من حيث الوقت والمكان وحالة هذه المنتجات . بلغة أكثر بساطة فإن هذه الرسالة تتمثل في توفير السلع او الخدمات للعملاء في الوقت والمكان المناسبين وفي افضل حالة مع تحقيق اعلى درجة من المساهمة في تحقيق اهداف المنظمة في رضاء العملاء وزيادة الربحية . وأن العملية اللوجستية تتضمن تلك الخدمات والانشطة المادية الخاصة بتحريك

السلع وتوفير المعلومات اللازمة لدعم ذلك ، وتسليم البضاعة في ظل ادارة شاملة لهذه اللوجستيات كعملية فقد تغيرت النظرة المعاصرة عن النظرة التقليدية في ادراك ان اللوجستيات تتطلب التركيز على ما يعرف بالتخطيط عبر الوظائف والتنسيق والادارة المتكاملة والشاملة<sup>(١)</sup>.

---

<sup>١</sup>.H.Ronald.Business LogisticsManagement.Prentice.١٩٩٩.new jersey.p٠١٦-١٦ Ballon



إن الإدارة الجديدة للأعمال اللوجستية تنظر إلى كل نشاط في سلسلة الإمداد من خلال دوره ومساهمته في عملية إضافة القيمة أي مدى مساهمة النشاط في القيمة الخاصة بالوقت والمكان . لذلك فقد أصبحت الأعمال اللوجستية في السنوات الأخيرة تشكل أهمية كبيرة ومتزايدة بالنسبة للعديد من المنظمات وذلك باعتبارها عملية أساسية تؤدي إلى إضافة حقيقية للقيمة وربما يرجع هذا الاهتمام المتزايد بالأعمال اللوجستية لعدة أسباب وذلك موضح كما هو أدناه.

### أولاً : إعتبرات التكلفة العالية :

فقد أجريت العديد من الدراسات في السنوات الأخيرة وذلك لتحديد تكاليف الأعمال اللوجستية ونسبتها إلى الاقتصاد وعلى سبيل المثال فإن متوسط تكلفة الأنشطة اللوجستية إلى ١٢% من الناتج القومي الإجمالي على مستوى العالم ، أي حوالي ١٢٩ ترليون دولار أمريكي . وإن تكلفة الأعمال اللوجستية قد تصل أحياناً إلى ٣٠% من إيرادات المبيعات سنوياً وحوالي ٥٠% إلى ٦٠% من إجمالي تكاليف التشغيل. إن تكلفة الأعمال اللوجستية تمثل في الغالب جزءاً كبيراً من إجمالي التكاليف لمعظم الأعمال والقيمة المضافة يمكن تحقيقها هنا من خلال ترشيد وتدنية هذه التكاليف الباهظة ومن ثم تعظيم الفائدة لصالح العملاء وأصحاب رأس المال أوجملة الأسهم. (٣)

### ثانياً : طول خطوط الإمداد والتوزيع :

يميل الاتجاه الاقتصادي الحديث إلى التركيز على الاقتصاد العالمي المتكامل ، لذلك فإن العديد من الأعمال المنظمات أصبحت تهتم بالبحث عن أو تنمية الاستراتيجيات المناسبة التي تمكنها من ممارسة التسويق الدولي وتحقيق المنافسة العالية لمنتجاتها من خلال السعر والجودة . كما أن الأمر لم يقتصر على سعي هذه المنظمات بشكل فردي لتحقيق ذلك بل امتد إلى مستوى جهود الحكومات والسياسات الدولية ، حيث تم بناء التكتلات العالمية الاقتصادية مثل الاتحاد الأوروبي ودول اتفاقية التجارة الحرة لأمريكا الشمالية (كندا ، والولايات المتحدة الأمريكية والمكسيك) إن الاتجاه نحو العولمة **Globalization** في الصناعة وكذلك الاهتمام بالتسويق الدولي أصبح يعتمد على حد كبير على الأداء اللوجستي

ومن ثم زيادة التكلفة الخاصة بالاعمال اللوجستية ولذلك فقد تزايد الاهتمام بالنشطة اللوجستية خاصة الشركات متعدد الجنسية **Multi-national companies** أو الشركات الكبيرة الحجم التي لا يقتصر انتاجها على الاسواق المحلية . وذلك بسبب تكلفة خطوط الامداد والتوزيع الطويلة<sup>1</sup> .

**ثالثاً : الاعمال اللوجستية هامة للإستراتيجية :**

تبذل الشركات وقتاً طويلاً وجهداً كبيراً في سبيل ايجاد السبل التي يمكن ان تميز منتجاتها عن غيرها من المنافسين . أي ان استراتيجيية التمايز وخاصة في التكلفة (اسعار المنتجات) تتوقف الى حد كبير على كفاءة اداء الاعمال اللوجستية من حيث التكلفة ، وعلى ايضاً فعالية هذه الاعمال من حيث خدمة العملاء . وبلغة اخرى فإن الاعمال اللوجستية يمكن ان تساعد الشركة على التوسيع في السوق وزيادة حصتها السوقية وزيادة ربحيتها .

**رابعاً : الاعمال اللوجستية تضيف قيمة ذات دلالة للعميل :**

مما لاشك فيه ان اي سلعة او خدمة لا تتمتع إلا بقيمة value قليلة عندما لا تكون متاحة للعملاء المحتملين في الوقت والمكان المناسبين . ولكن عندما تبذل الشركة او المنظمة جهوداً متميزة في سبيل توفير هذه المنتجات او الخدمات لعملائها الحاليين والمحتملين في الوقت والمكان المناسبين من خلال تجهيز الطلبات والمعلومات والتخزين والنقل وغيرها فإن ذلك سوف يزيد من القيمة المضافة الى هذه الخدمات بالنسبة للعملاء فريضاء العملاء يتوقف بصفة اساسية على الاطمئنان الى توفير المنتجات من خلال ضمان انسيابها وتدققها بواسطة الانشطة اللوجستية المختلفة . ومن الامثلة التي توضح ذلك ان شركة كوداك قد ارتكبت خطأ كبيراً في نهاية السبعينات عندما انتجت الكاميرا ذات الصور الفورية وانفقت عدة ملايين من الدولارات على حملتها الاعلانية وذلك قبل ان تعمل على توفير الكميات المناسبة منها في منافذ التوزيع المختلفة فقد قام العديد من المشتريين المتوقعين بزيارة منافذ التوزيع للكاميرا الجديدة وعندما لم يجدوها قاموا بشراء الكاميرا بالورويد بدلاً منها.

---

*vail.p."The problem with contract "American shipper. (july 1994) p 56.  
logistics:*

خامساً : تزايد رغبة العملاء في الحصول على استجابة مناسبة وسريعة:

ان نجاح سلاسل الاكل السريع او الجاهز الاعداد وانتشار ماكينات الصرف الالي للنقدية والاقبال على استعمال الانترنت والبريد الالكتروني في السنوات الاخيرة جعل العملاء يتوقعون الحصول على احتياجاتهم ورغباتهم من السلع والخدمات في وقت قصير . إضافة الى ذلك فإن تطور أنظمة المعلومات وعمليات التصنيع الالي والمرونة في الانتاج والتنميط ساعد المنظمات على اتباع مايعرف بالانتاج ذو الحجم الكبير وكذلك التسويق ذو الحجم الكبير وفي ظل كل هذا اصبحت الأنشطة اللوجستية تمثل اهمية خاصة والتي تجسدت في تسهيل الاستجابة السريعة للعملاء في السوق من خلال السرعة في توفير السلع والخدمات التي تتفق مع احتياجاتهم ورغباتهم والتي تعتمد على تدفق المعلومات والتعبئة والنقل والتخزين وغيرهما.

سادساً : الاعمال اللوجستية في الاعمال غير الصناعية:- *Logistics in Non-manufacturing Areas*

ربما يكون من السهل علينا التفكير في الاعمال اللوجستية على انها تتعلق بتحريك وتخزين ونقل المواد والمنتجات في المنظمات الصناعية وبالتالي الاعتقاد بان الاعمال والأنشطة اللوجستية قاصرة على المنظمات الصناعية التي تتولى انتاج السلع المادية . إن هذه النظرة للاعمال اللوجستية تبدو غير دقيقة وتتسم بالقصور وتؤدي الى العديد من الفرص الادارية والتسويقية بالنسبة لمنظمات المعاصرة . إن المفاهيم والمبادئ والأنشطة اللوجستية التي تم ممارستها وثبتت فعاليتها في مجالات اخرى خلاف المجالات الصناعية مثل صناعة الخدمات والقوات المسلحة والشرطة وإدارة البيئة تبرر قصور هذه النظرية للعمل اللوجستي . وفي ضوء ماسبق فإننا سوف نتناول بإيجاز الاعمال اللوجستية من حيث أهميتها وممارستها في المجالات الاخرى غير الصناعية

## سابعاً :الاعمال اللوجستية في صناعة الخدمات *Logistics in serves Industry*

يتصف قطاع الخدمات في الدول المتقدمة بكبر حجمه ونموه المتزايد بشكل ملحوظ مثال ذلك نجد ان هناك حوالي ٧٠% من الوظائف الإجمالية في الولايات المتحدة الامريكية موجودة في قطاع الخدمات الخاصة والحكومية ( ٤ )

هنالك مئات الشركات والمؤسسات في الدول المتقدمة وفي غيرها مثل مصر اوالمملكة العربية السعودية ، أو الكويت أوتركيا او جنوب افريقيا والتي يمكن تصنيفها كمنظمات خدمات . مثال ذلك البنوك والشركات الاستثمارية وشركات التأمين ، والفنادق والمستشفيات وشركات الطيران ، والشركات السياحية وشركات الاستشارات الادارية والمالية والقانونية والهندسية والمؤسسات الصحفية ودور النشر وسلاسل الاكل السريع Fast Food، وهيئات الكهرباء ومحطات الوقود وشركات النقل العام ، وشركات النقل البري الصغير وشركات النقل<sup>١</sup>

البحري والنهري وماشابه ذلك ان هذه المنظمات الخدمية تقوم بممارسة الانشطة اللوجستية المختلفة شأنها في ذلك شأن المنظمات الصناعية ولكن ربما نجد ان أنشطة التوزيع المادي فيهاغير واضحة الى حدما.

وبالرغم من ان العديد من منظمات الخدمات تقوم بإنتاج وتوزيع منتجات غير مادية أوغير محسوسة (خدمات) إلا انها تضطر الى ممارسة العديد من أنشطة التوزيع المادي ومن ثم اتخاذ القرارات الخاصة بها. مثال ذلك احدى الستشفيات والتي ترغب في توسيع خدمة الطوارئ العلاجية في المنطقة التب تقع فيها وبالتالي فإنها اتخذت القرارات اللازمة لتحديد مواقع مراكز تقديم هذه الخدمة وسيارات الاسعاف المجهزة اللازمة لكل مركز صحي والامداد الكافي لكل مركز من الادوية والاجهزة الطبية. وبالمثا فإن شركة البريد السريع DHLتقوم بتحديد المواقع لمراكزها او فروعها التي تستقبل الخدمة وتحديد خطوط السير لاطول سياراتها الذي يتولى تسليم البريد والطرود الى عملائها في المواقع المختلفة كما.

---

١٨- ١٦. Ballon. H. Ronald. OP.CH..pp. مرجع سابق

ان البنك يتخذ القرارات اللازمة لتحديد مواقع فروعهِ ولتخزين الاموال الكافية لمعدلات السحب اليومية لهذه القروع ولماكينات الصرف الالي ولتحديد ولتحديد عدد ونوع السيارات التي تنقل الاموال من والى الفرع ولتحديد ، ولتحديد موقع مخزنه الرئيسي الذي يحتفظ فيه بالمستلزمات اللازمة لعمليات انتاج الخدمة المصرفية وغيرها من القرارات التي تتعلق بممارسة العديد من الانشطة اللوجستية .

إن مثل هذه الانشطة الخاصة بتحديد الموقع، والتخزين والنقل، والتسليم والاتصالات، وتدفق المعلومات، وتشغيل الطلبات وغيرها التي تمارسها الشركات والمنظمات تعكس بوضوح أهمية الاعمال اللوجستية في قطاع الخدمات.

### ثامناً : الاعمال اللوجستية والجيش :-

قبل ظهور الاهتمام بالاعمال اللوجيستية على النحو المنهجي الذي نراه اليوم كان للقوات المسلحة سبق في هذا المجال، حيث كانت ومازالت تستخدم الانشطة اللوجستية وبشكل متنوع ومنظم وواضح . ومنذ اكثر من عقد من الزمان وقبل بداية تطوير الاعمال اللوجستية في القطاع المدني اي في اواخر الخمسينات قام الجيش بتنفيذ ما يطلق عليه أكثر العمليات اللوجستية تعقيداً وتخطيطاً في التاريخ، حيث كان ذلك في الحرب العالمية الثانية، الامر الذي جعل البعض يدعي ان جذور العمل اللوجستي متوفرة في الجيش.

لقد تتابعت عبر التاريخ الحديث الاحداث الاستراتيجية العسكرية والتي استخدم فيها اكبر واعقد العمليات اللوجستية المتكاملة والمستندة الى التكنولوجيا الحديثة، والتي ساعدت على تحقيق الاهداف المرغوبة بكفاءة عالية . مثال ذلك تنوع وتكامل الاعمال اللوجستية من نقل وتخزين ومناولة وتدقيق معلومات والاتصالات وتحديد مواقع المخازن وغيرها وذلك أثناء حرب اكتوبر المجيدة عام ١٩٧٣م بين القوات المسلحة العربية متمثلة في مصر وسوريا وبين العدو الصهيوني متمثلاً في اسرائيل ، وبالمثل فقد كانت هناك عمليات لوجستية ضخمة واكثر تطوراً أثناء حرب الخليج ضدالعراق بسبب احتلاله لدولة الكويت . ومن اكبر واضمح العمليات الحرب على الارهاب التي قامت بها الولايات المتحدة وبريطانيا ضد دولة افغانستان تحت دعاوى محاربة الارهاب في العالم وقتل او قبض الارهابيين وتقديمهم للعدالة

ومما تقدم نلاحظ ان منظومة العمل اللوجستي في الجيش تسعى دائماً الى تحقيق اقصى درجة من خدمة العملاء كهدف في الاعمال اللوجستية في الجيش لاتعني مجرد توفير الطعام والشراب في الوقت والمكان المناسبين لجنود والضباط ، بل وتوفير الاسلحة والمعدات والزخيرة وقطع الغيار والامدادات الطبية وغيرها ، وذلك بما يمكنهم من القتال بكفاءة لتحقيق النصر في المعركة<sup>1</sup>

### **الاعمال اللوجستية والتسويق والانتاج : *logistics Marketing and Production***

يكاد يكون من الامور التقليدية في الشركات التركيز على وظفتين رئيسيتين هما التسويق والانتاج أو العمليات في هياكلها التنظيمية أو ممارستها الفعلية ويهتم التسويق ببساطة بتحويل السلع أو الخدمات أو الافكار من خلال ما يعرف بالمزيج التسويقي (المنتج ، والتسعيرة ، والترويج ، والتوزيع) أما الانتاج يهتم بتصنيع شيء ما (سلعة أو خدمة) . كما ان العديد من الشركات تمارس أنشطة اخرى بجانب الوظائف الاساسية في هياكلها التنظيمية ( التسويق والانتاج والتمويل وتنمية الموارد البشرية) والتي تتمثل في الشراء والإمداد والتعبئة والنقل والمناولة والتخزين وذلك باعتبارها أنشطة دعم أو أنشطة معاونة ولكن مثل هذه الممارسات قد تتصف بالقصور الواضح حيث انها تعكس فشل الادارة في ادراك اهمية بعض الأنشطة التي قد تحدث بين اماكن واوراق الانتاج والشراء وبين الاماكن والاوراق الخاصة بالطلب في السوق والتي يقصد بها الأنشطة اللوجستية والتي تؤثر بدرجة كبيرة على كفاءة وفعالية كل من التسويق والانتاج ، وفي الحقيقة ان رواد التسويق والانتاج من الكتاب والباحثين لم يتجاهلوا الاهمية الكبيرة التي تحظى بها الاعمال اللوجستية التي تقع في نطاق كل من التسويق والانتاج .

وإن الإختلاف في الاهداف التشغيلية ( تعظيم الايراد مقابل تدنية التكلفة) بالنسبة لهاتين الإدارتين (الانتاج والتسويق) يؤدي إلى تجزئة في الإهتمامات والمسئوليات نحو الأنشطة اللوجستية ، ويؤدي أيضاً الى إفتقار التنسيق بين الأنشطة اللوجستية ككل. إن كل ذلك ربما يؤدي بالتالي إلى قصور في مستويات الأداء الخاصة بخدمة العملاء مع ارتفاع في تكاليف

---

(pp3Quarterly.3(1991)pp.3-21.Sherman G "Good logistic is comblat power" the

الانشطة اللوجستية. وتمثل الانشطة اللوجستية في الواقع عملية إعادة تجميع سواء من خلال الهيكل التنظيمي الرسمي للمنظمة أو من خلال المفاهيم الذهنية للإدارة العليا في المنظمة لكافة الانشطة اللوجستية والتي تتدرج تاريخياً وبشكل جزئي تحت راية التسويق والإنتاج والعمليات . إن ذلك يعني ببساطة توحيد هذه الانشطة مع وضعها تحت إشراف وحدة تنظيمية واحدة بدلاً من تشتتها بين إدارتي التسويق والإنتاج وفي هذه الحالة التي يتم النظر فيها الى الانشطة اللوجستية ك مجال منفصل ومستقل للقرارات والتصرفات الإدارية فإن العلاقة بين العمل اللوجستي والانشطة التسويقية والإنتاجية . وإن التسويق يمكن ان يكون مسؤولاً

بصفة رئيسية عن بحوث التسويق والإعلان والترويج وإدارة مندوبي البيع ومزيج المنتجات والتي تؤدي الى خلق منفعة الملكية للمنتج. أما الإنتاج والعمليات فإنه يكون مسؤولاً عن إنتاج السلعة /الخدمة والذي يتمثل في خلق المنفعة الشكلية وذلك من خلال تخطيط الإنتاج، وجدولة العمليات والرقابة على الجودة وصيانة المعدات وتحديد معايير ومقاييس العمل . أما الاعمال اللوجستية فإنها تتعلق بتلك الأنشطة التي توفر للمنتج منفعة أو قيمة المكان الزمان. إن الفصل بين أنشطة المنظمة الرئيسية لتصبح ثلاث ( تسويق وإنتاج ولوجستك) بدلاً من اثنين فقط ( إنتاج وتسويق) ليس أمراً ضرورياً ، حيث يمكن لكل من الإنتاج والتسويق أداء الانشطة اللوجستية بكفاءة وبدون وجود وحدة تنظيمية (إدارة/قسم) منفصلة لهذه الأنشطة . وفي حالة وجود وظيفة مستقلة للاعمال اللوجستية ومن خلال وحدة تنظيمية معينة في الهيكل التنظيمي للمنظمة ربما يكون الاسلوب الاكثر فعالية لتحقيق التنسيق والتكامل المطلوبين في إدارة هذه الانشطة ومن ثم تحقيق مستويات عالية من خدمة العملاء.

### قوى التغيير *The forces of changes*.

مما لا شك فيه أن هنالك قوى رئيسية عديدة تحيط بمنظمات الاعمال وتؤثر في أدائها الكلي ، ولكن السؤال الذي يفرض نفسه في هذا المقام هو إلى أي مدى يمكن أن تؤثر هذه القوى على عملية اللوجستيات في هذه المنظمات في السنوات المقبلة . ولعل من بين هذه القوى ذلك الإهتمام المتزايد بالجودة وخدمة العملاء . إضافة الى ذلك هنالك عدد اخر من القوى التي

سوف تحدث تأثيراً ذودلالة على الخدمات اللوجستية في المستقبل ، والتي يمكن حصرها فيما يلي<sup>1</sup>:

- عولمة الإقتصاد *Globalizations*.
- تجديدالطلب على تحسين الإنتاجية *Productivity* .
- الطلب المتزايد في السوق *Demand*.
- تكوين التحالفات الإستراتيجية *Strategic Alliances* .
- إعادة هيكلة المنظمة *Restructuring*.
- تقصير أوسرعة أوقات دورة أمر الطلب *OrderCycleTimes* .
- الاهتمام بالبيئة *EnvironmentConcern* .

#### أولاً: العولمة *Globalization*.

نظراً لان هناك العديد من منظمات الاعمال تتعامل مع الاسواق العالمية فقد ترتب على ذلك ان مبيعات هذه المنظمات قد انحرفت بعيداً عن الاسواق المحلية والإقليمية ، واتجهت اكثر نحو الاسواق الخارجية الدولية . ونظراً لاتجاه العديد من الشركات نحو التوريد على المستوى العالمي فإنه من الطبيعي أن نجد أن سلاسل الامداد تصبح طويلة وأكثر تعقيداً . كما تتزايد خدمات النقل والمناولة والمخزون والعمل الورقي والجوانب الرسمية والشكلية بسبب تزايد المسافات بين مواقع هذه الشركات والاسواق الخارجية. إضافة الى ذلك فإن سلاسل الإضافة الى ذلك فإن سلاسل الإمداد الطويلة سوف تتطوي على وقت اطول وعلى عدد اكبر من لاعبي الادوار *Players* في العملية اللوجستية.ويترتب على كل ماسبق أن إحتتمالات المخاطر في العملية اللوجستية سوف تتزايد إحتتمالات الفشل. وبإختصارفقد اصبحت الخدمات اللوجستية أكثر تعقيداً من حيث الإدارة في ظل العولمة.

ويلاحظ أن العمولمة لاتعني فقط الإمداد والتوريد العالمي، بل تعني التسويق العالمي، فإن سلسلة التوزيع سوف تكون أيضاً اطول وبالتالي يكون هنالك المزيد من خدمات النقل،

---

ثابت بن عبدالرحمن ادريس ، كفاءة وجودة الخدمات اللوجستية ، مفاهيم اساسية وطرق القياس والتقييم، الدار الجامعية ، (٢٠٠٦) ص ١٥٥-١٥٦.

والمناولة ، والتخزين ، والشحن ، والأعمال الورقية وعدد المشاركين في إدارة وتنفيذ هذه الخدمات من الإداريين والعاملين بل وأكثر من ذلك فإن كل سوق عالمي له بالطبع متطلباته وتوقعاته. ولذلك فإنه يجب على الشركات في ظل العولمة أن تتنافس في الاسواق العالمية وفقاً لقاعدة أساسية تقوم على التفهم الدقيق لإحتياجات ومتطلبات وتوقعات كل سوق عالمي مستهدف. وهكذا فكلما كانت الشركات تسعى الى مصادر توريد اجنبية وتستهدف أسواقاً خارجية كلما اصبحت الخدمات اللوجستية أكثر اهمية واحد العوامل الحاسمة لتحقيق النجاح

### ثانياً: تجديد الطلب على تحقيق الإنتاجية *Globalization*.

تزايد معدل نمو الإنتاجية في الصناعة اليابانية عبرالسنوات الاخيرة وخاصة في الفترة من عام ١٩٨٠م إلى عام ١٩٩٠م إلى حوالي ٥مرات بالمقارنة بنظيره في الصناعة الامريكية والصناعة الكندية . وفي الواقع فإن معدل نمو الإنتاجية في اي صناعة ثم التركيز عليها في اليابان (مثل ذلك الإلكترونيات ، أو رقائق الحاسب الالي، أو السيارات) كان متفوقاً على نظيره في نفس الصناعة في أمريكا الشمالية.

ومن الناحية التاريخية فإن جهود تحسين الإنتاجية في أمريكا الشمالية تركزت على العمالة المباشرة. وبالرغم من أن العديد من الشركات إستطاعت أن تحقق مكاسب كبيرة في هذا المجال في الماضي إلا ان العمالة المباشرة تعتبر مسئولة فقط عن حوالي من ٥-١٠ % من تكلفة المنتجات المباعة في السنوات الاخيرة ويعني ذلك أن اي مكاسب يمكن تحقيقها وذات دلالة مستقبلاً في الإنتاجية سوف تتم من خلال مجالات اخرى أبعد من العمالة أو العمليات الصناعية المباشرة مثل التسويق والإعلان والمجهودات البيعية، والبحوث والتطوير والخدمات المعلوماتية ، وبالطبع الخدمات اللوجستية .

### ثالثاً : الطلب المتزايد من السوق *Increasing Marketplace Demand*.

في المبكرة من عام ١٩٨٠م كانت السيارات الامريكية الجديدة تتضمن عيوب تفوق ثلاث مرات العيوب الموجودة في السيارات اليابانية . ولقد وجد العملاء في الولايات المتحدة وغيرها من الاسواق العالمية أن السيارات اليابانية مثل تويوتا ، وهوندا ، ونيسان توفر حزمة متكاملة وجذابة من الجودة والسعر ، وبالتالي تزايد إقبالهم على شرائها . وكنتيجة

لذلك حقق المنتجون اليابانيون مكاسب تسويقية كبيرة تمثلت في الحصول على نصيب كبير من سوق السيارات الأمريكي والعالمي .

وبسبب تأثير احتياجات ورغبات العملاء ( متطلبات السوق ) على المركز التنافسي للشركات وبالتالي على مركزها الربحي فقد إهتمت هذه الشركات بسياسات التطوير والإبتكارات والتنوع في منتجاتها ، والتركيز على الجودة الإضافية القيمة للعملاء . ولقد أدى ذلك بالطبع إلى تزايد الإهتمام بجودة الخدمات اللوجستية المختلفة من خلال الحرص الدائم على التطوير والإبتكار ، وتقديم الخدمات الجديدة ، والتنوع والتشكيل ، ومنع حدوث الأخطاء وتوفير المصداقية، وتقلل وقت دورة الطلب وذلك بما يحقق العناية بالعملاء وزيادة مستوى رضائهم .

#### رابعاً : ظهور التحالفات الإستراتيجية *Strategic Alliances Emerging*

إن القليل من منظمات الأعمال تستطيع أن تقوم بكل شيء بمفردها ، حيث أن الحصول على المواد الخام ومستلزمات الإنتاج وتوفير المنتجات التامة الصنع في الاسواق يتطلب العديد من النماذج الخاصة بسلسلة الإمداد والتوزيع المادي. لذلك فإن علاقات الشركة بين الموردين والعملاء ، وبين الموردين وشركات النقل، وبين المنتجين والموزعين أو الوسطاء أصبحت من النماذج المطلوبة والتي تترجم التحالفات الإستراتيجية في الاسواق المحلية والعالمية في السنوات الأخيرة .

إن علاقة الشراكة مع الموردين مثلاً يمكن ان تحقق العديد من المزايا أو المكاسب ممثلة في البحوث والتطوير، وتقديم التصميمات والمواد الجديدة وتوفير التكنولوجيا الحديثة وتقليل المخاطر وتحقيق الوفورات الإقتصادية. وبعيداً عن علاقة الذراع الطويلة فإن العملاء والموردين يمكن ان يعملوا معاً لتحسين الإنتاجية والجودة التي تخضع من العملية اللوجستية.

وتستخدم غالبية الشركات الكبرى العالمية اليوم شكل ما أو عدة أشكال مما يعرف بمقدم الخدمة اللوجستية كطرف ثالث والتي من أكثرها إنتشاراً تأجير شاحنات النقل الثقيل أو المخازن العامة ، أو تأجير بعض الخدمات المهنية. كما يمتد ذلك إلى شركات الحاسبات الالية ونظم المعلومات ، وإلى الموزعين من وكلاء أو تجار جملة لتسويق منتجات الشركة في الاسواق المستهدفة . إن الإهتمام بجودة الخدمة من جانب الاطراف التي تنتمي إلى اي

نوع من التحالفات الإستراتيجية وخاصة في مجال الخدمات اللوجستية سوف يؤدي الى المحافظة على العملاء ودعم العلاقة بهم ، وجذب العملاء الجدد.

#### خامساً : إعادة هيكلة المنظمة *Restructuring Corporate*

تزايدت ظاهرة الإندماج والإستحواذ في قطاع الاعمال وذلك لتحقيق الوفورات الإقتصادية للحجم الكبير ( مثال ذلك الإندماج بين موبيل أسو والإستحواذ لمجموعة شركات أحمد بهجت وشركة إيدال في مصر) ومما لاشك فيه أن الدوافع الأساسية وراء ظاهرة الإندماج والإستحواذ بين منظمات الاعمال تمثل بعداً إستراتيجياً في الاجل الطويل وليس مجرد تحقيق الزيادة في الارباح في الاجل القصير وكنتيجة للإندماج والإستحواذ تزايد التكامل بين الخدمات ومن بينها الخدمات اللوجستية عومن ثم زادة الكفاءة الإنتاجية لمثل هذه الخدمات وفي نفس الوقت فإن هذا التكامل ليس بالامر السهل ولايخلو من المشكلات التي ربما تقلل من المميزات التي تنطوي عليه . ومن بين المشكلات الناتجة من ذلك مايلي على سبيل المثال وليس الحصر.

- عدم التوافق بين أنظمة المعلومات.
- إختلاف الثقافات التنظيمية.
- عدم وضوح الواجبات والمسئوليات.
- إختلاف قنوات التوزيع أو الاسواق والعملاء .
- التفاوت في وجود الخطط واساليب التنفيذ.
- إختلاف الهياكل التنظيمية وإجراءات وقواعد العمل.
- التفاوت في المعدات والاجهزة المستخدمة في إنتاج الخدمات اللوجستية.
- إختلاف في المعارف والمهارات والخبرات الخاصة بالعاملين.
- التفاوت في معايير الجودة وتقييم الأداء اللوجستي.

#### سادساً : تقصير أوقات دورة أمر الطلب *OrderCycleTimes* .

اشارت إحدى الدراسات المعنية بتحسين الجودة الإنتاجية للخدمات اللوجستية والتي قام بها كل من في اواخر الثمانيات من القرن الماضي إلى أنه عندما يقوم العميل في الولايات

المتحدة الامريكية بطلب سيارة من احد المصانع المحلية فإنه يتوقع استلامها خلال ثلاثة اسابيع بينما إذا قام العميل في اليابان بنفس الطلب وبالتحديد في مدينة طوكيو فإنه يتوقع إستلام السيارة في ثلاثة أيام فقط.

إن التقدم السريع والمذهل الذي طرأ على وسائل الاتصال في السنوات الاخيرة ساعد وبدرجة ملموسة في تقصير الوقت الإجمالي لدورة الطلب او الشراء . فلقد أصبحت الطلبات او الاوامر تتم بسرعة فائقة من خلال الفاكس أو البريد الالكتروني أو البريد الصوتي وغيرها . كما لم يعد ينتظر العميل ان تفتح المتجر أو منافذ التوزيع حتى يقوم بشراء إحتياجاته ، بل أصبح من السهل أن يقوم بالشراء من خلال قنوات تلفزيونية في الدول المتقدمة .

#### سابعاً : الاهتمام بالبيئة *Environment Concern* :

تزايدت في السنوات الاخيرة الاهمام بالبيئة والمقاومة الجادة لاي اعتداءات عليها مثل تسرب البترول في المحيطات والبحار أو الانهار ، والتلوث من الدخان ، أو الاشعاع الذري ، والغاء النفايات ، وانقراض الانواع النادرة من الطيور والحيوانات ، وسوء استخدام الغابات ومناجم المعادن ، وغيرها وبالتالي تزايدت التشريعات والقوانين الصادرة لحماية البيئة . وبالطبع كان لهذه التشريعات والقوانين الحكومية تأثيرها على كفاءة الخدمات اللوجستية وبشكل مباشر . مثال ذلك فإن شاحنات النقل يتم منعها في شوارع المدن في ساعات معينة وخاصة في ساعات الذروة وهناك قيود على اختيار اماكن المخازن .، وهناك قواعد تحكم نقل المواد القابلة للاشتعال والخطرة وهناك قيود على إستغلال الغابات والمناجم أوالمحاجر وحتى مواد التعبئة والتغليف فقد اصبحت تخضع الى القوانين التي تمنع استخدام مواد قابلة للاشتعال .

## المبحث الثالث

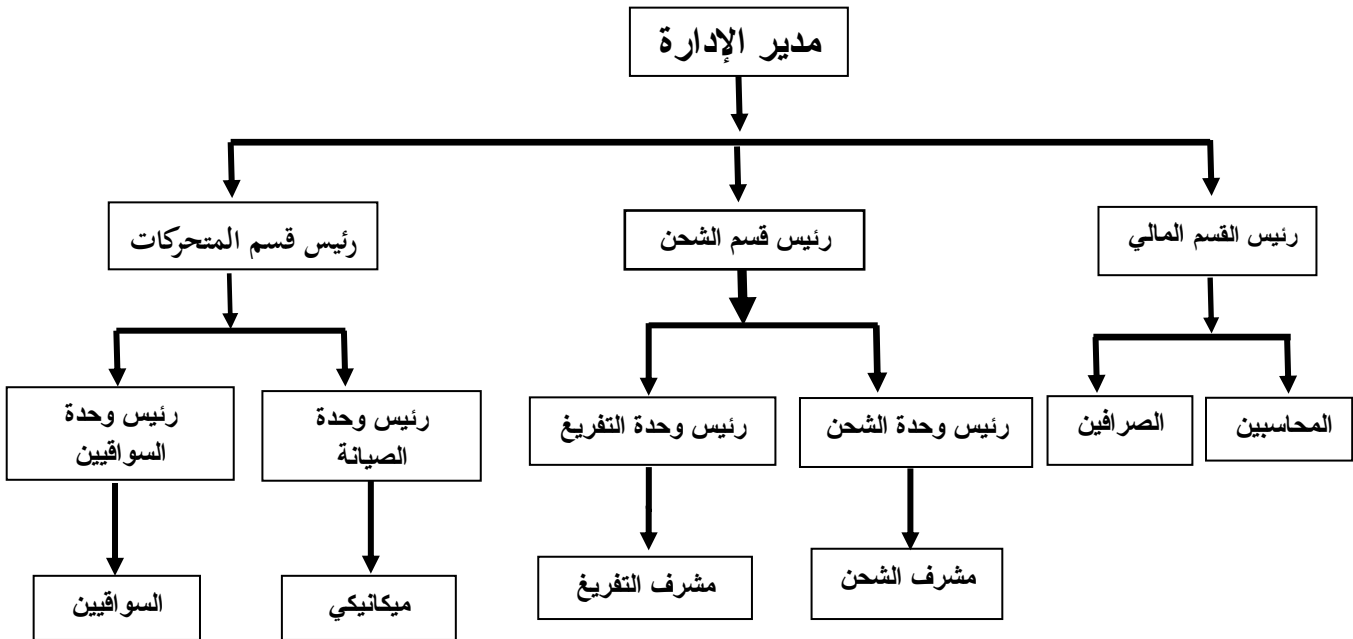
### هياكل العمل في الاعمال اللوجستية

يتم تحديد هيكل النظام اللوجستي في المنظمات والشركات من حيث إختصاصاته التنظيمية وشكله التنظيمي ( إدارة ، أو قسم) ووضعه في الهيكل التنظيمي ، والوظائف أو الأنشطة التي تتبعه ويتولى القيام بها والسلطات التي يجب أن تمنح للمسؤولين عنه ، والكفاءات البشرية المطلوبة له ، وغير ذلك من الإعتبارات التنظيمية اللازمة لاداء المهام والاعمال اللوجستية.

وتعتبر الخدمات اللوجستية هي كل المتطلبات المتعلقة بالترحيل ، والتخزين ، والشحن ، والمناولة ، والتخليص عبر نظام إداري متكامل يسمح بالمتابعة والرقابة لكل انواع البضائع وبكل الاحجام .

ويمكن توضيح ذلك من خلال الهيكل التنظيمي للاعمال اللوجستية بسودابوست عبر الشكل ادناه .

### إدارة الخدمات اللوجستية



المصدر: مستخلص من ملاحظات الباحث

## الفصل الثالث

### المبحث الاول : خلفية حول سودابوست

#### المقدمة :

يرتبط تاريخ البريد إرتباطاً وثيقاً بتاريخ النمو والتطور فعندما كان الانسان يعيش عيشة بدائية بحتة كان البريد معدوماً إلا إذا اعتبرنا التراسل البدائي بدق الطبول دقات رتيبة وإشعال النار أو اطلاق سحب الدخان فهي وسائل التراسل ونقل الاخبار، فلما ارتقى الانسان درجة نحو نور الفكر خطى البريد الخطوات نفسها حيناً الى حين . لما درج الانسان في مدارج المدينة ووجد لزاماً عليه ان يمتلك طريقة الكتابة لتسجيل افكاره وتسجيل العصر والتاريخ واستعمالها في نقل الاخبار والتراسل.

إذا أردنا الحديث عن البريد وتطوره التاريخي فلا بد من التعرض للكتابة التي قادت الي إيجاد الرسالة فالانسان اخترع الكتابة ليسجل بها الأحداث التي يريد أن يتذكرها أو للتخاطب بها مع أشخاص اخرين بعيدين عنه أو لتثبيت أفكاره وأقواله وقه ويؤدي رسالته في حياة البشرية وتطور كثيراً في عصرنا الحالي. (٧)

نشأة البريد والبرق في السودان

أن ظهور نقل الرسائل والأشياء المادية من مكان لآخر وسط القبائل والمجتمعات السودانية بدأ كمنشآت فردي وأهلي غير منظم قبل عدة قرون حيث بدأت حركة نقل وتبادل الرسائل بواسطة أفراد يوكل اليهم توصيل الرسائل إلي أماكن محددة عندما تتطلب الحاجة ذلك إما على الأرجل أو ركوب المتاح لهم من الوسائل البدائية من حمير أو جمال أو خيول وفقاً لبعده المسافات واختلاف التضاريس الجغرافية من منطقة لأخرى وفي حالة المسافات الطويلة كان يستخدم نظام المحطات المتتالية حيث يتم استبدال وسيلة النقل سواء كانت جملاً أو حصاناً بأخر في كل محطة بسبب مشقة الرحلة الطويلة تحقيقاً لأقصى سرعة ممكنة لوصول الرسالة للمرسل إليه.

بدأت خدمات البريد في السودان كنشاط منظم في عام ١٨٥٨م ثم بدأ التطور في تنظيم هذا النشاط وأسلوب إدارته تدريجياً في العهود المتلاحقة بدرجات متفاوتة من عهد لآخر وتزامن ذلك مع تطور أنشطة المجتمعات في المجالات الاقتصادية والتجارية والزراعية وما اكبتها من تطور في وسائل النقل البرية والبحرية والجوية وإنشاء شبكات الطرق البرية وامتدادها واتساع نطاق تغطيتها داخل السودان ثم تخطى هذا النشاط لاحقاً حدود السودان وتم تبادل الخدمات البريدية مع الدول المجاورة ثم جميع دول العالم في ظل نظم واتفاقيات الاتحاد البريدي العالمي والاتحادات البريدية الإقليمية الأخرى الإفريقية والعربية<sup>١</sup>.

أما خدمات البرق في السودان فقد بدأت عام ١٨٥٩م حيث تم استخدام المورس للاتصال التلغرافي في مكتب تلغراف مدينة سواكن وكانت بداية الخدمة مع بريطانيا عبر الكيل البحري وفي عام ١٨٦٦م تم فتح خط تلغراف بين السودان ومصر وبعد ذلك بدأ انتشار الخدمات التلغرافية داخليا بواسطة أعمدة وخطوط التلغراف الممتدة برا إلى مدن وقرى السودان المختلفة ثم تطورت حيث تم إدخال نظام اللاسلكي عام ١٩١٥م وفي عام ١٩٥٨م بدأ استخدام أجهزة المبرق الكاتبة الآلية وأعقبها في بداية

#### فترة العهد التركي ( ١٨٢٠ - ١٨٨٥ م ):

كما ذكرنا فإن خدمات البريد في السودان قد بدأت في العام ١٨٥٨م بعد افتتاح أول مكتب بريدي في السودان بسواكن حيث كانت في ذلك الزمن جزيرة تابعة لتركيا سياسيا واداريا ومرتبطة بها وبباقي العالم تجاريا وكانت خدمات البريد تعمل على النمط التركي وتستعمل طوابع بريد تركية وتطبق نظم ولوائح البريد التركي وتستعمل مطبوعات باللغة التركية غير أن معظم الرسائل والطرود والتحويلات المالية كانت لخارج السودان وذلك بسبب عدم وجود ارتباط قوي بين سواكن ومناطق السودان الداخلية . جاء في كتاب (السودان بين يدي غردون وكنتشمر) لمؤلفه إبراهيم فوزي باشا انه في عام ١٨٧٣م أنشا موتشي بك مدير

---

١ احمد التجاني، حسن عبدالواحد، احمد ابراهيم، كتاب البريد والبرق في السودان عبر

مصلحة البريد المصري عدداً من مكاتب البريد بالسودان كما أنشأ إدارة للبريد بالخرطوم بناءً على تعليمات وأوامر إسماعيل باشا.

هذا عن خدمات البريد أما خدمات البرق فقد بدأت في عام ١٨٥٩م بسواكن عن طريق خط التلغراف البحري الذي أتاح الاتصالات الخارجية بين سواكن ودول العالم خدمة للمصالح التركية والبريطانية وكانت خدمة البرق حينها تحت إدارة تركية مباشرة وتعمل وفقاً للنظم واللوائح التركية.

في عام ١٨٦٦م بدأ التوسع في إدخال خدمات البرق في مدن سودانية أخرى ابتداءً من شمال السودان بوادي حلفا حيث تم ربطها مع جنوب مصر وامتدت خطوط التلغراف بعدها جنوباً إلى الخرطوم وغرباً إلى الأبيض وشرقاً حتى كسلا التي تم ربطها بسواكن وقد كانت مكاتب البرق تدار بواسطة موظفين مصريين لديهم خبرة في أعمال البرق تحت الإدارة التركية<sup>١</sup>.

#### فترة المهديّة (١٨٨٥ - ١٨٩٩م):

لم يكن من أولويات الثورة المهديّة أو من اهتمامها إدارة نظام لتقديم الخدمة البريدية والبرقية وبالتالي فإن الخدمات البريدية والبرقية العامة المنظمة تقلصت بشكل كبير في فترة حكم المهديّة

#### فترة الحكم الثنائي (١٨٩٩ - ١٩٥٥م):

بذلت الحملة العسكرية النيلية على السودان جهوداً لإنشاء خطوط السكة حديد وخطوط البرق لتسهيل مهمة الحملة عسكرياً ولضمان سرعة وصول الإمدادات والمعلومات من مصر إلى مواقع القتال وقد نجحت الحملة نجاحاً كبيراً في إعادة تشغيل الخطوط البرقية القديمة التي أرساها إسماعيل باشا في السودان إذ تم توصيل ما تلف ودمر منها في عهد المهديّة<sup>٢</sup>

كان هناك نظام للبريد والتلغراف يتبع الحملة ويمتد أينما كانت الحملة ونظمت البوستة عبر الهجن بين الوحدات وفي عام ١٩٠١م في عهد السير/ ليدل تم دمج البريد الحربي والتلغراف الحربي لتكونا مصلحة البوستة والتلغراف تحت إدارة انجليزية مدنية وتميزت فترة الحكم

<sup>١</sup> أحمد التجاني محمد العالم ، مرجع سابق ، ٣٤

<sup>٢</sup> مرجع سابق أحمد التجاني محمد العالم ، حسن عبدالواحد ابراهيم ، احمد ابراهيم خليل ، ص ٣٥

الثنائي بالتوسع في خدمات البرق حيث تم مد خطوط البرق إلي مناطق عدة بالجزيرة والنيل الأبيض وكردفان وشرق السودان كما تم إنشاء العديد من مكاتب البريد والبرق بتلك المناطق ومن ثم بدأ تنظيم خدمات البريد والبرق على نمط البريد البريطاني وكان عبء العمل وإدارة المكاتب يقع على عاتق المصريين وخاصة الأقباط منهم الذين وصلوا مع الحملة خصيصاً لهذا الغرض فأرسوا قواعد الأداء البريدي تحت إشراف رؤساء من الجيش البريطاني لهم سابق معرفة بقوانين البريد أو لهم سابق خبرة في البريد البريطاني وقد كان الأخذ من نظم البريد الانجليزي وقوانينه ولوائحه أكبر الأثر في تحسين الخدمات البريدية المرتبطة روحاً ونصاً وأداءً بالبريد الانجليزي . وقد أوكلت لبعض العاملين من الانجليز والمصريين الذين لهم خبرة كبيرة في العمل البريدي مهمة تدريب القوى العاملة من السودانيين الذين كان معظمهم من ابناء منطقة وادي حلفا وشمال السودان بصفة عامة حيث كان التدريب يتم بمدرسة التعليم خانة التي تعتبر نواة لمعهد البريد والبرق لاحقاً.

وتبع ذلك توسع في الخدمات البريدية والبرقية إذ تم افتتاح عدد من مكاتب البريد والبرق الثابتة والمكاتب السفريّة داخل القطارات والبواخر النيلية وكذلك الوكالات البريدية الخاصة. وفي عام ١٩١٩م تم تعديل اسم مصلحة البوستة والتلغراف إلي مصلحة البريد والبرق والهاتف.

وقد تم في فترة الحكم الثنائي إرساء قواعد تنظيمية إدارية وفنية للخدمات البريدية والبرقية ففي النواحي الإدارية تم تخصيص ملف لكل مكتب يسمى ملف الأوامر المكتبية ويحفظ به كل ما يخص المكتب من أوامر وتعليمات صادرة له من رئاسة المصلحة .

### التطور التنظيمي والقانوني بعد الاستغلال:-

بعد الاستغلال تم التوسع في الخدمات البريدية والبرقية وقد زاد عدد المكاتب والوكالات بشكل ملحوظ وقد نالت الخدمات البرقية اهتماماً كبيراً حيث تم إنشاء العديد من خطوط البرق الهوائية والأرضية في كل أقاليم السودان وتم التوسع في شبكة اللاسلكي وتوفير الاتصال الجيد مع دول العالم وتم إدخال نظام لربط المدن الرئيسية بأسلاك أرضية تعمل عليها أجهزة الكيرير التي تصل حمولتها إلى مائة وعشرين قناة اتصال . استمرت مهمة

ترشيد وتطوير الأداء عن طريق النشرات الدورية والزيارات الميدانية التفتيشية وتنظيم وحضور حلقات التدريب داخلياً وخارجياً لفئات العاملين من القوى العاملة الوطنية الذين أصبحت مصلحة البريد تعتمد عليهم كلياً بعد الاستغلال.<sup>١</sup>

كانت خدمات البريد والبرق والهاتف تقدم من خلال مصلحة واحدة هي مصلحة البريد والبرق والهاتف حتى عام ١٩٧١م حيث تم تقسيم المصلحة إلى مصلحتين هما مصلحة البريد والبرق ومصلحة الموصلات السلكية واللاسلكية وذلك نتيجة للاختلاف في طبيعة نشاط كل من البريد والبرق ونشاط الهاتف في الجوانب الفنية وكذلك نتيجة للتوسع والانتشار في خدمات كل منهما في كل أقاليم السودان وتطور خدماتهما فقد أصبحت مصلحة البريد والبرق مسئولة عن تسيير خدمات البريد والبرق داخلياً ودولياً وتحولت خدمات الهاتف وكل الجوانب الهندسية بما فيها تلك المتعلقة بخدمة البرق إلي مصلحة الموصلات السلكية واللاسلكية.

في عام ١٩٧٨م صدر أمر تأسيس المؤسسة العامة للبريد والبرق وتم تكوين مجلس إدارة مستقل برئاسة المدير العام للمؤسسة وأصبح مجلس الإدارة مسئولاً عن شؤون المؤسسة ويخطط لخدماتها ويضع سياستها العامة ويؤدي نيابة عنها الواجبات ويمارس السلطات التي تمكنه من تحقيق أهدافها ، وقد تم إصدار أمر تأسيس المؤسسة دون إجراء أي دراسة سواء فنية أو مالية أو إدارية إذ أن أمر التأسيس صدر استجابة وتلبية من قبل الدولة لضغوط ومطالب نقابية بغرض تحسين مستوى المرتبات واعتماد شروط خدمة مميزة للعاملين أسوة بالعاملين بالسلكية واللاسلكية التي تم تحويلها إلى مؤسسة عامة وإقرار هيكل راتبها لها خاص بالمؤسسات مع تطبيق شروط خدمة جيدة للعاملين . وقد صاحب تحويل مصلحة البريد والبرق إلى مؤسسة توسيع وتطوير في الخدمات واستدعى ذلك إعادة النظر في الهيكل التنظيمي للإدارات المختصة إذ تم تحويل بعض الأقسام إلى إدارات وضمت كل إدارة أقسام فرعية تابعة لها.

---

١ احمد التجاني محمد العالم، مرجع سابق، ص ٣٦

وفى عام ١٩٧٨م أيضا تم تعديل قانون تنظيم خدمات البريد والبرق لسنة ١٩١٠م ليتوافق مع تحويل المصلحة إلى مؤسسة عامة ولم يمس مبدأ احتكار الدولة للخدمات البريدية والبرقية.

في عام ١٩٨٤م تم إنشاء وإضافة إدارتين في الهيكل التنظيمي للمؤسسة وهما إدارة التخطيط والمشروعات التي أوكلت إليها مهام وضع الخطط والمشاريع الخاصة بنشر وتطوير الخدمات مع السعي لإيجاد التمويل اللازم لهذه المشاريع من خلال ميزانية التنمية التي تمولها الدولة ممثلة في وزارة المالية والاقتصاد الوطني أما الإدارة الأخرى فهي إدارة التفتيش والمراجعة والتي كانت في السابق قسماً من أقسام إدارة البريد فأصبحت إدارة تتبع للمدير العام وتعنى بمراجعة حسابات المكاتب التي ترسل للإدارة إضافة إلى تفتيش أعمال هذه المكاتب ميدانياً من خلال المستندات المتوفرة بالمكتب.

في عام ١٩٩٠م تم تحويل المؤسسة العامة للبريد والبرق إلى هيئة عامة وصدر قانون الهيئة العامة للبريد والبرق وكانت أبرز سمات هذا القانون النقاط الآتية:

- سمح القانون للهيئة القيام بأي أنشطة استثمارية لزيادة الدخل وفائدة جمهور المتعاملين معها والعاملين معها والعاملين بالهيئة.
- أجاز القانون للهيئة بتقديم بعض الخدمات للغير .
- أقر القانون حصول الهيئة على دعم مالي من الدولة .
- وجه القانون بإنشاء لجنة للخدمات الاجتماعية تهدف إلى تقديم خدماتها للعاملين ويتم تمويلها من قبل العاملين بالإضافة إلى مساهمة الهيئة في تمويل نشاطها.
- أجاز القانون لأي شخص أو جهة أخرى القيام بالأعمال البريدية والبرقية المنصوص عليها في القانون بموافقة الهيئة وبالشروط التي تحددها.

بعد صدور قانون الهيئة العامة للبريد والبرق في عام ١٩٩٠م تم في نفس العام التعديل الثالث لقانون تنظيم خدمات البريد والبرق لسنة ١٩١٠م وبناءً على هذا التعديل تم إلغاء المواد المتعلقة باحتكار الهيئة للخدمات البريدية والبرقية ورغم هذا التعديل إلا أن قانون البريد والبرق لسنة ١٩٩٠م تعديل ١٩٩٠م قد احتوى على بعض المواد التي تجاوزها الزمن

وتخطاها التطور الذى حدث في الخدمات البريدية نتيجة استعمال التقنية الحديثة مما استدعى ضرورة إلغاء بعض الخدمات واستحداث خدمات جديدة بمتطلبات فنية وقانونية جديدة تواكب هذا التطور وتتفق مع المفاهيم الجديدة لتقديم الخدمات البريدية خاصة وأن مفهوم الخدمات البريدية الشمولية كان من المفاهيم التي تم تضمينها في الاتفاقية البريدية العالمية إذ اعتبرت الخدمات البريدية الشمولية بموجب الاتفاقية البريدية العالمية من واجبات الدولة الأساسية تجاه مواطنيها وإذا أضفنا لذلك مفهوم خصخصة بعض الخدمات البريدية التجارية فإن الأمر كان يتطلب إصدار قانون جديد للبريد خاصة وأن الدراسات التي قامت بإعدادها اللجان الفنية أو فرق العمل أو خبراء من الاتحاد البريدي العالمي منذ منتصف التسعينات وحتى عام ٢٠٠٧م قد تضمنت توصياتها ضرورة إصدار قانون جديد للبريد والبرق إلا أن ذلك لم يتم بسبب قرار مجلس الوزراء رقم ٥١٨ لعام ١٩٩٧م والذي نص على إضافة الهيئة العامة للبريد والبرق لقائمة برنامج التصرف في مرافق القطاع العام وبالتالي أرجئ أمر إصدار قانون جديد للبريد لحين وضع التصور المناسب من قبل الدولة للتصرف في مرفق البريد.

تقصيراً للظل الإداري ورفعاً لكفاءة الأداء تم في عام ١٩٩٦م تعديل الهيكل التنظيمي للهيئة العامة للبريد والبرق حيث تم تقسيم السودان إلى تسع قطاعات بريدية ويضم كل قطاع عدداً من المكاتب البريدية وعلى رأس كل قطاع مدير تم منحه سلطات مالية وإدارية تمكنه من تسيير الأعمال داخل القطاع ، وقد شمل التعديل الهيكلي أيضاً إنشاء إدارات عامة مثل الإدارة العامة للبريد والإدارة العامة للبرق والإدارة العامة للبريد السريع والإدارة العامة للتفتيش والمراجعة وأخيراً الإدارة العامة للتخطيط والمشروعات وتحت كل إدارة عامة من إدارات الخدمات إدارة تختص بالجانب الفني للخدمة وإدارة أخرى تعنى بالجانب التشغيلي.

تنفيذاً لسياسة الدولة الرامية لمراجعة اللوائح والقوانين التي تحكم إنشاء المؤسسات والهيئات العامة وتنظيم الأداء المالي لها صدر في عام ٢٠٠٣م قانون الهيئات العامة متضمناً ستة وعشرون مادة وتم بموجبه إلغاء قانون المؤسسات العامة لعام ١٩٩٦م وقانون الهيئات العامة لسنة ١٩٩٦م أو أي قانون بإنشاء مؤسسة أو هيئة عامة أو هيئة عامة أو أي أوامر تأسيس بإنشاء مؤسسات عامة أو احكام قانونية منشئة لهيئات او مؤسسات عامة في قوانين اخرى

وقد الزم هذا القانون جميع الهيئات بتوفيق أوضاعهم وفقاً لأحكامه بحيث تنشأ كل هيئة بأمر تأسيس يصدره مجلس الوزراء بناءً على توصية من وزير المالية والاقتصاد الوطني بعد التشاور مع الوزير المختص ويجوز ان يتضمن أمر التأسيس أي مسائل أخرى للهيئات التي يقرر مجلس الوزراء أنها ذات طبيعة خاصة بسبب البعد الاستراتيجي الذي تخدمه وذلك حسب ما ورد في البند (٣) من المادة (٥) للقانون وقد اوضح لقانون ايضا ان راس مال الهيئة يتكون حسب بما يتفق عليه وزير المالية والاقتصاد الوطني والوزير المختص على ان يفصل ذلك في امر تاسيسها اما فيما يختص بموارد الهيئة وقد نص البند (٢) من المادة (١٥) بان تتكون موارد الهيئة المالية من الرسوم التي تتقاضاها مقابل الخدمات التي تقدمها او النشاط الاقتصادي الذي تمارسه .

ورد في البند (١) من المادة (٢٢) من قانون الهيئات العامة لسنة ٢٠٠٣م انه يجب على كل هيئة ان تسدد الي وزارة المالية الفوائض وعائدات الاستثمار التي يقررها الاجتماع السنوي المشار اليه في المادة (٢٠) من القانون وفقا للجدول الذي تحدده وزارة المالية.

طلبت وزارة المالية والاقتصاد الوطني من كل الهيئات العامة للبريد والبرق التوقيع على امر التأسيس، وبناءً على نص البند (٣) من المادة (٥) من القانون والتي تقرأ (يجوز ان تتضمن امر التأسيس اي مسائل اخرى للهيئات التي يقرر مجلس الوزراء انها ذات طبيعة خاصة بسبب البعد الاستراتيجي الذي تخدمه) وبما ان هذا البند ينطبق علي الخدمة البريدية وبسبب العجز المالي الذي كان يعاني منه مرفق البريد فقد رات ادارة البريد ضرورة تعديل البند (٢) من المادة (١٥) باضافة فقرة تحدد مورد اخر الى موارد الهيئة المالية تقرأ كالآتي ( ما تخصص لها الدولة من اعتماد) وذلك ما نص عليه قانون الهيئة لعام ١٩٩٠م .

كما طالب البريد بعدم تطبيق البند (١) من المادة (٢٢) المتعلقة بسداد فوائض وعائدات الاستثمار لوزارة المالية والاقتصاد الوطني وقد علل البريد مطلبه بان الاتفاقية البريدية العالمية قد نصت على ان من مسؤوليات الدولة التوفير الدائم والمستمر لخدمات بريرية اساسية ذات نوعية مقبولة في كل شبر من الاراضى الاقليمية في البلاد وذلك لجميع الزبائن وباسعار مناسبة وان الهيئة وبموجب هذا الالتزام تقدم خدماتها في مناطق نائية وغير مريحة

وان اكثر من ٨٠% من المكاتب البريدية العاملة مكاتب خاسرة بحيث لا تغطي إيراداتها مصروفاتها وأن الإيرادات التي تحققها الهيئة من خلال تقديمها لخدمات تجارية رابحة مثل خدمات البريد السريع أو خدمات الطرود وغيرها من الخدمات إضافة إلى العائد الذي تحقق نتيجة لجهد البريد في تغطية العجز مثل تقديم بعض الخدمات للغير والاستثمار العقاري في بعض المواقع والتشغيل التجاري لأسطول عربات البريد. كل ذلك لم يجعل الهيئة قادرة على تغطية العجز المالي للميزانية السنوية فضلاً عن تحقيق فائض مالي وبالتالي لابد من دعم الهيئة بدلاً من مطالبتها بتوريد فائض . لم تستجب وزارة المالية والاقتصاد الوطني لطلب الهيئة ولم يقم البريد بالتوقيع على أمر تاسيس الهيئة حتى خصخصة البريد في عام ٢٠٠٩م. التحول الى شركة :

بعد أن صدر قرار مجلس الوزراء رقم ٥١٨ في أكتوبر ١٩٩٧ أصدر السيد وزير الطرق والاتصالات قراراً في الثالث من فبراير ١٩٩٨م نص على تطوير الأداء بالهيئة ليواكب النقلة التقنية والإدارية العالمية والإقليمية في مجال البريد تمهيداً لإنجاح عملية الخصخصة المتدرجة كما وجه القرار بإعادة النظر في خطط وأداء الاستثمار بالهيئة وضرورة تطويره بصورة جذرية واسعة ليخدم خطوتي التطور والخصخصة على أن يتم تنفيذ عملية الخصخصة بالتعاون مع اللجنة العليا للتصرف في مرافق القطاع العام وقد أعقب هذا القرار إجراء العديد من الدراسات في موضوع خصخصة البريد والبرق سيرد ذكر تفاصيل توصياتها لاحقاً عند الحديث عن خصخصة البريد ولا بد من الإشارة هنا إلى الدراسة التي أجراها فريق عمل كونه السيد وزير المالية والاقتصاد الوطني في عام ٢٠٠٧م برئاسة السيد/ رئيس اللجنة الفنية للتصرف في مرافق القطاع العام وقد أوصت اللجنة الفنية المنبثقة عن فريق العمل هذا بأن يقوم بريد السودان كجهة حكومية بتقديم الخدمات البريدية الشمولية مع إيجاد شراكة بينه وبين القطاع الخاص في تقديم الخدمات البريدية التجارية متمثلة في خدمات البريد السريع وخدمات الطرود البريدية وخدمات التحويلات المالية الالكترونية داخليا وخارجيا وأن يتم تشغيل ورشة البريد للعربات ومطبعة البريد على أسس تجارية إلا أنه في أكتوبر ٢٠٠٧م تم طرح عطاء خصخصة كل الخدمات البريدية دون استثناء مما

يتعارض مع توصيات فريق العمل التي أشارت إلى الخصخصة الجزئية وقد فاز بالعطاء الجهاز الاستثماري للضمان الاجتماعي . (١٣)

وفي ٢٧/١/٢٠٠٩ أصدر السيد وزير المالية والاقتصاد الوطني ورئيس اللجنة العليا للتصرف في مرافق القطاع العام القرار الوزاري رقم (١١) لعام ٢٠٠٩م تم بموجبه إلغاء وظائف جميع العاملين بالهيئة العامة للبريد والبرق اعتباراً من ٢٨/٢/٢٠٠٩م<sup>١</sup>.

قام الجهاز الاستثماري للضمان الاجتماعي بإنشاء الشركة السودانية للخدمات البريدية المحدودة وذلك بموجب قانون الشركات لعام ١٩٢٥م وقد أوكل إليها تولى مهام تقديم الخدمات البريدية اعتباراً من ابريل ٢٠٠٩م.

#### أهمية خدمات سودابوست البريدية :

تتبع أهمية الخدمات البريدية بكونها ذات بعدين ، البعد الاول هو عامل الوحدة القومية والتلاحم السياسي ، والبعد الثاني هو ذات الوقت وسيلة فعالة من وسائل الإدارة العامة ، وبها يتم تحقيق التنمية الإقتصادية في الريف والمناطق المحرومة أو المعزولة وعلى الجانب الاخر لها دورها في التنمية الاجتماعية والثقافية ونوجز أهميته في الاتي :

١. يشجع التيارات التجارية عن طريق نشر الدعايات وجميع ترحيل الطلبات ونقل البضائع ودفع ثمن المشتريات.

٢. يشارك في تنمية التجارة الدولية إذ يساعد على عمليات الإستيراد والتصدير والتسويات المالية الناتجة عنها.

٣. ضروري للتنمية الوطنية والدولية عن طريق إصداراته من طوابع تذكارية في المناسبات والإحتفالات.

٤. اساس تنمية البنية التحتية مثل الطرق والسكك الحديدية والمواني البحرية والجوية للإرتباط الوثيق بينهما.

٥. يقوم بدور لا بأس به في توفير العديد من الوظائف للايدي العاملة ، وغالباً مايساهم في حل مشكلة البطالة .

ويساعد البريد في الوحدة الوطنية بيت اقاليم القطر :

- توثيق القوى الوطنية وتوحيدها.
- تقريب الافراد والشعوب.
- الكفاح ضد انعزال وتباعد الاقاليم.
- الرخاء والثقافة والمعرفة عن بعد<sup>١</sup> ..

سودابوست ...الاهداف :

#### الاهداف:

١. إصلاح وإنعاش البيئة البريدية في السودان ، بتحفيز التنمية المستدامة للخدمات البريدية الشاملة ذات النوعية الأكفا والتكلفة الأقل وتلبية حقوق التواصل البريدي. توفير وتسهيل الخدمات البريدية الشاملة القائمة حالياً والمدرجة عاجلاً والمعتمدة اجلاً ، ورفع الكفاءات التشغيلية بتفعيل الشبكات الداخلية والخارجية لأعمال البريدية كافة.
٢. تدعيم وتطوير الحلول والأنظمة التي تلبي الحاجات المتغيرة والمتزايدة .
٣. تهيئة البيئة البريدية لتأمين التعاون التقني الفاعل وإعتماد تكنولوجيات الإتصال والإعلام والمعلوماتية ركيزة للتنوع الإنتاجي والإبتكاري والتنافسي الشريف في السياقات البريدية الداخلية والخارجية.

---

دلال الخير ابراهيم العبيد، جودة التنظيم الادارى واثرها فى تحسين كفاءة الاداء رسالة ماجستير، جامعة افريقيا العالمية ، ٢٠١٧م.

٤. إعتقاد طاقات ومقدرات ( إنسان البريد ) عبر خطط طموحة للتدريب والتطوير الكمي والكيفي لرفع الكفاءات

والمهارات الوظيفية والادائية وإثراء النظم الإدارية والهيكل الوظيفية.

٥. دعم مجهودات الدولة لتطوير مجتمع المعلومات بإعتقاد الشبكة البريدية ركيزة محورية وبوابة إستراتيجية

لتفعيل وبسط خدمات الحكومة والتجارة الإلكترونية ، ونشر الثقافة الرقمية برأب فجواتها وتيسيرها.

٦. تقديم المؤسسة البريدية بالصبغة الصناعية والإستثمارية ذات الأبعاد التجارية والربحية

سودابوست ... القيم<sup>١</sup> : (١٦)

١. ولاؤنا لخدمة الوطن والمواطن لا لمصلحة العلامة التجارية وحدها.

٢. ندعم خدماتنا بقيمتنا نستلهمها من حوجات بيئاتنا ، ندرك مسؤوليتنا الإجتماعية .

٣. نوقن ان في تنوعنا وتعددنا وعي بالوفرة والغني .

٤. حسن التعامل وأخلاقيات الخدمة مفاتيح النجاح .

سودابوست ... الرؤيا والتطلعات :

١. سودابوست التحدي والرهان .. سودابوست حلم يهفو إليه واقعنا .

٢. سودابوست للبريد عهد تتجدد.

٣. سودابوست .. التقت إرادتنا جميعا .. لأجل السودان.

٤. رؤية تستلهم من الماضي ، تواكب الرهان ، وتتأهب بثقة للمستقبل.

تقديم خدمة حساب التوفير البريدي تشجع المواطنين على الإستثمار بجذب صغار المدخرين لما يتمتع به الإستثمار البريدي من أمان وموثوقية ومرونة ، حيث يتم فتح الحساب الإدخاري بأي مبلغ ويتم الإيداع والسحب عبر أي مكتب لسودابوست بسرعة وسهولة .

---

إدارة الترويج والإعلان ، اصدارة ٢٠١٢م

١. خدمة تتبع البعثات والطرود البريدية<sup>١</sup> :

تمكن هذه الخدمة من تتبع الرسائل في كافة أشكالها ومعرفة أزمان تنقلها ووصولها وذلك عبر الموقع الإلكتروني للشركة أو الإستفسار بالهاتف على أرقام خدمة العملاء .

٢. خدمة توصيل البريد لمكان الإقامة :

تيسيرا وتسهيلا للمواطنين يقدم بريد السودان خدمة توصيل المواد البريدية بإختلاف أنواعها ( بريد عادي - مسجل - طرود ) للمنازل وفقا لقيمة رمزية أو الإتصال برجل البريد للإستلام

٣. البريد الدعائي :

هي فرصة تتيحها الشركة لكافة المؤسسات والشركات والمنظمات للوصول لأكبر شريحة من الجمهور المتعاملين والمشاركين في خدمة صناديق البريد في كافة أنحاء السودان ، وهي وسيلة إعلانية تناسب جميع الأنشطة الإعلانية ( كتلوجات ، بطاقات ، نماذج ، إستمارات ، صحف ) مع ضمان الوصول وبأقل تكلفة .

١-الحوالات البريدية المالية :

تقوم كافة المراكز والمكاتب البريدية المنتشرة في كل أنحاء البلاد بتقديم خدمة الحوالات البريدية المالية ويتم عبرها تحويل وتبادل المبالغ النقدية فوريا بسهولة وفعالية بإستخدام شبكة الكترونية مركزية ، ومنها حوالات مالية داخل السودان وحوالات مالية خارجية لكل العالم ، سواء حوالات الجمهور المتبادلة فيما بينهم من طرف لأخر ، أو حوالات حكومية يرسلها الأفراد لجهات حكومية خدمية إستيفاء لرسوم خدماتها<sup>٢</sup> .

١. الخدمات اللوجستية :

يعد مشروع الخدمات اللوجستية احد المشاريع الإستراتيجية في اتجاه سياسة التوسع التي يتبناها بريد السودان ، كما إنه يعتبر تكملة لمجموعة الخدمات المقدمة من بريد السودان

---

إدارة الترويج والإعلان ، اصدارة ٢٠١٢م

إدارة الترويج والإعلان ، اصدارة ٢٠١٢م

لتوفير إحتياجات السوق ، والخدمات اللوجستية هي كل المتطلبات المتعلقة بالترحيل ، والتخزين ، والشحن ، والمناولة ، والتخليص عبر نظام إداري متكامل يسمح بالمتابعة والرقابة لكل انواع البضائع وبكل الاحجام ، وعبر قسم الخدمات اللوجستية ، يقدم بريد السودان كافة عمليات النقل والتخزين من والى كافة انحاء السودان .لا توجد هذه الخدمة في عهد الادارة السابقة لعدم توفر الخبرة والعملاء وعدم القدرة على المنافسة في السوق . حيث بدأت هذه الخدمة بالاوزان التي تتجاوز ٣٠ كيلو كما هو متعارف عليه عالمياً في مجال البريد من خلال ادارة الخدمات اللوجستية التي عملت على :

أ. التعاقد على نقل كافة الادوية والامصال للإمدادات الطبية في كافة انحاء السودان جواً وبحراً وبراً.

ب. إبتداع النقل المبرد والعمل بترحيل كل الحاويات الجافة والمبردة من ميناء بورتسودان إلى مخازن الهيئة بالخرطوم.

٢- خدمة صرف المعاشات :

توقفت خدمة صرف المعاشات في عهد البريد والبرق نسبة لعدم توفر السيولة بالتالي تضرر المعاشين من تأخير الصرفيات واحجمت كافة الجهات الحكومية من الاعتماد على الهيئة في توزيعها . أما في عهد سودابوست يتم الان الصرف لعدد ٤٠٠٠٠ ألف معاشي بكفاءة عالية بإستخدام التطور التقني والحوسبي عبر مكاتب مخصصة للمعاشين في العاصمة والولايات يراعى فيها سرعة الخدمة وكثرة منافذ الصرف وتهيئة هذه المكاتب .

٣- مشروع نقل الدواء الدوار لكل ولايات السودان مع الهيئة العامة للإمدادات الطبية وذلك عبر توقيع عقد شراكة بين الشركة السودانية للخدمات البريدية (سودابوست) والهيئة العامة للإمدادات لنقل الدواء لمدة خمسة سنوات لتشمل كميات تزيد عن ألف وخمسمائة حاوية ( ٢ مليون كرتونة ) .

٤- مشروع توزيع الدعم النقدي المباشر وذلك بدعم مجهودات الدولة في المسؤولية الإجتماعية بالسودان ومحاربة الفقر وفي هذا الإطار تم الإتفاق مع وزارة الرعاية والضمان الإجتماعي لتوزيع الدعم النقدي المباشر للإسر الفقيرة والتي تمتد لـ ٣٥٠

الف أسرة من خلال ٩٣ مكتب منتشرة في كل مدن وقرى وتم البدء بعدد خمس ولايات (الجزيرة ، شمال دارفور ، جنوب دارفور ، النيل الابيض ، وشمال كردفان ) الدفعيات يناير حتى سبتمبر ٢٠١٥م وبذلك تكون الشركة قدساهمت في خدمة المجتمع.

٥-مشروع الانتخابات تم توقيع عقد مع المفوضية القومية للانتخابات لنقل كافة مواد الانتخابات بالتعاون مع عدد من الجهات المنظمة ذات الصلة حيث تم النقل جواً لولايات دارفور الخمسة وبراً لبقية ولايات السودان بواسطة وسائل النقل المختلفة لجملة اوزان تصل الى ٩٠٠ اطن.

٦-خدمة طرود الحجاج وهي من الخدمات المستحدثة في بريد السودان وطبقت في مواقع تواجد الحجاج السودانيين (بمكة والمدينة المنورة وجدة ) وهي توصيل الطرود وإستلامها ( من الباب إلى الباب) بنجاح كامل الأمر الذي أدى لتوقيع مذكرة اتفاق مع هيئة الحج ولاية الخرطوم ١٢٠٠ حاج والهيئة العامة للحج والعمرة ٢٢٠٠٠ حاج.

٧-خدمة بيع الكهرباء :

تعتبر سودابوست من أول الشركات المساهمة في مشروع الطرف الثالث لتوزيع الكهرباء بين الهيئة القومية للكهرباء وشركات الطرف الثالث لمقابلة الزيادة في حجم المبيعات والوكلاء .

٨-خدمة البريد البحري:

تصب هذه الخدمة في مجال تطويرخدمات البريد وتنوعه حيث تمتاز بإسعار رمزية واوزان كبيرة وهي خدمة تقدم لأول مرة في مجال البريد عبر اتفاقية بين البريد السعودي والشركة السودانية للخدمات البريدية المحدودة سودابوست مستهدفين ٢٠٠٠٠٠ الف طرد في المرحلة الاولى بتاريخ ٢٥ مايو ٢٠١٥م عبرميناء جدة الإسلامي الى ميناء سواكن، وكان ذلك في إحتفالية كبيرة شهدها مدير سودابوست ومدير البريد الممتاز السعودي.

## منظمة الأمم المتحدة للطفولة؛ اليونيسف: الماضي والحاضر والمستقبل

بعد انتهاء الحرب العالمية الثانية، واجه الأطفال الأوربيون خطر انتشار المجاعة والمرض. وأنشأت الأمم المتحدة اليونيسف في كانون الأول/ ديسمبر ١٩٤٦ لتوفير الغذاء والكساء والرعاية الصحية لهم.

أصبحت اليونيسف هيئة دائمة في الأمم المتحدة:

مددت الجمعية العامة للأمم المتحدة ولاية اليونيسف لفترة غير محددة. وبدأت اليونيسف حملة عالمية لمكافحة مرض التوت (جلدي)..

### **إعلان حقوق الطفل:**

أقرت الجمعية العامة إعلان حقوق الطفل الذي يحدد بوضوح حق الطفل في الحماية والتعليم والرعاية الصحية والتغذية السليمة.

### **التعليم**

بعد مضي أكثر من عقد من التركيز على مسائل صحة الطفل، وسعت اليونيسف دائرة اهتماماتها لتشمل احتياجات الطفل ككل. و بذلك بدأت تبدي اهتماماً بالتعليم بدءاً من دعم برامج تدريب المعلم وتوفير الأدوات التعليمية في الفصل الدراسي، في البلدان التي نالت استقلالها حديثاً.

### **جائزة نوبل للسلام:**

منحت جائزة نوبل للسلام لعام ١٩٦٥ إلى اليونيسف لتعريفها "مبدأ الأخوة بين الدول" منظمة اليونيسف اليونيسيف (UNICEF) : وهي اختصار لمنظمة الأمم المتحدة للطفولة (بالإنجليزية) United Nations Children's Fund: اليونيسيف، وهي صندوق الأمم المتحدة الدولي للطوارئ (United Nations International Children's Emergency Fund) والبرنامج الخاص للأمم المتحدة المكرس لمساعدة الجهود الوطنية لتحسين الصحة، والتغذية، والتعليم، والرفاهية العامة للأطفال، ويقع مقرها الرئيسي في مدينة نيويورك، وقد تم إنشاؤها في عام ١٩٤٦ لتوفير الإغاثة للأطفال في البلدان التي دمرتها حرب العالمية

الثانية، وأصبحت في عام ١٩٥٠ تعمل على تحسين رفاهية الأطفال في البلدان الأقل نمواً، وفي حالات الطوارئ الأخرى، وقد حصلت منظمة اليونسف على جائزة نوبل للسلام في عام [١١٩٦٥] [عمل اليونسف تعمل منظمة اليونسف في ١٩٢ دولة من خلال البرامج القطرية واللجان الوطنية، حيث توجد حوالي ٨٥% من وظائف المنظمة حول العالم، بحيث يوجد سبعة مكاتب إقليمية، بالإضافة إلى المكاتب القطرية في جميع أنحاء العالم، ومركز أبحاث في فلورنسا، ومركز خدمات مشترك في بودابست، ومكاتب في جنيف، وطوكيو، وبروكسيل، ومكتب خدمات في كوبنهاغن، [٢] وتكرس منظمة اليونسف ما يصل إلى ٨٠% من أموالها لبرامج الصحة العالمية، والتي تعمل بالشراكة مع الحكومات والمنظمات التي لها صلة بالصحة، خاصة منظمة الصحة العالمية (World Health) ١  
اهداف العالمية:

اتهمت مصادر حكومية، منظمة الأمم المتحدة للطفولة "يونسف"، بتمويل المراكز الطائفية التابعة لمليشيا الحوثي، والمعروفة باسم "المراكز الصيفية"، والهادف لتطبيب المجتمع، وتجنيد الأطفال، والذهاب بهم الى جبهات القتال ونقل موقع "سبتمبر نت"، الناطق باسم الجيش الوطني، عن مصادر وصفها بـ"الخاصة" قولها، "إن منظمات أممية تقف وراء تمويل المراكز الصيفية التي تقيمها الميليشيات الحوثية الانقلابية المدعومة من إيران في العاصمة صنعاء، وبقية المناطق الخاضعة لسيطرتها، والتي تستهدف من خلالها تطبيب المجتمع واستقطاب الأطفال للجبهات" وبحسب موقع "الجيش"، "فإن منظمة اليونسف التابعة للأمم المتحدة تكفلت وعبر منظمة "الشراكة العالمية من أجل التعليم" والتابعة لوزارة التربية والتعليم الخاضعة لسيطرة مليشيا الحوثي بصنعاء، بجميع التكاليف للمراكز الصيفية التي تقيمها الميليشيا للطلاب وأكدت المصادر أن اليونسف تكفلت أيضاً بدفع مرتبات عناصر الميليشيا الحوثية العاملين والقائمين على إدارة هذه المراكز وجددت المصادر التأكيد أن الميليشيا الانقلابية تقدم من خلال هذه المركز الصيفية مناهج

<https://www.unicef.org>

وأفكار طائفية، تستهدف بها الاطفال والناشئين علاوة على تحويلها الى مراكز استقطاب تدفع من خلالها بالعشرات منهم الى جبهات القتال. وقدمت منظمة اليونيسيف الكثير من الدعم لمليشيا الحوثي الانقلابية من خلال تسليمها الحافز المالي للمئات من التابعين للمليشيا بعد اسقاط المدرسين من الكشوفات واستبدالهم بعناصرها، اضافة الى الاستقطاعات الكبيرة التي نفذتها بالتنسيق مع المنظمة، متجاوزة بذلك الاتفاق مع وزارة التربية والتعليم في العاصمة المؤقتة عدن، وهذا علاوة على الدعم المقدم للمليشيا عبر برامج مختلفة.

يذكر أن منظمة الشراكة العالمية من أجل التعليم -مؤسسة حكومية - تم انشائها بغرض استقبال وتنسيق الشراكات والتمويلات الخاصة بمجالات التعليم، وتتبع وزارة التربية والتعليم، وتستغلها مليشيا الحوثي لتمويل أنشطتها الطائفية التي تستهدف التعليم وكانت منظمة اليونيسيف وفقا لما ذكرته مصادر "سبتمبر نت" سلمت في العام ٢٠١٦م مبلغ ٤٠ مليون دولار لمنظمة الشراكة العالمية، الخاضعة لمليشيا الحوثي بغرض إنشاء معامل في مدارس العاصمة صنعاء، إلا أنها لم تنفذ أي من تلك المشاريع

النقى قادة العالم في أيلول ٢٠١٥ في مقر الأمم المتحدة والتزموا بتحقيق ١٧ هدفا للتنمية المستدامة خلال الخمسة عشر سنة القادمة. وتهدف كل هذه الأهداف إلى القضاء على الفقر ومحاربة اللامساواة وحماية بيئتنا الطبيعية

ويدعو الهدف ٦ من أهداف التنمية المستدامة إلى "ضمان توفر الإدارة المستدامة للمياه والصرف الصحي للجميع". تعمل اليونيسيف ضمن إطار الأجندة الإنمائية الجديدة على دعم الحكومات في تحقيق هذه الأهداف.

وفيما تعد جميع الأهداف الواردة في هذه الأجندة متكاملة ويدعم أحدها الآخر، يعد الوصول للمياه والصرف الصحي أساس النمو نحو الصحة والإنصاف والمساواة بين الجنسين والتعليم.

ويعد القضاء على مظاهر عدم المساواة أحد الأغراض الأساسية من الأجندة الجديدة، ففي ضمان توفر المياه والصرف الصحي للجميع، ستعمل اليونيسف على الوصول إلى الأطفال الأكثر تهميشاً والأقل حظاً أولاً. ومن دون الإنصاف لن تكون الاستدامة ممكنة

غايات الهدف السادس

يسعى الهدف السادس "الضمان توفر المياه والصرف الصحي للجميع وإدارتها بشكل مستدام". وهو هدف شامل يتصدى لحلقة المياه بأكملها، ابتداءً من الوصول وحتى الاستخدام والكفاءة، والإدارة المتكاملة للمصادر المائية والنظم البيئية المتعلقة بالمياه سيسهم عمل اليونيسف في مجال المياه والصرف الصحي والنظافة العامة لتحقيق ٣ غايات أساسية:

الغاية ١.٦: تحقيق هدف حصول الجميع بشكل منصف على مياه الشرب المأمونة والميسورة التكلفة بحلول عام ٢٠٣٠

الغاية ٢.٦: تحقيق هدف حصول الجميع على خدمات الصرف الصحي والنظافة الصحية ووضع نهاية للتغوط في العراء، وإيلاء اهتمام خاص لاحتياجات النساء والفتيات ومن يعيشون في ظل أوضاع هشة، بحلول عام ٢٠٣٠

الغاية ٣.٦: تحسين نوعية المياه عن طريق الحد من التلوث ووقف إلقاء النفايات والمواد الكيميائية الخطرة وتقليل تسربها إلى أدنى حد، وخفض نسبة مياه المجاري غير المعالجة إلى النصف، وزيادة إعادة التدوير وإعادة الاستخدام المأمونة بنسبة كبيرة على الصعيد العالمي، بحلول عام ٢٠٣٠

المصادر: تحسين المساءلة: يشكل نقص الاستدامة في تدخلات المياه والصرف الصحي والنظافة العامة حاجزاً رئيسياً يقف أمام تحقيق هدف وصول الجميع إلى المياه والصرف الصحي والنظافة العامة. حالياً تفشل ٣٠ - ٥٠% من مشاريع المياه والصرف الصحي والنظافة العامة بعد ٢ - ٥ سنوات. وفي العديد من الحالات لا يكون سبب الفشل هو الجانب الفني، وإنما غياب الحوكمة الرشيدة التي تؤثر سلبياً على تقديم الخدمات العامة

يعد غياب الحوكمة الرشيدة والمساءلة أحد العوائق الأساسية التي تقف أمام تحقيق الإنصاف وقدرة الجميع على الوصول للمياه والصرف الصحي..

مجالات عمل اليونيسيف :

ركزت منظمة اليونيسيف جهودها في العديد من المجالات التي تؤثر فيها النفقات الصغيرة على حياة أكثر الأطفال حرماناً، مثل: الوقاية من الأمراض ومعالجتها، كما وتعمل على دعم برامج التحصين لأمراض الأطفال، وبرامج الوقاية من انتشار فيروس نقص المناعة البشرية (الإيدز)، وتوفير التمويل للخدمات الصحية، والمرافق التعليمية، والعديد من خدمات الرعاية الاجتماعية، وعملت المنظمة في عام ١٩٩٦ على اتباع اتفاقية حقوق الطفل، والتي تؤكد على حق جميع الأطفال في التمتع بأعلى مستوى من الصحة يمكن الوصول إليه، وعادةً ما يتم تمويل أنشطة منظمة اليونيسيف من المساهمات الحكومية والخاصة وتعمل منظمة اليونيسيف على دعم وتمكين ومساعدة الأطفال في مائة وتسعين دولة وإقليمياً، وذلك عبر برامج عدة منها:

• حماية الطفل ، والإدماج ، ويقوم على عدة مبادرات منها:

- تنمية قدرات المراهقين.

- الأطفال المشردون.

- الأطفال ذوي الاحتياجات الخاصة.

### حماية الطفل.

• بقاء الطفل ، ويقوم على عدة مبادرات منها :

-النماء في مرحلة الطفولة المبكرة

-الصحة.

-التحصين.

-التغذية.

• التعليم ، ويقوم على عدة مبادرات منها :

-الابتكار في التعليم.

-الأطفال المصابون بالإعاقة .

-التعليم.

- المساواة بين الجنسين ، وذلك من خلال دعم النساء حول العالم ، لمشاركتهم فى التنمية السياسية والاجتماعية ، والاقتصادية.

نبذة تاريخية عن تطور خدمات البريد والبرق في السودان

ملحق رقم ( ١ )

في عام :—

١٨٥٨ : انشاء اول مكتب بريد بسواكن

١٨٥٩: تم انشاء اول كوبييل بسواكن لربطها بتركيا واروبا حيث كان مكتب بريد سواكن تحت الادارة التركية ، الاختام ، والطابع واللغة التركية .

١٨٦٦ : بدأت الحملة النيلية لمد خطوط التلغراف في السودان من مصر

١٨٧١: نم ربط خطوط التلغراف في الشمال للخرطوم وتم فتح عدد من مكاتب البريد بالسودان ، وادارة بريد وبرق صغير بالخرطوم

١٨٧٣ : وصلت خطوط التلغراف في الشمال للخرطوم وتم فتح عدد من مكاتب البريد بالسودان ، وادارة بريد وبرق صغير بالخرطوم

١٨٧٤: تم ربط الخرطوم تلغرافياً بالابيض ومن ثم بغرب السودان

١٨٧٦ اعيد تركيب الكيبل البحري بسواكن بواسطة شركة التلغراف الشرقية

١٨٨٤: تم نقل اول بريد بالسفن النيلية من الخرطوم الى شمال السودان ومن ثم الى مصر

١٨٩٤ : تم ارسال اول كيبل نهري لربط وادي حلفا بخط تلغراف الخرطوم ومن ثم بدأت الحركة البرقية بين الخرطوم ووادي حلفا ثم مصر " تلغراف الخرطوم القاهرة"

١٨٩٧: تم انشاء مصلحة البريد الحربية ومصلحة التلغراف الحربي تحت ادارة الجيش الانجليزي

١٨٩٨: في اول مارس صدر طابع كأول بريد سوداني حيث كانت من قبل طابع مصرية خاصة هي المستعملة في السودان

١٩٠١: تم دمج المصلحتين الحربيتين واصبحتا مصلحة البرق السودانية تحت ادارة انجليزية مدنية

- ١٩٠٤: تم انشاء التعليم خانة كأول مدرسة لتدريب موظفي البريد والبرق في السودان
- ١٩٠٩: صدرت اول نشرة لتنظيم الاداء الخدمي استمرت تصدر كل ١٥ يوم
- ١٩١٠: صدر اول قانون منظم لخدمات البريد والبرق في السودان.
- ١٩١٣: انشئت خدمة بنك التوفير في السودان.
- ١٩٣٠: ادخلت خدمة اللاسلكي في السودان.
- ١٩٣٦ : ادخلت خدمات ارشاد الطائرات والسفن في السودان.
- ١٩٤٦: ادخلت خطوط "الكريل" في السودان.
- ١٩٥٥: تم تعيين السيد/ سليمان حسين كأول مدير سوداني لمصلحة البريد والبرق في السودان.
- ١٩٥٦: ادخلت خدمة المبرقة في السودان.
- ١٩٥٦ : انضم السودان لاتحاد البريد العالمي.
- ١٩٥٧: تحولت شركة ارشاد الطائرات الى مصلحة البريد والبرق السودانية.
- ١٩٦٢: تم ادخال خدمات الفاكس.
- ١٩٦٦: بدأ استيعاب خريجي الثانوي العالي لمدرسة البريد والبرق كنواة - لتحويلها لمعهد البريد والبرق.
- ١٩٦٩ : انضم السودان الى اتحاد البريد الافريقي.
- ١٩٧١: تم تقسيم مصلحة البريد والبرق الى مصلحتين البريد والبرق ومصلحة المواصلات السلكية وواللاسلكية.
- ١٩٧٤: ادخلت خدمات سندات الإذخار في الاول من ديسمبر.
- ١٩٧٨: في يناير تحويل مصلحة البريد والبرق الى مؤسسة عامة.
- ١٩٨٦: ادخلت خدمات البريد السريع الداخلية.
- ١٩٨٧: ادخلت خدمات البريد السريع الدولية.
- ١٩٩٠: تم ادخال خدمة البرق المتداخل " الجنتكس".
- ١٩٩٠: تم تحويل المؤسسة الى هيئة عامة مستقلة ١.

## المبحث الثاني

### تحليل وتفسير المقابلات:-

الأسم	الوظيفة	مكان العمل
أ. أمينة جيب الله عثمان	قسم اللوجستية	الشركة السودانية للخدمات
أ. بدر الدين أحمد على	قسم اللوجستية	البريدية (سودابوست)
د. فيصل عبد الوهاب علي	مدير مخازن	منظمة اليونسيف

١. نبذة عن الشراكة والخدمات اللوجستية التي تقدمها سودابوست لمنظمة اليونسيف؟

• الشركة السودانية للخدمات البريدية (سودابوست)

عام ٢٠١٦م عقدت شراكة مع منظمة اليونسيف لنقل عملياتها اللوجستية من (ترحيل المواد الغذائية -الصحية - المعونات)، بسبب كثرة فروعنا بكافة ولايات السودان والشركة لها سابق تجربة في الخدمات اللوجستية مع الامدادات الطبية منذ عام ٢٠١٣م وحتى الان اضافات لنا الكثير من الخبرات وسعة الانتشار ساعدتنا في سهولة تدفق المعلومات والمتابعة والاستلام وعضواً عن ذلك كونها شركة حكومية لها أصولها وامكانياتها وتوفر كافة الضمانات من (سرقة - تلف - الضياع) لذلك اصبحت مصدر ثقة للعملاء من الشركات والمنظمات العاملة في الحقل الانساني.

• منظمة اليونسيف

اعلنت منظمة اليونسيف في عام ٢٠١٦م عطاء لترحيل اعمالها اللوجستية ووقع العطاء لصالح سودابوست وسبب اختيارها السمعة الجيدة والخبرة الطويلة وامكانياتها في الاعمال اللوجستية وهي شركة حكومية لها ضمانات، ولديها فروع في كافة الولايات السودانية وخاصة

مناطق الشدة ما عدا ولاية الخرطوم ويكون التفريغ عبر مخازن المنظمة المنتشرة في كل من ولاية شمال دارفور وجنوب دارفور والدمازين وكادقلي وكذلك المنظمة لديها تعاون وشراكة مع الجهات الحكومية مثل (وزارة التربية ، التنمية الاجتماعية ، وزارة الصحة ، ومجلس رعاية الطفولة ، وحدة حماية الاسرة والطفل ) حيث يتم التسليم مباشرة لهذة الجهات الحكومية المعنية.

٢. تقييم شامل للعمليات اللوجستية من حيث الكفاءة الادارية مقارنة بالمستوى المطلوب؟

• الشركة السودانية للخدمات البريدية (سودابوست)

تغطي شركة سودابوست جميع ولايات السودان من خلال عمليات (الشحن والتفريغ) وليس هنالك نظام معين يدير العملية اللوجستية، وادخلت مؤخرا الإدارة اللوجستية نظام GPS لمتابعة الناقلات ولدينا ادوات والات حديثة لرفع الشحنات ووسائل نقل تناسب نوعية الشحنات ونسعى دوماً لتحسين وتجويد الخدمة .

• منظمة اليونسيف

أوضحت منظمة اليونسيف رضائهم عن مستوى الخدمات التي تقدمها شركة سودابوست بانها ممتازة بنسبة ٩٠% وخاصة التعامل جيد من قبل الموظفين في قسم اللوجستية ولم تواجههم أي مشاكل في توصيل اعمالهم اللوجستية ،لان الخدمات كانت تصل في الوقت المحدد .

٣. هل تتوفر لديكم المعلومات عند الطوارئ والاتصال الفوري بين مكونات العمل

اللوجستي في الادارة.

• الشركة السودانية للخدمات البريدية (سودابوست)

نعم نمتلك شبكة واسعة من المعلومات و بحكم الانتشار لدينا مشرفين متواجدين بمكاتبنا بجميع ولايات السودان وجاهزين في اي وقت لمعالجة اي مشكلة تحدث خلال سير العملية اللوجستية.

٤. هل توصل شركة سودابوست اعمالكم اللوجستية في الوقت المحدد؟

• منظمة اليونسيف

نعم الخدمات كانت تصل في الوقت المحدد

٥. ما هي الصعوبات التي تواجه سير الاعمال اللوجستية؟

• الشركة السودانية للخدمات البريدية (سودابوست)

الازمات الاقتصادية (الوقود - السيولة)، والعوامل الطبيعية (الامطار - طرق غير

جيدة) اما التصريحات تتم من داخل مكتب الشحن لتسهيل اجراءات الشحنات حتى وصولها .

• منظمة اليونسيف

الاشياء التي تعيق الاعمال اللوجستية ظروف امنية سابقاً وأحياناً عوامل طبيعية مثل موسم الخريف.

٦. ماذا تفضلون في توصيل خدماتكم اللوجستية؟

• منظمة اليونسيف

تكون خدماتنا اللوجستية حسب طبيعة الشحنات مثل الأدوية والمواد الطبيعية تحتاج ثلاجات مبردة وبحالة جيدة وتتضمن وصولها في الوقت المحدد.

٧. كيفية مراجعة العمليات اللوجستية؟

• الشركة السودانية للخدمات البريدية (سودابوست)

أثناء تنفيذ العمليات اللوجستية .

٨. كيف يتم تحسين كفاءة الكادر الإداري والفني؟

• الشركة السودانية للخدمات البريدية (سودابوست)

بالدريب والتاهيل والممارسة الميدانية وتمارين المحاكاه.

٩. هل تعتقد ان موظفي شركة سودابوست قسم اللوجستية كانوا يتميزون بالخبرة والكفاءة

في تنفيذ الاعمال اللوجستية؟

• منظمة اليونسيف

نعم موظفي شركة سودابوست بقسم اللوجستية يمتازون بالخبرة الجيدة وخاصة المناديب ولم توجهنا مشاكل في توصيل اعمالنا.

١٠. ما هي مقترحاتكم لتحسين العمليات اللوجستية؟

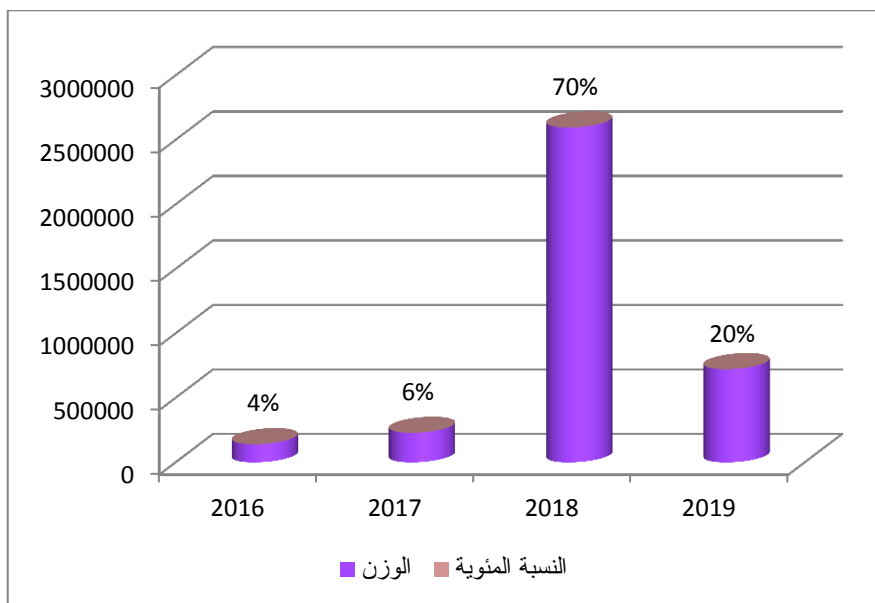
- الشركة السودانية للخدمات البريدية (سودابوست)
- التسويق لاعمالنا اللوجستية والاستفادة من ضعف المنافسين اي الشركات العاملة في الخدمات اللوجستية والاستفادة من الانتشار في توسيع اعمالنا اللوجستية.
- تطوير مزيد من خدماتنا اللوجستية الفنية والتقنية.
- مزيد من تدريب الكادر في مجال العمل اللوجستي.
- منظمة اليونسيف
- الشفافية بين المستفيد والخدام في تدفق المعلومات والاتصال يساعد في استمرار الخدمة.
- مراعاة نوعية العربات وجودتها التي تناسب الشحنات وعدم تعرضها للضرر والتلف.

جدول رقم (١) يوضح كمية الدعم اللوجستي الموجهة من منظمة اليونسيف الى الولايات :-

السنة	الوزن	النسبة المئوية
٢٠١٦	١٤٠٨٦٤	٤%
٢٠١٧	٢٢٩١٠٢	٦%
٢٠١٨	٢٥٩٦٨٢٩	٧٠%
٢٠١٩	٧٢٢٩٤٢	٢٠%
المجموع	٣٦٨٩٧٣٧	١٠٠%

المصدر: الدراسة الميدانية للباحث

الشكل رقم (١)



في الجدول أعلاه، والذي يوضح ال الدعم اللوجستي الموجهة الى الولايات عبر سودابوست من قبل منظمة اليونسيف عبر السنوات من ٢٠١٦-٢٠١٩م ، نجد أنه في العام ٢٠١٦م تم ترحيل ١٤٠٨٦٤ طن ، وفي العام ٢٠١٧م تم ترحيل ٢٢٩١٠٢ طن، وكذلك في العام ٢٠١٨م رحلت ٢٥٩٦٨٢٩ طن وفي العام ٢٠١٩م تم ترحيل ٧٢٢٩٤٢ طن.

## قراءة عامة لمخرجات المقابلة

اجرى الباحث مقابلات شخصية مع بعض المسؤولين من منظمة اليونيسيف متمثلة فى السيد د/ فيصل عبدالوهاب علي مدير مخازن اليونيسيف ومن سودابوست متمثلة فى أ/ امينة جيب الله عثمان. والاستاذ/ بدالدين احمد على وسوف نستعرض الاسئلة ونستخلص منها النتائج:

١.السؤال عن الشركة:

اوضح الدكتور/ فيصل عبدالوهاب ان منظمة اليونيسيف لديها شراكة مع سودابوست امتدت لثلاثة سنوات حيث تقوم سودابوست بترحيل اعمالنا اللوجستية لكافة ولايات السودان وخاصة مناطق الشدة ما عدا ولاية الخرطوم ويكون التفريغ عبر مخازن المنظمة المنتشرة فى كل من ولاية شمال دارفور وجنوب دارفور والدمازين وكادقلى وكذلك المنظمة لديها تعاون وشراكة مع الجهات الحكومية مثل (وزارة التربية ، التنمية الاجتماعية ، وزارة الصحة ، ومجلس رعاية الطفولة ، وحدة حماية الاسرة والطفل ) حيث يتم التسليم مباشرة لهذة الجهات الحكومية المعنية ، وسبب اختيار سودابوست للخبرة الطويلة وكونها جسم حكومي لديها الضمانات وسعة الانتشار فى كافة ولايات السودان.

وكانت اجابة ممثلى سودابوست : عملت منظمة اليونيسيف عطاء لنقل خدماتها اللوجستية ووقع العطاء لصالح سودابوست وكان ذلك فى عام ٢٠١٦م وسبب اختيار سودابوست اصبحت مصدر ثقة للعملاء اضاف لذلك تقدم سودابوست خدماتها اللوجستية باسعار مناسبة مقارنة بالشركات الاخرى لانها خدمية فى المقام الاول قبل ان تكون ربحية. ونستخلص من الاجابات ان المنظمات بتفضل الجهات الناقلة لخدماتها اللوجستية ان تكون ذات خبرة ولها سمعه جيدة وكذلك حجم الانتشار بسهل فى عملية الاستلام.

٢.السؤال حول تقييم الخدمات اللوجستية:

كانت اجابة د/ فيصل عبدالوهاب حيث اوضح رضاهم التام من الخدمات التي تقدمها سودابوست بنسبة ٩٠% ووصفها بانها ممتازة.

اجابة ممثلى سودابوست: استفادت سودابوست من التجربة فى الاعمال اللوجستية مع الامدادات الطبية منذ ٢٠١٣م كانت كفيلة بتزويد ادارة قسم اللوجستية بالخبرة واستفادتمن التكنولوجيا وادخلت ادوات المناولة الحديثة كالروافع فى شحن عملياتها اللوجستية لتقليل عامل الزمن وكذلك ادخلت نظام GPS لمتابعة الناقلات وتسعي دوما فى تحسين الخدمة لتواكب التقنيات التكنولوجية ، نستنتج من ذلك ان الخبرة لها دور فى تقديم خدمات ترضي العملاء حيث سودابوست كانت لها سابق تجربة فى الاعمال اللوجستية ، وان الخدمات اللوجستية بسودابوست متطورة وتواكب التقنيات التكنولوجية.

٣.السؤال حول توفر المعلومات عند الطوارئ والاتصال الفورى بين مكونات العمل اللوجستي اوضح مندوبي سودابوست ان ميزة الانتشار ساعد فى تسهيل ومعالجة الطوارئ لحظة وقوعها ونسبة للمتابعة للصيقة من المشرفين قلل من نسبة الطوارئ ، ونستنتج من ذلك ان الرقابة الدورية فى العمليات اللوجستية تقلل من نسبة الطوارئ .

٤.السؤال حول هل توصل سودابوست اعمالكم فى الوقت المحدد زكر ممثل منظمة اليونيسيف ان سودابوست توصل الاعمال اللوجستية فى الوقت المحدد ونستنتج توصيل الاعمال اللوجستية مرتبط بمستوى الرضا.

٥.السؤال حول الصعوبات التى تواجه سير الاعمال اللوجستية اجابه ممثلى سودابوست غالباً ما تكون أزمات اقتصادية او عوامل طبيعية نستنتج ان الازمات الاقتصادية والعوامل الطبيعية تؤثر على تاخير العمليات اللوجستية.

٦. السؤال حول ماذا تفضلون فى توصيل خدماتكم اللوجستية وكانت الاجابه من ممثل منظمة اليونيسيف حسب طبيعة الخدمات مثلاً الادوية والمواد الغذائية تحتاج الى ثلاجات مبردة وبحالة جيدة، ونستنتج ان الخدمات اللوجستية هنالك علاقة تناسبية بين نوعية الشحنة والوسيلة الناقلة.

٧. السؤال حول كيفية مراجعة العمليات اللوجستية حيث اوضح ممثلى سودابوست ان المراجعة بتكون اثناء تنفيذ العمليات اللوجستية تستنتج ان المراجعة اثناء سير العملية اللوجستية بتكون دقيقة وتساعد على التعرف على الثغرات ومعالجتها.

٨.السؤال حول تحسين الكادر الادارى والفنى حيث كانت اجابة ممثلى سودابوست يكون بالتدريب والتاهيل والممارسة الميدانية وتمارين المحاكاة نستنتج الممارسة الميدانية والمحاكاة تؤدى الى رفع الكفاءة والكادر الادارى والفنى.

٩.السؤال حول كفاءة وخبرات موظفى قسم اللوجستية كانت اجابة ممثل منظمة اليونيسيف بان موظفى سودابوست يتميزون بالخبرة والكفاءة ونستنتج ان الخبرة والكفاءة تؤدى الى الرضا.

١٠. السؤال حول مقترحات تحسين العمليات اللوجستية حيث كانت اجابة ممثلى سودابوست استمرار فى تطوير الخدمات اللوجستية الادارية والتقنية والتسويق للخدمات اللوجستية والاستفادة من ضعف الجهات الحكومية العاملة فى الخدمات اللوجستية واجابة ممثل منظمة اليونيسيف ، الشفافية بين المستفيد والخدام فى تدفق المعلومات والاتصال يساعد فى استمرار الخدمة ومراعاة نوعية العربات وجودتها التي تناسب الشحنات وعدم تعرضها للضرر والتلف ، نستنتج ضعف نسبة الجهات الحكومية التي تعمل فى الخدمات اللوجستية .

## التحقق من فرضيات الدراسة

### الفرضية الأولى :

هنالك علاقة بين كفاءة تقديم الخدمات اللوجستية ورضا المستفيدين من خدمات المنظمات. من خلال الدراسة وبناءً على نتائج المقابلة أثبتت الدراسة أن هنالك علاقة بين تقديم الخدمات اللوجستية ورضا المستفيدين من خدمات المنظمة بحيث تتناسب هذه العلاقة طردياً فكلما أزدادت الكفاءة لتقديم الخدمة كلما زاد رضا المستفيدين.

### الفرضية الثانية:

من خلال التحليل السابق للمقابلة وحسب ما تم التوصل اليه من نتائج فإنه يمكن تأكيد الفرض القائل بأن الاعمال اللوجستية لها دوراً حاسماً في عملية إنجاز توصيل خدمات المنظمات وذلك من خلال الدور الذي تقوم به الاعمال اللوجستية في توصيل الأنشطة اللوجستية سواء كانت مواد غذائية او صحية او معونات في حالات الاستجابة للكوارث وفقاً لحاجتهم ورغباتهم وبافضل الطرق الممكنة واكثرها كفاءة من حيث الوقت والمكان والاستجابة السريعة في توفير السلع والخدمات والتي تعتمد على تدفق المعلومات والتعبئة والنقل والتخزين وغيرها.

### الفرضية الثالثة:

من خلال التحليل السابق للمقابلة وحسب ما تم التوصل اليه من نتائج فإنه يمكن تأكيد الفرض القائل ان سودابوست تتبع مناهج متطورة في تقديم الخدمات اللوجستية للمنظمات الانسانية وذلك من خلال ادخال سودابوست نظام GPS لمراقبة وتتبع الناقلات ، واستخدمت وسائل نقل اكثر فعالية تناسب الخدمة من حيث الكفاءة والجودة ، واستخدمت ادوات واليات مخصصة لرفع الحاويات حيث قللت الوقت والجهد المبذولين وذلك أرتقى بمستوى الخدمة.

## الخاتمة

### أولاً: النتائج

- ١- خبرة إدارة قسم اللوجستية بالشركة السودانية للخدمات البريدية كان له اثر فى نجاح الاعمال اللوجستية مما انعكس على رضا ادارة قسم اللوجستية بمنظمة اليونيسيف.
- ٢- عمليات الاتصال وتدفق المعلومات والمتابعة من اهم العوامل المؤثرة فى كفاءة نظام الامداد.
- ٣- المناخ التنظيمى السليم يساعد العاملين على اداء مهامهم بكفاءة من خلال اختيار العمالة ووضع برامج التدريب وتقييم الاداء مع ربطها بنظام عادل للثواب والعقاب.
- ٤- استخدام الموارد المالية والبشرية والتكنولوجية المتاحة للمشروع افضل استخدام ممكن بهدف تعظيم اهداف المشروع.
- ٥- أن الظروف البيئية المحيطة لنشاط الأمداد تتميز بالتغير المستمر لذلك لابد من التأكد من قدرة التنظيم على مواجهة مثل هذه التغيرات والتكيف معها.

## ثانياً: التوصيات

وخلص البحث الى التوصيات الآتية:

١. الاهتمام باللوجستيات هي احدى نماذج الادارة المتكاملة
٢. الاهتمام باعداد الدراسات التي تتناول مشكلات الامداد اللوجستي
٣. ضرورة التأهيل والتدريب للأفراد على اعمال الدعم والامداد مما يساعد في تجويد الاعمال اللوجستية بكفاءة وفعالية عالية .
٤. الاهتمام باعداد وصياغة الاستراتيجيات التي تمكن الشركة من التعرف على المشاكل الادارية مبكرا .
٥. لابد ان تتكامل الادارات المختلفة في المؤسسات الحكومية لاتمام العمل اللوجستي .
٦. لابد من الاهتمام بتبادل الخبرات الاجنبية والمحلية في ادارة العمليات اللوجستية .
٧. لابد من مواكبة التطورات التكنولوجية والاستفادة منها في ادارة الاعمال اللوجستية.

## قائمة المصادر والمراجع

المراجع :

١. احمد التيجاني محمد العالم ، حسن عبدالواحد ابراهيم، احمد ابراهيم خليل ، البريد والبرق فى السودان عبر العصور ،٢٠١٤م.
٢. ثابت بن عبدالرحمن ادريس ، جمال الدين المرضي ، المنشآت التسويقية ، مدخل وصفي تحليلي ، مكتبة الفلاح ، الكويت، (١٩٩٤).
٣. ثابت عبدالرحمن ادريس ، مقدمة فى ادارة الاعمال اللوجستية (الامداد والتوزيع المادى) ، الكويت،٢٠٠٣م.
٤. ثابت عبدالرحمن ادريس، كفاءة وجودة الخدمات اللوجستية (مفاهيم اساسية وطرق القياس والتقييم ) ، الكويت، ٢٠٠٦م
٥. عبد السلام ابو القاسم مختار ، فعالية الدور الاستراتيجى ،السودان،٢٠١٢م.
٦. محمد محمود مصطفى ، الادارة اللوجستية ، عمان ،٢٠١٧م.
٧. محمود خضر ،ادارة الاعمال اللوجستية ، عمان،٢٠١٥م

الرسائل الجامعية :

١. ابازر ابراهيم حسن ابراهيم، الخصخصة وأثرها على ادارة الخدمات البريدية فى
٢. الحارث سعد أرباب ، التنظيم الإدارى وأثره فى تطورالخدمات البريدية بالسودان ، رسالة ماجستير ، جامعة افريقيا العالمية ، ٢٠٠٥م
٣. دلال الخير ابراهيم العبيد، جودة التنظيم الادارى واثرها فى تحسين كفاءة الاداء رسالة ماجستير، جامعة افريقيا العالمية ، ٢٠١٧م.
٤. رعدة حسن عبدالحفيظ ، ٢٠١١م، دور نظام التكاليف المستهدفة فى ادارة وخفض تكلفة اللوجستيات، رسالة ماجستير فى المحاسبة غير منشورة ، جامعة حلوان كلية التجارة وادارة الاعمال.
٥. السودان ، رسالة ماجستير، جامعة افريقيا العالمية ، ٢٠١٣م

٦. شهاب يوسف عباس احمد ، فعالية ادارة الاعمال اللوجستية فى المنظمات التطوعية ، (منظمة كير العالمية ) ، رسالة ماجستير ، جامعة افريقيا العالمية ، ٢٠٠٨م
٧. محمد سعد خواسك، عماد الدين محمود عيد، ٢٠٠٩م، الدور اللوجستي ومدى تأثيره فى عملية تطوير الاداء بالمؤاني، مجلة البحوث التجارية، كلية التجارة جامعة الزقازيق، المجلد (٣١) العدد الاول والثاني
٨. محمد عبدالرحمن مصطفى الامام ، ٢٠٠٩م، أثر تطبيق منهج الادارة اللوجستية فى اداء مؤسسات الانتاج الصناعي فى السودان بالتطبيق على شركة جياذ القابضة ، (رسالة دكتوراة فى ادارة الاعمال غير منشورة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
٩. ناجي بخيت سيد احمد محمد على ، دور الادارة الاستراتيجية فى الدعم اللوجستي بالمنظمات (شركة الادوية العامة )، رسالة ماجستير، جامعة افريقيا العالمية، ٢٠١٥م
- المراجع باللغة الإنجليزية

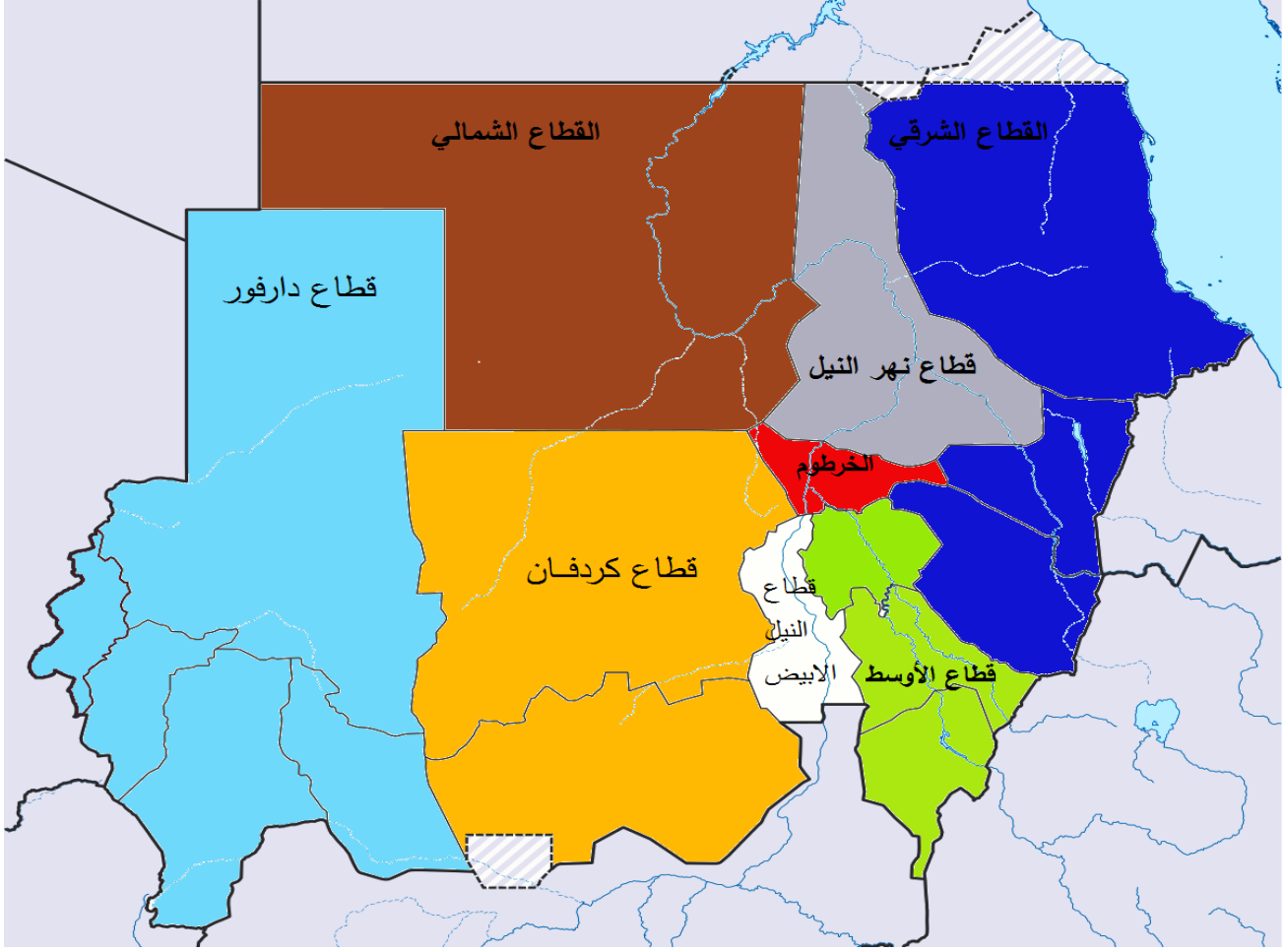
١. H.Ronald.BusinessLogisticsManagement.Prentice.١٩٩٩.new jersey.p ١٦-٠١٦Ballon

٢. vail.p."The problem with contract logistics: American shipper."  
١٩٩٤

٣. Sherman G "Good logistic is combat power ١٩٩١،

المواقع الإلكترونية

www.unicef.org.



- ✓ قطاع النيل الأبيض: يشمل مكاتب (ربك ، الدويم ، كوستي ، القطينة)
- ✓ القطاع الشرقي: يشمل مكاتب (بورتسودان ، كسلا ، القضارف ، حلفا الجديدة)
- ✓ القطاع الشمالي: يشمل مكاتب (مروي ، كريمة ، الدبة ، القولد ، دنقلا ، كرمة ، وادي حلفا )
- ✓ قطاع كردفان: يشمل مكاتب (الابيض ، الرهد ، ام روابة ، رشاد ، الفولة ، المجلد ، ابو جبيهة ، الدلنج ، كادوقلي ، ابو زيد ، النهود ، بابا نوسة)
- ✓ قطاع دارفور: يشمل مكاتب (الفاشر ، نيالا ، الجنينة ، الضعين ، برام ، زالنجي)
- ✓ قطاع نهر النيل: يشمل مكاتب (شندي ، المتممة ، الحوش ، عطبرا ، الدامر ، بربر)
- ✓ قطاع الأوسط: يشمل مكاتب (سنجا ، الدمازين ، سنار ، رفاعة ، المسيد ، الفاو ، الحاج عبدالله ، الحوش ، المناقل ، ابو عشر ، الكاملين ، مدني ، الحصاصيضا ، طابت ، الهاللية ، ابو كوتة)
- ✓ قطاع الخرطوم: يشمل مكاتب (امدرمان: ، البسنة ، العباسية ، السوق الشعبي ، ابو زيد ، امدرمان الاسلامية ، المهديّة ، الموردّة ،) (الخرطوم: الستين ، برج المعلم ، السجل المدني ، التكامل ، جامعة الخرطوم ، العمارات ، الميناء البري ، مطار الخرطوم ، جامعة افريقيا ) ، (بحري: البوستة بحري ، شرق النيل ، الحاج يوسف).