

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التجارية



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

الشعبة: علوم التجارية التخصص: إمداد ونقل دولي

عنوان المذكرة:

علاقة اللوجستيك بمردودية المؤسسة الجزائرية

دراسة حالة مؤسسة ميناء مستغانم

إشراف : بوظراف الجيلالي

من إعداد الطالبين:

مساعد مشرف: طاري عبد القادر

- شادلي الباشير

- نومية عبد القادر

- أعضاء لجنة المناقشة:

الجامعة	الرتبة	الاسم واللقب	الصفة
جامعة مستغانم	أستاذ محاضر	بن زيدان حاج	رئيسا
جامعة مستغانم	أستاذ محاضر	بوظراف الجيلالي	مقررا
جامعة مستغانم	أستاذ مؤقت	طاري عبد القادر	مساعد مشرف
جامعة .....	أستاذ محاضر	.....	مناقشا

السنة الجامعية: 2020/2019

# الشكر

نحمد الله ونشكره على توفيقه لنا في إعداد عملنا هذا، وأتوجه في هذا المقال بتقديم أسى عبارات الشكر

والتقدير للأستاذ " طاري عبد القادر " الذي أشرف على توجيهي بالرأي السديد والنصيحة القيمة لأصيلة

إلى جني ثمار هذا البحث القيم.

كما أوجه تحية تقدير خاصة لكل اساتذة العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، وإلى كل من قدم يد

المساعدة من قريب أو بعيد في إنجاز هذا العمل وإلى كل الأصدقاء.

# إهداء

قال الله تعالى " والله وأخرجكم من بطون أمهاتكم لا تعلمون شيئاً وجعل لكم السمع والإبصار

والأفئدة لعلكم تشكرون " صدق الله العظيم.

الحمد لله والشكر لله الذي أعانني في إنجاز هذا العمل المتواضع والصلاة والسلام على خاتم الأنبياء

والمرسلين. أهدي عملي إلى كل من رسم الابتسامة على وجهي .

إلى من سانداني في حياتي وأناروا دربي وغرسوا في نفسي بذور الخير اليكم "أمي وأبي"

وإلى من تقاسمت معهم رحم أمي وتشاركت معهم حلو الحياة ومرها "إخوتي".

وإلى كل الأصدقاء والأساتذة

# الفهرس

## فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
/	شكر
/	إهداء
/	فهرس المحتويات
/	قائمة الأشكال والجداول
05-01	المقدمة العامة
<b>الفصل الأول: عموميات حول الإمداد</b>	
07	تمهيد:
08	المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الإمداد واللوجستيك
08	المطلب الأول: تاريخ ظهور مفهوم الإمداد
08	أولا: الفكر اللوجستي في الرياضيات والعلوم العسكرية
09	ثانيا: الفكر اللوجستي في المؤسسة
11	ثالثا: أسباب ظهور اللوجستيك في المؤسسة
12	المطلب الثاني: التطور التاريخي لمفهوم الإمداد
12	أولا: مراحل تطور الإمداد
16	ثانيا: مفهوم الإمداد
18	ثالثا: مفهوم سلسلة الإمداد
19	المبحث الثاني: أهمية وأهداف اللوجستيك وأنواعه
19	المطلب الأول: أهمية وأهداف اللوجستيك
19	أولا: أهمية اللوجستيك في المؤسسة
21	ثانيا: أهداف اللوجستيك في المؤسسة
26	المطلب الثاني: تعريف ومجالات اللوجستيك العكسي
26	أولا: تعريف اللوجستيك العكسي Logistique inverse
28	ثانيا: مجالات اللوجستيك العكسي Logistique inverse
30	خاتمة الفصل
<b>الفصل الثاني: علاقة اللوجستيك بمردودية المؤسسة الجزائرية</b>	
32	تمهيد:
33	المبحث الأول: علاقة اللوجستيك بوظائف المؤسسة
33	المطلب الأول: علاقة اللوجستيك بالتسويق
34	أولا: علاقة الإمداد بالإنتاج
35	ثانيا: علاقة اللوجستيك بالإدارة المالية

35	ثالثا: علاقة اللوجستك بالجوانب التنظيمية والإدارية والموارد البشرية
36	المطلب الثاني: التخطيط اللوجستي
36	أولا: مستويات التخطيط اللوجستي
37	ثانيا: مثلث القرارات اللوجستية
38	ثالثا: مجالات التخطيط اللوجستي الرئيسية
40	المبحث الثاني: التنظيم اللوجستي
40	المطلب الأول: أهمية التنظيم اللوجستي
40	أولا: التطور التنظيمي لإدارة اللوجستك
43	المطلب الثاني: الرقابة اللوجستية
43	أولا: أهمية الرقابة اللوجستية
43	ثانيا: نموذج الرقابة اللوجستية
44	ثالثا: أنواع نظم الرقابة
46	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثالث: دور اللوجستك بمردودية المؤسسة</b>	
<b>حالة مؤسسة ميناء مستغانم</b>	
48	المبحث الأول: تعريف مؤسسة ميناء مستغانم وهيكلها التنظيمي
48	المطلب الأول: لمحة تاريخية لمؤسسة ميناء مستغانم والمهام الأساسية لها
49	المطلب الثاني: أهم المصالح المعتمدة من طرف المؤسسة وهيكلها
53	المطلب الثالث: دور المؤسسة ومسؤوليتها
54	المبحث الثاني: دراسة عملية النقل واللوجستك في مؤسسة ميناء مستغانم
54	المطلب الأول: استقبال السفينة والتسهيلات المينائية
57	المطلب الثاني: عمليتي الشحن والتفريغ عند وصول السفينة
59	المطلب الثالث: وسائل الشحن والتفريغ في مؤسسة ميناء مستغانم
60	المبحث الثالث: المشاكل، التحديات والمشروع المستقبلية في مؤسسة ميناء مستغانم
60	المطلب الأول: التحديات التي تواجه الميناء وانعكاساتها السلبية
60	المطلب الثاني: مشاكل ميناء مستغانم
62	المطلب الثالث: المشاريع المستقبلية في مؤسسة ميناء مستغانم
64	خلاصة الفصل
68-65	الخاتمة العامة
71-69	المصادر والمراجع
72	الملخص

قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
19	سلسلة الإمداد	(01-I)
27	مراحل الإمداد العكسي	(02-I)
29	المفهوم الشامل للإمداد	(03-I)
34	علاقة اللوجستك بالتسويق والإنتاج	(01-II)
37	مثلث اتخاذ قرارات اللوجستيات	(02-II)
41	الهيكل التنظيمي التقليدي للوجستك	(03-II)
42	الهيكل التنظيمي للوجستك المتكامل	(04-II)
42	المكانة الحديثة للوجستك	(05-II)
44	عملية الرقابة اللوجستية	(06-II)
52	الهيكل التنظيمي لمؤسسة ميناء مستغانم	(01-III)

قائمة الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
15	خصائص اللوجستك خلال مراحل تطوره	(01-I)
37	أمثلة عن القرارات الاستراتيجية والتكتيكية والتشغيلية للأعمال اللوجستية	(02-II)
59	وسائل الشحن والتفريغ	(03-III)

# مقدمة عامة



## مقدمة عامة

لظالما كان الميدان العسكري من بين أهم المراكز التي تستحدث العديد من الطرق والأساليب، منها الإمداد وتم استخدامه في الميدان العسكري لمدة طويلة وأصبح موضوع الإمداد من المواضيع الهامة والحديثة سواء على المستوى التطبيقي أو الأكاديمي وهذا بعد نجاحه بتوفير متطلبات الحرب والمحاربين بزيادة سرعة التنقل، وتوزيع المواد الغذائية في الوقت والمكان المناسب، ولم يقتصر على هذا فقط إذ أصبح يقترن أيضا بالتنظيم، التخطيط ونقل الذخائر وقطع الغيار. هذا في المجال العسكري، أما اقتصاديا فقد بدأ الاهتمام بالإمداد للضرورة الملحة التي تفرضها المنافسة الناجمة عن تطور المؤسسات، والتي تتطلب تقليص التكاليف وتحسين الخدمات للزبائن من ناحية الكم والنوع، من أجل تحقيق مردودية عالية وتوسيع نشاطها وفتح مجالات أوسع للتبادل إلى جانب حصولها على مكانة في السوق.

إن المؤسسات الصناعية والخدمية قد شهدت العديد من التطورات في الجانب التسييري، مما جعلها تستحدث طرق وأساليب تتلائم مع طبيعة البيئة التسويقية التي تتعامل معها، وذلك بهدف تحقيق أكبر الأرباح لتوسيع الحصة السوقية وتوسيع شبكة العلاقات مع الموردين من جانب التوريد وتوسيع شبكة العلاقات مع الزبائن من جانب التوزيع.

وقد أدركت العديد من المؤسسات أن الجوانب التسييرية من الأمور المهمة في الاستفادة بدرجة كبيرة من الشركات مع جميع الأطراف التي تتعامل معها على طول سلسلة التوريد، وذلك بهدف الوصول إلى أعلى مستوى من الكفاءة والفعالية في تحقيق احتياجات ورغبات الزبائن وسرعة الاستجابة لهم وحسن اختيار الموردين والاستلام للمواد الأولية في الوقت الدقيق، هذا من جهة، ومن جهة أخرى تسريع حركية المواد الأولية المستلمة من الموردين والمنتجات داخل سلسلة التوريد، والذي بدوره يسمح للمؤسسة بإعادة النظر في التكاليف التي يجب التركيز عليها المؤسسة في سلسلة توريدها، مما يجعلها تحتشد جميع جهودها لتقليل تلك التكاليف إلى أدنى حد ممكن.

فالإمداد أصبح وظيفة مهمة من وظائف المؤسسة إذ يعتبر تسيير التكاليف هو الشغل الشاغل للمؤسسات في وقتنا الحالي، فقد أدركت المؤسسات الواقع الذي يحتم عليها التحكم في تكاليفها وإلا كانت النتائج لا تحتمل. لذا وجب على المؤسسات الاقتصادية ضرورة وضع اهتمامها على الاستخدام الأمثل والعقلاني والأنجع للموارد، وإلا ضاعت منها فرص البقاء والاستمرار في الأسواق التي تشهد منافسة. إلى جانب ذلك، لابد عليها من القيام بترشيد

قرا رتها سواء كانت في مجال التسعير أو الإنتاج أو في التسيير وذلك من خلال المراقبة والمتابعة المستمرة للتكاليف وأنواعها، سواء كانت تكاليف الإنتاج أو تكاليف التوزيع أو غيرها.

هناك العديد من الطرق والأساليب والتقنيات المستحدثة في كافة الجوانب التسييرية داخل المؤسسات، خصوصا إذا تعلق الأمر بتسيير تكاليف سلاسل التوريد. لذا لا بد على المؤسسات من وضع برامج وخطط استباقية متعلقة بتسيير التكاليف، كما يجب عليها أن تحاول جاهدة إلى تحقيق ما تم تخطيطه أو الوصول إلى أحسن النتائج، في ظل اكتشاف الانحرافات ومحاولة تصحيحها وتفادي الوقوع فيها مجددا.

ومن بين أنشطة الإمداد نجد النقل الذي يعتبر المحرك الرئيسي للإمداد حيث يقوم بعملية ربط مناطق الإنتاج بمناطق التوزيع وهو يحتل المرتبة الأولى في تكاليف الإمداد، وتسعى مختلف المؤسسات للتقليل من تكاليف النقل من خلال اختيار أنماط نقل أقل تكلفة وأكثر سرعة وفعالية وهذا يؤدي إلى التأثير على البيئة من خلال الإفرازات المختلفة من وسائل النقل، وهذا ما دفع بالعديد من المؤسسات إلى تطبيق الإمداد الأخضر وجعل مختلف عملياتها صديقة للبيئة نتيجة لزيادة الوعي عند المستهلكين وارتفاع أصوات مطالبة بالمحافظة على البيئة ومن بين الحلول المقترحة المدن اللوجستية وأرضيات الإمداد التي يتم فيها تجميع العديد من الأنشطة في مكان واحد، وأصبحت منتشرة نتيجة للمنافع التي تقدمها من تخفيض للتكاليف ودورها في تحسين تنافسية المؤسسة والاقتصاد ككل.

من خلال ما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية:

- كيف يساهم اللوجستيك في تعزيز أداء المؤسسة؟

وللإجابة عن هذه الإشكالية نطرح الأسئلة الفرعية التالية:

- هل اللوجستيك له علاقة بمردودية المؤسسة؟

- هل مردودية المؤسسة تعتمد على النقل؟

- هل تقديم الخدمات في ميناء مستغانم يأخذ عامل الوقت بالحسبان؟

- هل سلسلة الإمداد فعالة في ميناء مستغانم.

- وللإجابة على هذه الأسئلة نطرح الفرضيات التالية:

1- سلسلة الإمداد لها دور فعال في زيادة مردودية المؤسسة.

2- النقل هو القلب النابض في سلسلة الإمداد بالنسبة لميناء مستغانم.

ترجع أهمية الدراسة لأهمية الموضوع وذلك للاعتبارات التالية:

• عرف الإمداد تطورا كبيرا، ونظرا لأهميته في منظمات الأعمال المعاصرة وجب علينا معرفة هذا النظام ودراسته.

• كون مجال النقل من المجالات الهامة في الحياة العملية ودوره الكبير في تطوير الاقتصاد.

• الدور الكبير للنقل في وظيفة الإمداد في المؤسسة وأهميته في الرفع من أداء مختلف الأنشطة المرتبطة به.

#### أهداف الدراسة

يمكن القول إن هذه الدراسة تهدف إلى توضيح علاقة اللوجستيك بمردودية المؤسسة الجزائرية وتسعى كذلك إلى تحقيق الأهداف التالية:

- محاولة الإلمام بمختلف المفاهيم التي لها علاقة بالإمداد والنقل.

- محاولة إبراز أهمية عملية النقل في الإمداد، من خلال تحديد الجوانب التي يمكن للمؤسسة من خلالها تخفيض التكاليف النقل.

- التعريف بالإمداد الأخضر ودوره في تحسين الأداء.

- استنتاج مجموعة من الاقتراحات التي تمكن من تحسين خدمات النقل المقدمة من طرف الشركات التي تحتاج إلى هذه العملية.

#### منهجية الدراسة

بناء على طبيعة الموضوع تم الاعتماد على مجموعة من المناهج العلمية المكتملة لبعضها البعض ولدراسة موضوعنا بطريقة جيدة استخدمنا المنهج الوصفي الذي يركز على الوصف الدقيق والتفصيلي للظاهرة أو موضوع الدراسة وصفا كميا ووصفا نوعيا كما تم الاعتماد على المنهج التحليلي وذلك من أجل تحليل المعطيات المتوفرة عن الموضوع محل الدراسة وكذلك لمعالجة مشكلة البحث تم الاعتماد على مجموعة متنوعة من المراجع، فضلا عن ذلك سيكون للإنترنت دورها في إثراء الدراسة استنادا إلى مواقع وصفحات غنية بالمعلومات الهادفة والمتجددة.

## تقسيم الدراسة

من اجل الإلمام بجوانب الموضوع والإجابة على إشكالية الدراسة والإحاطة بتساؤلاتها الفرعية وتحليل الفرضيات المصاغة سابقا تم تقسيم الدراسة إلى ثلاثة فصول حيث تناولنا في الفصل الأول عموميات حول الإمداد وتم دراسة ذلك من خلال مبحثين يستعرض الأول فيها مفاهيم عامة حول الإمداد من خلال دراسة تطوره مرورا بتعريفه وتطوره التاريخي، أما المبحث الثاني يتناول أهمية وأهداف اللوجستيك وأنواعه من خلال التعرض إلى أهمية اللوجستيك وسيتم ختم الفصل الأول بالتعرض إلى مجالات اللوجستيك العكسي.

الفصل الثاني يتناول علاقة اللوجستيك بمردودية المؤسسة الجزائرية وتم تقسيمه إلى مبحثين الأول يدرس علاقة اللوجستيك بوظائف المؤسسة والتخطيط اللوجستي، أما المبحث الثاني يتناول التنظيم اللوجستي وأهميته وكذلك الرقابة اللوجستية.

الفصل الثالث يتمثل في دراسة ميدانية التي قمنا بها بمؤسسة ميناء مستغانم، ومقسمة إلى ثلاث مباحث الأول يتناول التعريف بمؤسسة ميناء مستغانم وهيكلها التنظيمي ودور المؤسسة ومسؤوليتها أما المبحث الثاني يتناول دراسة عملية النقل واللوجستيك في مؤسسة ميناء مستغانم ، أما المبحث الثالث يتناول التحديات والمشاريع المستقبلية والمشاكل بمؤسسة الميناء .

# الفصل الأول

عموميات حول الإمداد

تمهيد:

مصطلح اللوجستيك أو الإمداد هو من المصطلحات غير المتداولة في الأدبيات الإدارية والتسويقية، ومعظم الدراسات تناولت موضوع التوزيع المادي دون الولوج إلى مفهوم اللوجستيك في المؤسسة حيث تتمكن هذه الأخيرة من الاستمرار في عملها بفاعلية بالاعتماد على الفعاليات اللوجستية وتطبيقاتها. وعن طريق اللوجستيك يمكن تحقيق المنفعة والتي بدورها تؤدي إلى تحقيق الحاجات والرغبات والمنافع وهي المنفعة الشكلية والزمانية والمكانية والحيازية. إن الجهود اللوجستية تحتاج إلى التخطيط الجيد والتنظيم المحكم لتأتي بعدها عملية الرقابة على مخرجات العملية اللوجستية، كل هذا جعل منه إدارة هامة في هياكل كبرى الشركات العالمية.

المبحث الأول: ماهية الإمداد:

لمعرفة ماهية الإمداد يتوجب علينا دراسة تاريخ هذا العلم، وذلك من خلال الإشارة إليه في العصور القديمة وظهور الفكر اللوجستي بالمؤسسة مع ذكر الأسباب التي أدت إلى استعماله في المجال الإداري، وللتعمق أكثر يجب معرفة مفهوم الإمداد الذي عرف تطوراً مع مرور الزمن.

بالإضافة إلى ذلك معرفة أهمية وأهداف الإمداد والتطرق إلى الإمداد العكسي ومجالات تطبيقه.

المطلب الأول: تاريخ ظهور مفهوم الإمداد:

إن دراسة تاريخ الإمداد تعني دراسة الوقائع والأحداث التي حدثت في الماضي على هذا النوع من الخدمات التي تهدف لإدارة التدفقات. ودراسة تاريخ اللوجستيك تقودنا إلى دراسة الفكر اللوجستي في الرياضيات والعلوم العسكرية وثانياً دراسة تاريخه في المؤسسة.

أولاً: الفكر اللوجستي في الرياضيات والعلوم العسكرية:

يعود أصل كلمة اللوجستية إلى اللغة الإغريقية القديمة وتأتي من كلمة لوجوس، وتعني "نسبة، حساب، سبب، خطاب 1" وكذلك الكلمة اللاتينية LOGISTICUS التي لها نفس المعنى. ويعتبر الفيلسوف اليوناني أفلاطون

(428-4 ق م) هو أول من استعمل كلمة LOGISTIKOS<sup>(1)</sup>

1/ اللوجستيك في الرياضيات: كلمة اللوجستيك استخدمت لأول مرة في عام 1614 للدلالة على الأمور المتعلقة بالاستنباط العقلي، ثم استخدمت في عام 1656 للدلالة على فن العمليات الأولية للحسابات الرياضية، وقد أخذت هذه العمليات في التطور حتى عام 1727 حيث شملت اللوغاريتمات، المنحنيات، الحسابات الفلكية، المعادلات والكسور كما نجد في الاقتصاد الرياضي نموذجاً رياضياً يسمى **Logit Model** ويرى واضعه أن اسم هذه المعادلة وهو **Logit** مستمد من كلمة **Logistic**<sup>(2)</sup>.

2/ اللوجستيك في العلوم العسكرية: إن الكلمة اليونانية LOGISTEUO تعني قبل كل شيء أدار، واستخدم الجيش هذا المصطلح لتحديد الأنشطة التي تُمكن من الجمع بين عاملين أساسيين في إدارة التدفقات هما: المكان والزمان. ففي القرن الرابع قبل الميلاد، Nikolopoulou.H سلط الضوء على الحاجة لاستعمال شاحنات الطعام أما الاسكندر الأكبر أمر بحرق جميع هذه العربات قبل الشروع في رحلته البحرية حول آسيا وذلك لكي لا تعيق

<sup>1</sup> - جون مانرز بيل، نظرة عامة على قطاع الخدمات اللوجستية، مركز المعلومات، الغرفة الشرقية، 2008 ص3.

[http://www.chamber.org.sa/Arabic/InformationCenter/Studies/Documents/2\\_logistic.pdf](http://www.chamber.org.sa/Arabic/InformationCenter/Studies/Documents/2_logistic.pdf) consulté le 15/08/2020 à 10:30

<sup>2</sup> - عبد العزيز بن قيراط، أداء وجودة الخدمات اللوجستية ودورها في خلق القيمة، رسالة الماجستير، جامعة قلمة، السنة الجامعية 2010 ص2.

تحركات جيشه. حيث فكر في سبق حركة جيوشه» بتنظيم المؤونة والإمدادات. أيضا القائد الروماني خوليو قيصر أنشأ وظيفة سماها LOGISTA «حيث يكلف الضابط بالاهتمام بتحركات الفيالق الرومانية من أجل تنظيم المخيمات الليلية وإنشاء مخازن في المدن المحتلة»<sup>(1)</sup>

في القرن 17 بفرنسا وبالضبط عام 1670 اقترح أحد مستشاري الملك لويس الرابع عشر حلا للمشاكل الإدارية المتزايدة التي ظهرت بالجيش في تلك العصور، وكان الاقتراح بعمل رتبة تسمى "Marechal General De Logis" كانت مسؤولياته عبارة عن التخطيط، اختيار المواقع، تنظيم التنقلات والإمداد. أما سنة، 1806 نابليون الأول أنشأ مجموعة عسكرية خاصة بالإدارة وهي عبارة عن مجموعات من الحرس الإمبراطوري تتألف من الخبازين والجزارين والحرفيين مكلفين بضمان تموين جيوش نابليون والجيوش الملكية. وفي سنة 1836 تم تقسيم الجيش إلى خمس قطاعات: الاستراتيجية، التكتيكي، اللوجستي، الهندسي، التكتيكات الصغيرة. وعرف اللوجستيك آنذاك بفن تحريك الجيوش. وفي الحرب العالمية الثانية كان اللوجستيك أحد عوامل انتصار جيوش الحلفاء أثناء هبوطهم على شواطئ نورماندي في جوان، 1944 وما أن وضعت الحرب العالمية أوزارها حتى بدأ ظهور دراسات ترمي إلى تطبيق اللوجستيك في مجال الأعمال<sup>(2)</sup>

### ثانيا: الفكر اللوجستي في المؤسسة"

في بداية الستينات من القرن الماضي ظهر التفكير اللوجستي بالمؤسسات الصناعية، ولكن تطبيقه فعليا كان في منتصف السبعينات في الولايات المتحدة الأمريكية وأوائل الثمانينات في أوروبا. علما أن اللوجستيون العسكريون المنتهية خدمتهم هم من أصبحوا الممثلين الأوائل للوجستيك المؤسسة بالإضافة إلى الباحثين في مجال العلوم الإدارية مثل Heskett في الو. م. أ.، Mathe، Colin وTixier في فرنسا. فالفكر اللوجستي المدني وضع بالتوازي مع التفكير اللوجستي العسكري وذلك باختلاف الغايات والأهداف ولكن المشاكل الأساسية تبقى نفسها.

يرى كل من Lampert et Stock أن تاريخ مصطلح اللوجستيك يرجع إلى عام، 1901 حيث أجريت دراسة بالو. م. أ. حول التكاليف والعوامل التي تؤثر في توزيع منتجات المزارع، وهو ما اعتبره الكاتبان أول دراسة في

<sup>1</sup> - عبد العزيز بن قيراط، مرجع سبق ذكره، ص2.

<sup>2</sup> - نفس المرجع، ص2.



اتجاه ما يعرف الآن باللوجستيك .<sup>(1)</sup> و قام بتلك الدراسة JCROWELL . أما أول الكتابات التي ركزت على جعل الجوانب اللوجستية ضمن عمليات التسويق خاصة في الجانب المادي من العمليات، ما قام به Clark سنة . من خلال كتاب CLARK. F, Principles of marketing, 1922 من وهناك عدد من الكتابات تحدثت عن دور اللوجستيك في النظام الفرعي للتوزيع المادي مع تطبيق الأساليب الرياضية . وفي سنة 1972 صدر كتاب ل : KOLB. F تحت عنوان «La logistique: approvisionnement, production, distribution» : حيث يقترح نهجا لمختلف تقنيات إدارة المخزون والتنبؤ بها، وتصميم شبكات التوزيع المادي . إذ يمثل هذا الكتاب بلورة للتفكير اللوجستي الفرنسي<sup>(2)</sup> .

أما عام 1973 جعل HESKETT اللوجستيك كمجال إداري متكامل يواجه الرهانات الاستراتيجية والمشاكل التنظيمية. ويقدم LAMBILLOTTE في كتابه «La fonctionlogistique dans l'entreprise» سنة 1976 اللوجستيك في بعده الوظيفي والتنظيمي أما Porter عام 1980 حدده كميزة تنافسية ممكنة للشركات وذلك من خلال سلسلة القيمة<sup>(3)</sup> .

في عام 1983 رؤية جديدة ظهرت بفرنسا من خلال كتاب «La logistique d'entreprise» لكن من TIXIER.D MATHE. H COLIN. J، هي رؤية تقترح منهج استراتيجي وتنظيمي لتحسين المشاكل التشغيلية، وأنشأت من خلال الجمع بين ثلاثة أفكار مختلفة: النهج التسويقي ل TIXIER من خلال فكر HESKETT و SHAPIRO، MATHE مع تجربته كخبير استشاري في جامعة ، COLIN ونهج النقل والتوزيع المادي<sup>(4)</sup> .

ثالثا: أسباب ظهور اللوجستيك في المؤسسة:

هناك عدة عوامل وأسباب ساعدت على ظهور اللوجستيك في المؤسسة أو بالأحرى تطبيقه في الأعمال الإدارية، كمصالح إداري وليس عسكري أو رياضي، ومن بين هذه الأسباب نذكر ما يلي:

<sup>1</sup> - نور الهدى بوهنتالة، دور أنشطة الإمداد في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة شركة اسمنت عين توتة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية تخصص تسويق، جامعة باتنة، السنة الجامعية، 2008-2009 ص 6.

2-HISTORIQUE DE LA PENSEE LOGISTIQUE

<http://pfeda.univ.lille1.fr/iaal/docs/dess2003/log/multimedia/penseelogistique/penseelogistique.html> consulté le

15/08/2020 à 22:30.

<sup>3</sup> - عبد العزيز بن قيرا ط، مرجع سبق ذكره، ص 3.

<sup>4</sup> - نفس المرجع، ص 3.

1/ الخبرات العسكرية: لقد ظهر مفهوم اللوجستيك أساسا في المنظمات العسكرية وبصفة خاصة خلال الحرب العالمية الثانية التي شهدت أكبر وأدق عمليات اللوجستيك العسكري تم خلالها نقل الآلاف من المعدات والأفراد والأغذية<sup>(1)</sup>.

2/ تطور مفهوم التحليل الكلي لعناصر التكلفة: يقوم هذا المفهوم على تحليل عناصر تكاليف الأنشطة المرتبطة ببعضها البعض، حيث ساعد التحليل الكلي لعناصر التكلفة اللوجستية على مزج أنشطة اللوجستيك المختلفة<sup>(2)</sup>.

3/ تطور مدخل النظم: إن مدخل النظم لا يعتمد على التخصص كأساس لتكوين الوظائف، وإنما يعتمد في تكوين هذه الأخيرة على تجميع الأنشطة ذات العلاقات الارتباط القوية. ولقد ساهم هذا المدخل بشكل مباشر في حصر مختلف الأنشطة المرتبطة بعملية تدفق المواد ووضعها داخل إطار إداري موحد وهو الإطار الخاص بإدارة اللوجستيك<sup>(3)</sup>.

4/ تغير أنماط الاستهلاك: أصبح المستهلكون يطالبون بنوعيات متعددة من السلع وذلك مرورا من السلع الغذائية وحتى السيارات. هذا أدى إلى زيادة عدد المنتجات البديلة لخدمة نفس الطلب وبالتالي زيادة حجم المخزون<sup>(4)</sup>.

5/ الاهتمام بمستويات الخدمة المقدمة للمستهلك: أدى هذا الاهتمام إلى اتجاه رجال التسويق والإنتاج نحو نظام اللوجستيك لتقديم أفضل مستوى ممكن من الخدمة بأقل تكلفة إجمالية<sup>(5)</sup>.

6/ الاهتمام بتنظيم قنوات التوزيع: انتشرت الدراسات التي اهتمت بقنوات التوزيع وما يرتبط بها من اعتبارات خاصة بالوقت والمكان ودرجة الخطر. وساعدت هذه الدراسات على إظهار أهمية توحيد وتجميع الجهود المرتبطة بتدفق السلع المختلفة سواء الواردة إلى المنشأة أو الصادرة منها<sup>(6)</sup>.

7/ الثورة الاقتصادية وثورة تكنولوجيا المعلومات: ساعد ظهور العولمة وتحرير التجارة على تلاشي فكرة تقارب أماكن الإنتاج والاستهلاك، حيث ظهر اللوجستيك لسد هذه الفجوة.

<sup>1</sup> - محمد عبد العليم صابر، إدارة اللوجستيات، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية: مصر، 2008 ص 18.

<sup>2</sup> - نهال فريد مصطفى، جلال إبراهيم العبد، إدارة اللوجستيات، الدار الجامعية، الإسكندرية: مصر، 2005، ص 24.

<sup>3</sup> - نفس المرجع، ص 24.

<sup>4</sup> - محمد عبد العليم صابر مرجع سبق ذكره، ص 17.

<sup>5</sup> - نهال فريد مصطفى، جلال إبراهيم العبد، إدارة الأعمال اللوجستية، إدارة اللوجستيات، مرجع سبق ذكره، ص 25.

<sup>6</sup> - نهال فريد مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص 2.

كما أن التقدم في تكنولوجيا المعلومات ساعد على تحقيق التكامل بين الأنشطة الخاصة باللوجستيك وتحقيق وفورات في تكاليف التوريد والتوزيع<sup>(1)</sup>

8/الجمعيات والمجالات المتخصصة: يعود الفضل في تطور اللوجستيك وظهوره بالشكل الحالي لمساهمة المحترفين في هذا المجال، وذلك من خلال الجمعيات والمجالات اللوجستية التي ساهمت بشكل كبير في إضفاء الطابع الرسمي للمعرفة .

### المطلب الثاني: التطور التاريخي لمفهوم الإمداد:

بالرغم من حداثة موضوع اللوجستيك إلا أنه يتسم بالتطور السريع، إذ تطور من التوزيع المادي إلى إدارة للمواد ثم تحول إلى لوجستيك متكامل يضم كل من إدارة المواد والتوزيع المادي. ولم يقف الأمر عند هذا الحد بل تطور اللوجستيك ليصبح سلسلة الإمداد التي تطورت بدورها لتكون سلسلة كونية للإمداد.

### أولاً: مراحل تطور الإمداد:

على الرغم من اعتراف العديد من الباحثين والكتّاب بأهمية نشاط اللوجستيك بالنسبة للمؤسسة إلا أنه حتى الخمسينات من هذا القرن لم ينظر إلى إدارة اللوجستيك كوظيفة متكاملة. وقد تطور مفهوم اللوجستيك خلال مجموعة من المراحل الزمنية نناقشها فيما يلي:

المرحلة الأولى: اللوجستيك المنفصل قبل 1975 **Logistique spear** كانت أنشطة اللوجستيك منفصلة بين وظائف المؤسسة خاصة في إدارة التوزيع المادي وإدارة المواد، حيث كان أول مفهوم ظهر كأحد مكونات الإمداد والتوزيع والذي ينصب بصورة أساسية على قيام المنظمة بعملية التنسيق بين أنشطة النقل، والتخزين، وسياسات التخزين والرقابة على قنوات التوزيع للوفاء بطلبات العملاء وتحقيق مستوى خدمة مناسب لهم.<sup>(2)</sup> وتتميز هذه الفترة بعدة مميزات نذكر منها:

-الطلب أكثر من العرض؛ - ليس هناك تأثير للزبائن على المنتجين، وكان مصدر القلق الرئيسي هو الإنتاج؛ - المنتج ليس من اهتماماته: تقليل أوقات التسليم، تحسين الجودة أو السبق إلى إيجاد احتياجات جديدة؛ - لزيادة

<sup>1</sup> - عبد العزيز بن قيراط، مرجع سبق ذكره، ص4.

<sup>2</sup> - د. محمد حسان، إدارة الإمداد والتوزيع، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2009، ص11.

الريح قام المسؤول عن كل جزء من اللوجستيك بتخفيض تكلفة الخدمة دون النظر في تأثير قرارته على جميع الأنشطة. لذا كانت هذه الفترة تتميز بسلسلة من التحسينات المنفصلة وليس بحثا عن التحسين الشامل.

### المرحلة الثانية: اللوجستيك المتكامل: 1975-1990 Logistique intégrée

منذ استقرار مفهوم اللوجستيك أصبح الهدف هو تحقيق الترابط والتكامل بين أنشطة التوزيع المادي وأنشطة إدارة المواد التي تساعد كل في مجاله على تلبية احتياجات التشغيل وتحقيق أهداف المنشأة<sup>(1)</sup>. وتجميع الأفراد والأنشطة الخاصة بالإمداد والتوزيع في مكان تنظيمي واحد، من أجل ممارسة تلك الأنشطة بشكل أكثر كفاءة<sup>(2)</sup>. كما شهدت هذه المرحلة زيادة مناسبة في تكلفة اللوجستيك مع الزيادة في التخصص في الأنشطة اللوجستية المختلفة الاتجاه نحو التخطيط بعيد المدى والاستعانة بتكنولوجيا المعلومات وهو ما أدى إلى خفض ملحوظ في تكلفة الأنشطة اللوجستية.

### المرحلة الثالثة: اللوجستيك المشترك: Logistique coopérée

تمتاز هذه الفترة بطاقة إنتاجية إجمالية تتجاوز الطلب هذا ما أدى إلى زيادة المنافسة؛ وفي المقابل يمتاز الزبائن بسلوك استهلاكي يصعب التنبؤ به، أي غموض الطلب هو سمة مهم من سمات السوق. كل هذه الأمور جعلت من البقاء في السوق أمرا صعبا ولكنه ليس مستحيلا، وكان على المؤسسات للبقاء في السوق إتباع ما يلي<sup>(3)</sup>:

\* البحث عن أسواق جديدة: لدخول سوق جديدة، يتم إنشاء التحالفات حتى بين الشركات المتنافسة، ومثال على ذلك " Benz " و " Chrysler " تحالفا لاستخدام شبكات توزيع بعضهما البعض.

\* تحسين جودة المنتج: لتحسين جودة المنتج يجب تحسين جودة المواد الخام والسلع الوسيطة (الإمدادات)، فالتعاون بين المنتجين والموردين يمكن أن يساعد في تحقيق هذا الهدف.

\* تخفيض تكلفة المنتجات: التعاون بين المورد والعميل يمكن أن يقلل من التكاليف لكلا الطرفين.

فالشركات تبحث عن البلدان التي تكون فيها تكاليف العمالة، الطاقة، المواد الخام والضرائب المنخفضة. وهناك طريقة أخرى لخفض التكاليف والحد من عدم اليقين على الطلب وهي إنشاء علاقة دائمة مع العميل. من خلال هذه العلاقة يتم تحسين جودة المنتج وخفض التكاليف.

<sup>1</sup> - نهال فريد مصطفى، جلال إبراهيم العبد، مرجع سبق ذكره ، ص 27.

<sup>2</sup> - د. محمد حسان، إدارة الإمداد والتوزيع، مرجع سبق ذكره ، ص 12.

<sup>3</sup> - عبد العزيز بين قيراط مرجع سبق ذكره، ص 5.

\*زيادة سرعة الاستجابة إلى السوق: لزيادة سرعة الاستجابة إلى السوق يجب أن يكون هناك تعاون قوي بين الشركات الموجودة في نفس سلسلة الإمداد، حيث إذا كان جزءا من تلك السلسلة لا يعمل بشكل صحيح هذا يؤدي إلى عدم توفر المنتج النهائي في الوقت المحدد. فالمنافسة اليوم ليست بين المنتجين ولكن المنافسة بين سلاسل التوريد.

للبقاء في السوق يتطلب أن تكون جميع أجزاء سلسلة اللوجستيك يربطها تعاون قوي جدا تصل إلى التحالف بينها. في هذه البيئة مشكلة اللوجستيك ليس فقط التكامل بين العمليات اللوجستية في الشركة، ولكن أيضا التعاون اللوجستي بين الشركات من نفس سلسلة الإمداد (اللوجستيك المشترك).  
والجدول رقم 01 يوضح خصائص اللوجستيك خلال المراحل الثلاثة الأولى سالفه الذكر.

جدول رقم 01- I: خصائص اللوجستيك خلال مراحل تطوره

الفترة	اللوجستيك المنفصل	اللوجستيك المتكامل Logistique intégrée	اللوجستيك المشترك Logistique coopéré
السنوات	قبل 1975	خلال 1975-1990	بعد 1990
أولوية المدير اللوجستي	تخفيض تكاليف اللوجستيك	تخفيض تكاليف اللوجستيك	تخفيض تكاليف اللوجستيك وزمن الاستجابة
المنهج الإداري	منفصل	متكامل	مشترك
عند المورد	كبير	كبير	صغير (شراكة)
شراكة مع المشاركين في سلسلة الإمداد	لا توجد	قليلة	كبيرة
مدة العلاقة مع المشتركين في السلسلة	قصيرة	قصيرة	طويلة
الحاجة إلى مسئول سلسلة الإمداد	لا	لا	نعم
سرعة تدفق المنتج	تعطل بسبب	السرعة في التخلص	السرعة في الشراكة بين

ثانياً: مفهوم الإمداد:

لقد رأى كُتاب إدارة الأعمال تطوير مصطلح الإمداد وتطبيقه في المجالات الاقتصادية، واعتباره فناً من فنون إدارة الأعمال ذو الأثر الاقتصادي البالغ. حيث لم يكن هناك اتفاق كامل على مفهوم الإمداد بين الخبراء، كما أن محتوى ومفهوم الإمداد تغير مع تغير بيئة الأعمال والتنمية الصناعية.

وفيما يلي سنورد بعض مفاهيم اللوجستك حسب التطور التاريخي ومن بينها ما يلي<sup>(1)</sup>.

\*التعريف 1: الرابطة الأمريكية للتسويق **Association American Marketing** سنة 1948 حركة ومناولة البضائع من نقطة الإنتاج إلى نقطة الاستهلاك أو الاستعمال "إن هذا التعريف ركز على أنشطة التوزيع المادي فقط.

\*التعريف 2: مجلس إدارة الأعمال اللوجستية بالو.م.أ سنة 1962: اللوجستك هو تلك العملية الخاصة بتخطيط، تنفيذ، رقابة التدفق والتخزين الكفاء والفعال للمواد الخام، والسلع النهائية والمعلومات ذات العلاقة من مكان الإنتاج إلى مكان الاستهلاك بغرض تحقيق متطلبات إرضاء العملاء<sup>(2)</sup>.

بالمقارنة مع التعريف السابق، هناك توسع في المهام اللوجستية وهي: توقعات السوق، الخدمة المقدمة للعملاء، وتحديد مواقع المصانع والمستودعات.

\*التعريف 3: Magee سنة 1968 " تقنية مراقبة وإدارة تدفقات المواد والمنتجات من مصدر التموين إلى نقطة الاستهلاك". اعتبر Magee اللوجستك مجموعة من التقنيات للمراقبة وتحريك تدفقات المواد والمنتجات من مصادر التموين إلى مراكز الإنتاج من جهة، ومن وحدات الإنتاج إلى نقاط الاستهلاك من جهة أخرى.

\*التعريف 4: المجلس الوطني لإدارة التوزيع المادي NCPDM سنة 1972 " مصطلح يصف التكامل بين اثنين أو أكثر من الأنشطة وذلك بهدف التخطيط، التنفيذ ومراقبة التدفق الفعال للمواد الخام، النصف المصنعة والمنتجات النهائية من نقطة المنشأ إلى نقطة الاستهلاك. ويمكن أن تشمل هذه الأنشطة على نوع الخدمة المقدمة للعملاء، التنبؤ بالطلب، الاتصالات المتعلقة بالتوزيع، مراقبة المخزون، مناولة المواد وإعداد الطلبات، خدمة ما بعد البيع وقطع الغيار، تحديد مواقع المصانع والمخازن، المشتريات، التغليف، معالجة البضائع المعادة، التفاوض، تنظيم النقل والنقل الفعلي للسلع وكذلك التخزين والمخازن". بالمقارنة مع تعريف NCPDM السابق)

<sup>1</sup> - عبد العزيز بين قيراط، مرجع سابق، ص 7.

<sup>2</sup> - ثابت عبد الرحمن إدريس، مقدمة في إدارة الأعمال اللوجستية: الإمداد والتوزيع المادي، الدار الجامعية، الإسكندرية: مصر، 2003، ص 20.

سنة 1962) يمكننا أن نرى بوضوح أن هذا التعريف يعتبر اللوجستيك كإدارة (التخطيط والرقابة). بالإضافة إلى ذلك يشمل هذا التعريف التموين وإعادة التدوير.

\***التعريف 5:** Ratliff et Nulty سنة 1996 " اللوجستيك هو عبارة عن مجموعة من الأنشطة المتعلقة ب : اكتساب، حركة، تخزين وتسليم القطع والسلع في سلسلة اللوجستيك . ويشمل اللوجستيك مهام النقل، التوزيع، التخزين، وإدارة المواد والمخزون، وهو مرتبط بالإنتاج والتسويق".

\***التعريف 6:** Aslog " اللوجستيك هو الوظيفة التي تهدف إلى أن توفر على الأقل من حيث التكلفة والجودة المطلوبة، المنتج إلى المكان والزمان حيث يوجد الطلب .وهو يشير إلى تحديد جميع عمليات حركات المنتجات مثل موقع المصانع، المخازن، المشتريات، إدارة المخزون، المناولة، إعداد الطلبيات، النقل، ورحلات التسليم ".يشبه هذا التعريف تعريف NCPDM سنة ، 1972 ولكنه لا يحتوي على خدمات ما بعد البيع وإعادة تدوير المنتجات.

\***التعريف 7:** Institute of Logistics (IL) اقترح تعريفين للوجستيك: اللوجستيك هو فعل تحديد الموارد مع مرور الوقت "أو" اللوجستيك هو الإدارة الاستراتيجية لسلاسل التوريد ".وبعدها يعرف سلسلة التوريد على النحو التالي: "سلسلة التوريد هي تسلسل الأحداث لإرضاء الزبائن، قد تحتوي على أنشطة التموين، الإنتاج، التوزيع، إدارة النفايات والنقل المرتبط بها، التخزين وتكنولوجيا الإعلام الآلي ".وهنا اللوجستيك هو الإدارة الاستراتيجية لأنشطة التموين، الإنتاج، التوزيع، النقل، التخزين، إعادة التدوير والإعلام الآلي.

\***التعريف 8:** مجلس إدارة اللوجستيك اللوجستيك هو جزء من أنشطة سلسلة الإمداد، وهو يغطي عمليات التخطيط، وسائل التنفيذ، الرقابة على أنشطة اللوجستيك، الانسياب الفعال للمواد، تخزين المواد والمعلومات والبيانات ذات العلاقة من نقطة المنشأ إلى نقطة الاستهلاك لأغراض توليد القناعة لدى الزبائن أو كسب رضاهم ".في هذا التعريف نجد أن اللوجستيك يشمل التخطيط والتنفيذ والرقابة والسيطرة لرفع كفاءة انسيابية المواد، مع التركيز على المعلومات والبيانات.

\***التعريف 9:** The Logistics Institute TLI " اللوجستيك هو عبارة عن مجموعة من الوظائف المرتبطة بتدفقات السلع، المعلومات والأموال (تدفقات مادية، معلوماتية ونقدية) بين الموردين والعملاء ".بالمقارنة مع غيرها من التعاريف، تؤكد بشكل واضح على تدفق المعلومات والتدفقات المالية.

ثالثاً: مفهوم سلسلة الإمداد:

سلسلة الإمداد أو سلسلة التوريد هي مصطلح انجليزي، Supply Chain وهو الأكثر استخداماً وبالفرنسية، La Chaîne logistique ولقد ظهر المصطلح في بداية التسعينات عندما بدأ التعاون بين المؤسسات والموردين والزبائن أي خلال مرحلة اللوجستيك المشترك.

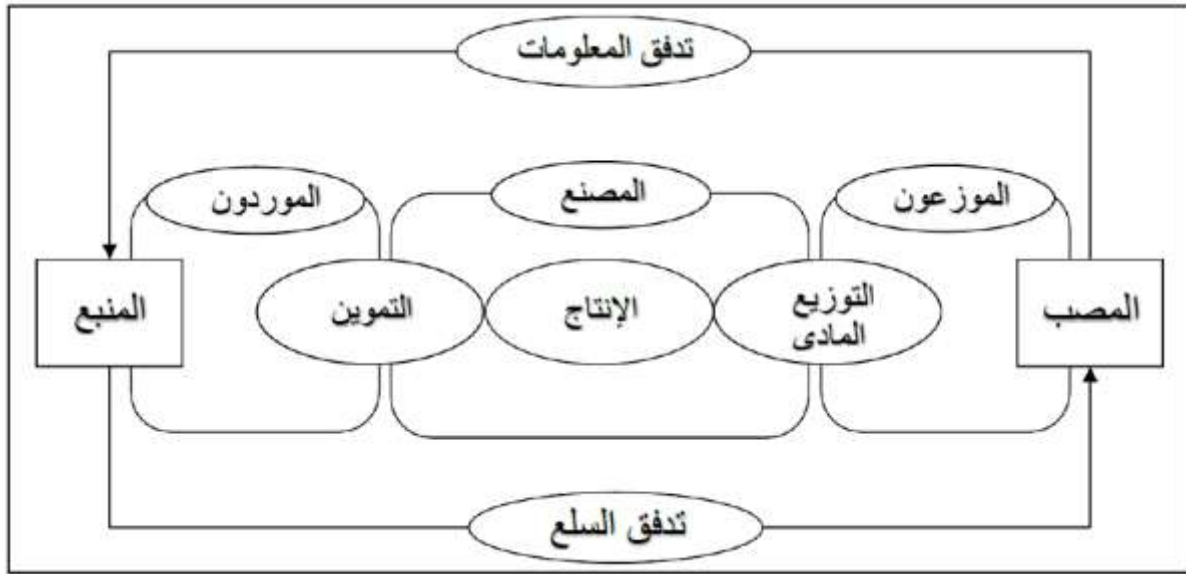
على الرغم من القبول العريض الذي حظي به مفهوم الإمداد والتوزيع بواسطة المنظمات حلة لتحسين كفاءة تدفق سلع وخدمات المنظمة من مرحلة الحصول على المواد الخام إلى مر استهلاكها بواسطة عملاء المنظمة. إلا انه على الجانب المقابل لم تستطع توفير إطار عام تستخدمه سواء للتنسيق بين وظائفها المختلفة أو بين باقي المنظمات التي تتعاون معها في تدفق سلعها وخدماتها إلى الأسواق. ولذا بدأت المنظمات باستخدام مدخل النظم 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 النظم 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 ويعمل على توفير قاعدة للمنظمة تستخدمها في تكامل وظائفها المختلفة والتنسيق مع باقي المنظمات التي تشترك معها في تدفق سلعها وخدماتها وذلك لزيادة قيمة ما تقدمه المنظمة لأسواقها<sup>(1)</sup> ويمكن تعريف سلسلة الإمداد كما يلي:

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

<sup>1</sup> - د. محمد حسان، إدارة الإمداد والتوزيع، مرجع سابق، ص 3.



الشكل رقم 01-1: سلسلة الإمداد



المصدر: عبد العزيز بن قيراط، أداء وجودة الخدمات اللوجستية ودورها في خلق القيمة، رسالة الماجستير، جامعة قلمة، السنة الجامعية 2010، ص8

### المبحث الثاني: أهمية وأهداف الإمداد

#### المطلب الأول: أهمية اللوجستيك

#### أولاً: أهمية اللوجستيك في المؤسسة:

أهمية اللوجستيك إن الاهتمام الجاد بالأنشطة اللوجستية في منظمات الأعمال لم يظهر إلا عندما بدأت تكلفته في التضخم بشكل ملحوظ، وعندما أيقنت الإدارة في هذه المنظمات أن الطريق نحو تدعيم المركز التنافسي وتحقيق الميزة التنافسية وزيادة الأرباح إنما يبدأ من خلال خدمة العملاء وخفض التكاليف. وأهمية اللوجستيك تعود لعدة أسباب نذكر منها:

1/ اعتبارات التكلفة العالية: تمثل الأنشطة اللوجستية أهمية بالغة على المستوى الاقتصادي للدول، حيث تشير الإحصاءات إلى أن 19% من الثروة القومية في الولايات المتحدة الأمريكية يستثمر في الأنشطة اللوجستية، وأن هذه الأنشطة تستخدم حوالي من قوة العمل هناك. ومن بين هذه الأنشطة تدفق السلع نشاط النقل، حيث أن الإحصاءات تشير إلى أن تكاليف لوجستيك النقل وحده يبلغ حوالي 10.5% من الإنتاج العالمي أي حوالي 2000 مليار دولار<sup>(1)</sup>.

<sup>1</sup> - عبيد علي أحمد الحجازي، اللوجستيك كبديل للميزة النسبية، منشأة المعارف، الإسكندرية: مصر، 2000، ص 18.

- 2/ طول خطوط الإمداد والتوزيع: إن الاتجاه نحو العولمة في الصناعة وكذلك الاهتمام بالتسويق الدولي أصبح يعتمد إلى حد كبير على الأداء اللوجستي، لهذا تزايد الاهتمام بالأنشطة اللوجستية داخل كل منظمة أعمال وخاصة تلك الشركات متعددة الجنسيات أو الشركات كبيرة الحجم التي لا يقتصر إنتاجها على الأسواق المحلية وذلك بسبب تكلفة خطوط الإمداد والتوزيع الطويلة<sup>(1)</sup>.
- 3/ اللوجستيك مهم للاستراتيجية: تبذل الشركات وقتا طويلا وجهدا كبيرا في سبيل إيجاد السبل التي يمكن أن تميز منتجاتها عن غيرها من المنافسين. أي إن استراتيجية التمايز وخاصة في التكلفة أسعار المنتجات تتوقف إلى حد كبير على الأداء الجيد للأعمال اللوجستية من حيث التكلفة وخدمة العملاء، فالشركات التي نجحت في إدراك التميز في الخدمة اللوجستية تكون قادرة على بناء ميزة تفضيلية مقارنة بالشركات المنافسة لها، وتساعد المنظمة على التوسع في السوق وزيادة حصتها السوقية وربحية المؤسسة.
- 4/ اللوجستيك يضيف قيمة ذات دلالة للعميل: مما لا شك فيه أن أي سلعة أو خدمة لا تتمتع إلا بقيمة قليلة عندما لا تكون متاحة للعملاء المحتملين في الوقت والمكان المناسبين. ولكن عندما تبذل المنظمة جهودا متميزة في سبيل توفير هذه المنتجات أو الخدمات لعملائها الحاليين والمحتملين في الوقت والمكان المناسبين من خلال تجهيز الطلبات والمعلومات والتخزين والنقل وغيرها فإن ذلك سوف يزيد من القيمة المضافة إلى هذه الخدمات بالنسبة للعملاء. فرضا العميل يتوقف بصفة أساسية على الاطمئنان إلى توفير المنتجات من خلال انسيابها وتدقيقها بواسطة الأنشطة اللوجستية المختلفة<sup>(2)</sup>.
- 5/ تزايد رغبة العملاء في الحصول على استجابة مناسبة وسريعة: إن نجاح سلاسل الأكل السريع أو الجاهز، توصيل الطلبات للمنازل، انتشار ماكينات الصرف الآلي، والإقبال على استعمال الانترنت والبريد الإلكتروني في السنوات الأخيرة جعل العملاء يتوقعون الحصول على احتياجاتهم ورغباتهم من السلع والخدمات في وقت قصير. إضافة إلى ذلك فإن تطور أنظمة المعلومات، وعمليات التصنيع الآلي، والمرونة في الإنتاج والتنميط، ساعد المنظمات على إتباع ما يعرف بالإنتاج ذو الحجم الكبير، وكذلك التسويق ذو الحجم الكبير. وفي ظل كل هذا أصبحت الأنشطة اللوجستية تمثل أهمية خاصة والتي تجسدت في تسهيل الاستجابة السريعة للعملاء في

<sup>1</sup> - ثابت عبد الرحمن إدريس، مرجع سبق ذكره، ص 29.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص 30.

السوق من خلال السرعة في توفير السلع والخدمات التي تتفق مع احتياجاتهم ورغباتهم، والتي تعتمد على تدفق المعلومات والتعبئة والنقل والتخزين وغيرها<sup>(1)</sup>.

ثانياً: أهداف اللوجستك في المؤسسة:

ينطوي الإمداد على أهداف معينة تسعى المؤسسة بواسطتها إلى بلوغ مردودية أكبر ونشاط مستمر ودائم على النحو التالي<sup>(2)</sup>.

### 1- الجودة المناسبة:

تعريف: يقصد بالجودة تلك النوعية التي يجب الحصول عليها بأقل تكلفة لتناسب 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 أربع 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 - Product Testing ... تجربة المنتج.

-تحليل الاقتراح أو العطاء والكفاءة في اختبار المورد أو الموردين الأكفاء ذوي القدرة على توفير المواد بالمواصفات المطلوبة من خلال تحليل العطاءات المقدمة منهم.

-دراسة المقدره الفنية.

ج- تنمية العلاقات مع الموردين لتحقيق فهم أفضل وواقعي لمتطلبات الجودة وتنمية الحافز لديهم للإنتاج وفقاً لهذا المستوى.

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

<sup>1</sup> - ثابت عبد الرحمن إدريس، مرجع سبق ذكره، ص 30 -ص31.

<sup>2</sup> - عوالي مسعود ولغواطي إيمان، فعالية وظيفة الإمداد في المؤسسات الإنتاجية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ليسانس في علوم التسيير تخصص مالية، المركز الجامعي - المدينة - ، السنة الجامعية ، 2007-2008 ص 56.

### 2-السعر المناسب:

تعريف: قيمة الاحتمالات للتكاليف عند المورد فيما يتعلق بإنتاج الصنف المطلوب شراؤه تكاليف الأجور، أعباء التصنيع والأعباء العامة).

يمكن تعريفه بأنه تلك القيمة التي يمكن التصفية بها مقابل الشراء أو توفير الاحتياجات المطلوبة وهذه القيمة في الواقع مرتبطة بكثير من العوامل هي:

أ -النماذج وقوانين الأسعار: وهي قوائم يرسلها الموردون إلى العملاء بصفة دورية ويشترط فيها عدم تغيير أو تعديل في المواصفات أو الأسعار كما يجب أن تكون بأعداد كثيرة.

ب -النشرات التي تصدرها البورصات: تنشر البورصات في الأسواق المحلية والدولية أسعار بعض السلع مثل البترول، القطن ويعتمد عليها لمعرفة أسعار هذه الأنواع، ورتب كل نوع، وتكون كمية الشراء كبيرة مما يجعل حجم الصفقات كبيرا.

ج -مندوبي البيع: يعتبرون من المصادر الهامة في الحصول على المعلومات السعرية كما تقوم المؤسسات بتزويد مندوبيها بسلطة المعلومات أو الارتباط بأسعار مع مندوبي المؤسسات المشتريّة.

د -بطاقات الأسعار: هي بطاقات تدون بها أسماء الموردين السابق التعامل معهم وتاريخ التعامل والأسعار التي تم الشراء بها والكمية المشتراة في كل عملية.

هـ -العطاءات المناقصات بأنواعها: وهي من أحسن المصادر للتعرف على أسعار وشروط الموردين للأصناف المطلوبة.

و -المفاوضات: تقوم المؤسسة بالتفاوض مع أصحاب العطاءات أو مع العطاء الأقل سعرا ، وتنجح إدارة المواد عن طريق المفاوضات في الوصول إلى الأسعار الأقل من تلك الواردة في عطاءاتها.

3-الشراء بالكميات المناسبة : تحديد الكمية المناسبة يحكمها العديد من العوامل منها طبيعة المواد المشتراة وطبيعة الإنتاج، الظروف الاقتصادية واتجاهات العرض والطلب، إمكانيات التخزين المتوفرة والتسهيلات الخاصة به، تكلفتي الطلب والتخزين والظروف المالية للمؤسسة.

### 4-ال شراء في الوقت المناسب:

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

أولاً: عوامل تؤخذ في عين الاعتبار عند تحديد وقت الشراء..

أ -توقيت دورة الإنتاج :تسليم المواد والمستلزمات في الوقت الذي يناسب معدلات السحب من المخزون وفق جداول الإنتاج وظروف التشغيل.

ب -النقل :تبدأ هذه المرحلة من نقطة الشراء إلى وصول الطلبية إلى المخازن بحيث يتم القيام بالتسهيلات لتجنب حدوث المشاكل.

ج -طبيعة السلعة المرغوب شراؤها :شراء المواد أو الأصناف من أجل التخزين أو الشراء أو عن طريق تجزئة التوريد على دفعات قصيرة أو طويلة الأجل مثل السلع الاستثمارية.

د-الظروف المادية للمؤسسة :وتخص السيولة النقدية وتوقيت التدفقات النقدية الداخلية والخارجية ومعدلات سعر الفائدة واستقرار أو تقلب العرض والطلب.

ثانياً: سياسات توقيت الشراء.

واهم السياسات المتبعة، سياسة الشراء في الكميات أي حسب الحاجة والشراء المقدم للتخزين والشراء للمضاربة وغيرها.

### 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، لذا يتطلب الأمر تحديد المعيار المناسب الذي يمكن أن يساعد في الاختيار السليم للمورد.

أ -اختيار المعيار:

-إذا كان السعر هو العامل الوحيد، فإنه تتم المفاضلة على أساس هذا العامل فقط بحيث يتم اختيار المورد الأقل سعراً مع تساوي العوامل الأخرى، ولكن في الوقت الحاضر، ولا يعتبر السعر المعيار أو العامل الوحيد في

المفاضلة بين مصادر التوريد بحيث يجب الجمع بين السعر والجودة ومدى تواجد أو استمرارية هذا المورد في الأجل الطويل.

-على المشتري أن يحدد الأهمية النسبية لكل من هذه العوامل السعر، الجودة، الاستمرارية مثلا إذا كان العامل الخاص بمدى دقة المورد والتزامه بتسليم المواد في التواريخ المحددة أكثر أهمية من السعر بسبب الشرط الجزئي المنصوص عليه في العقد الذي على المشتري أن يقرر مدى الأهمية النسبية لهذا العامل.

#### ب -تقسيم الموردين:

يجب تقسيم الموردين المتنافسين على أساس المعيار المختار وعلى أساس مدى كفاءة نشاطه باستخدام الإحصاءات استعراض وفحص سجلات المورد لمعرفة التزامه إلى مدى الاستجابة السريعة والفورية للمعلومات وطلبات المؤسسة.

بعض العوامل للكمية المستخدمة في تقييم الموردين:

-التقييم من خلال الوزن المرجحة: يتم تحديد العوامل الواجب تقييمها كالجودة، الخدمة، السعر، ...ومن ثم إعطاء لكل من هذه العوامل وزن نسبي حسب الأهمية النسبية. مثال: العمال الوزن النسبي الجودة 40% السعر 35% الخدمة 25% هذا التحديد يكون من طرف مندوب الشراء.

-التقييم على أساس معدل التكلفة: بناء على هذا المدخل يمكن للمشتري أن يعرف إجمالي تكلفة التعاملات مع المورد المعين بالنسبة لطلب شراء معين، وفق الخطوات التالية:

\* تدفق المعلومات من الحاسب الآلي على أساس نظام محاسبة التكاليف.

\*صافي سعر التسليم للصنف.

\* نظام النقاط المرجحة

#### ج -اختيار أكثر من مورد:

الأسباب التي تدفع للتعامل مع أكثر من مورد:

- إن تعدد الموردين يعطي مجالا لاستفادة المشتري من قاعدة عريضة من الخدمات الفنية.

- وجود منافسة نشطة وحيوية حيث يبحث كل مورد ويسعى بزيادة حجته السوقية بتقديم خدمات أفضل وسعر أفضل.

- يحيي المشتري نفسه من مخاطر الإفلاس أو توقف مصنع مورد معين لأنه لديه خيارات أخرى للحصول على احتياجاته.

عامل المبادلة: يعطي المشتري الأولوية أو التفضيل في التعامل مع المورد الذي يعتبره عميلاً له أي مستخدماً لمنتجات المشتري.

- الأهداف الاجتماعية: إعطاء الأولوية في التعامل مع الموردين المحليين لتحسين وتقوية العلاقة بين المؤسسة والمجتمع وبالتالي دعم الاقتصاد المحلي.

\*\* بالإضافة إلى الأهداف السالفة الذكر يمكن أن نذكر ما يلي:

- تحقيق أفضل تنسيق بين التدفقات الداخلة والخارجة مدخلات ومخرجات أو ما يسمى بإدارة التدفقات.

- تجنب الاختناقات والأعطال.

- تحقيق التدفق الأمثل للعمليات.

- خلق القيمة للزبون والمساهمين وكل أطراف المصلحة مع المؤسسة<sup>(1)</sup>.

\* صفر مخزون: تقليل ما أمكن من المخزون يؤدي إلى تخفيض التكاليف، ووفرات في التكلفة الناتجة عن ذلك.

\* صفر آجال: تقليل الزمن المستغرق في دورة الطلب مما يؤدي إلى خدمة جيدة للعملاء.

\* صفر أوراق: عن طريق استخدام التكنولوجيات الحديثة مثل الفاكس، الانترنت.

الانترنت، الهاتف، الحاسب الآلي، الكمبيوتر كل هذا يقلص من استخدام الأوراق، وكذلك يزيد من سرعة الاستجابة.

\* صفر أخطاء: 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 وبالتكلفة الصحيحة.

<sup>1</sup> - (\*) 0 Stock, 0 Délie, 0 Papier, 0 Défaut, 0 Panne.

المطلب الثاني: تعريف ومجالات اللوجستيك العكسي *Logistique inverse* :

إن فرص تنفيذ اللوجستيك العكسي كبيرة للغاية حيث أن تجار التجزئة يتوقعون رد نسبة تتراوح من 5%-10% من سلعهم كما ترتفع هذه النسبة في حالة المحلات التي تسوق بالكتالوج إلى 35% من المشتريات وقد تلقى أكبر مائة محل من محلات التجزئة في الولايات المتحدة عام 1997 مردودات بلغت نسبتها نحو 34 مليون دولار كما تشير الإحصاءات الخاصة بالصناديق والزجاجات ومواد التعبئة إلى ارتفاع قيمتها.<sup>(1)</sup>

أولاً: تعريف اللوجستيك العكسي: *Logistique inverse*

عادة ما يتم تعريف اللوجستيك في اتجاهين، الاتجاه الأول: يركز على إدارة المواد التي تغطي كافة الوظائف من الحصول على المادة الخام إلى الإنتاج في المصنع، والاتجاه الثاني: يشمل حركة المنتجات من المصنع إلى العميل النهائي. ويأتي اللوجستيك العكسي ليضيف اتجاهاً ثالثاً للوجستيك فهو يتعامل مع المناولة والتخزين وحركة المواد التي تتدفق عكسياً من المستهلك إلى المنتج أو للمورد وتتضمن عودة الوحدات المعيبة والحاويات أو الصناديق. ويشار أيضاً للوجستيك العكسي باسم لوجستيك المسؤولية البيئية لكونه يساعد على إعادة تصنيع المواد غير المطلوبة (الزجاجات والعبوات... الخ) بما يساهم في خفض التكاليف.

والتعريف الأكثر شيوعاً هو تعريف كل من Rogers et Dibben-Lembke, 1998 حيث تم تعريف اللوجستيك العكسي على أنه: "عملية التخطيط، التنفيذ، والرقابة على المواد الخام، المنتجات تحت الصنع والتامة الصنع، والمعلومات من نقطة الاستخدام إلى نقطة المنشأ، بهدف استئناس أو خلق قيمة مع ضمان الاستخدام الفعال للموارد وتأثيراتها على البيئة". ويعرفه Dowlatshahi, 2000 العملية التي يتم بواسطتها المصنع قبول منتجات معيبة بصورة منتظمة أو أجزاء مرسله من نقطة الاستهلاك لإعادة تدويرها، تجديدها أو التصرفات في. " هذا التعريف يشبه إلى حد ما التعريف السابق.

مما سبق، اللوجستيك العكسي عبارة عن: عملية التخطيط، التنفيذ ورقابة الأداء:

-في استخدام المواد الخام.

-المخزون، الإنتاج والمنتجات النهائية.

إدارة سلسلة المعلومات من العميل إلى المورد

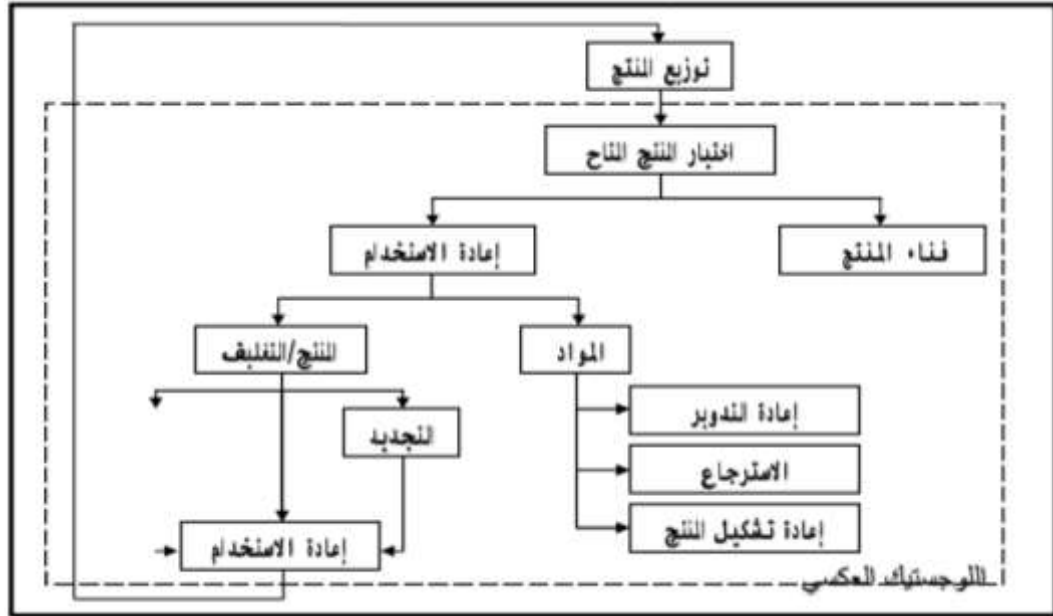
1- عبد العزيز بن قيراط، مرجع سبق ذكره، ص 11.



يرى كل من Rogers et Tibben-Lembke 1998, Schwartz 2000, al 2001 Marcoux et أن اللوجستيك

العكسي يمر بأربعة مراحل، تتمثل في: نقطة الدخول، التجميع، الفرز والاختيار المتاح.

الشكل رقم I-02: مراحل الإمداد العكسي



المصدر: عبد العزيز بن قيراط، أداء وجودة الخدمات اللوجستية ودورها في خلق القيمة، رسالة الماجستير، جامعة قلمة، السنة الجامعية 2010، ص12

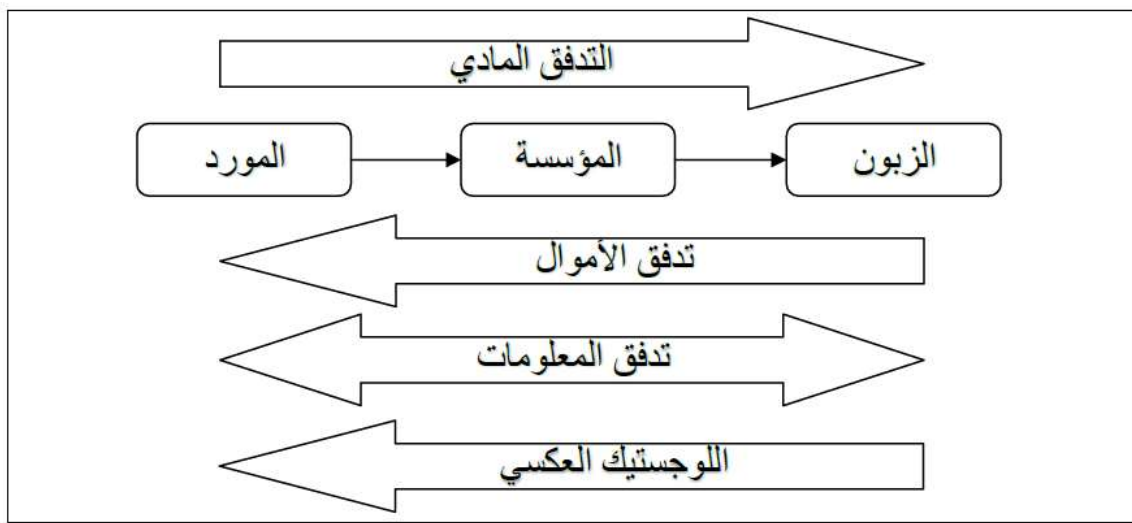
### ثانيا: مجالات اللوجستيك العكسي:

تختلف تصرفات المشروعات المختلفة اتجاه اللوجستيك العكسي وعموماً توجد عدة خيارات منها تفادي تغليف المنتجات وذلك عن طريق نقلها أو استعمال الحاويات التي يمكن عودتها أو ربما من خلال التكامل الأمامي مع التوقعات العكسية أو تعبئة المنتجات قرب الأسواق وإعادة تصميم العبوات وربما يكون الحل الأمثل هو استخدام توليفة من هذه الخيارات وقد يكون هناك خيارات أخرى مثل تجميع العبوات وإعادة استخدامها للمورد أو إرسالها إلى مركز إصلاح لإعادة استخدامها أو التبرع بها إلى جمعية خيرية أو تحويلها إلى خردة وبيعها.

والحقيقة أن أخذ تكلفة اللوجستيك العكسي في الاعتبار قد يؤدي إلى تغيير بعض القرارات مثل اختيار المورد، طريقة التغليف والتعبئة، بدائل الإنتاج والمناولة والتخزين والنقل. إذ تشير الدراسات إلى أن التغليف الذي يمكن إعادته في الصناعة يمثل استراتيجية لوجستية مربحة. بيد أن هناك دليل على وجود عيوب مالية ترتبط بتلك الاستراتيجية فالدراسات التي أجريت في كل من اللوجستيك العكسي هولندا وألمانيا أوضحت ضرورة وجود بنية أساسية مستقلة للوجستيك العكسي مما يؤدي إلى زيادة تكلفة النقل، كما تبين أن استخدام الحاويات التي يمكن إعادتها أثرها إيجابياً على البيئة. إذ أفصحت إحدى الدراسات الألمانية أن الرحلات المتعددة

للحاويات تخفض الاحتياج إلى الطاقة والمياه والتلوث كما أن تكلفتها تتوقف على تكلفة دورة حياتها وليس فقط على تكلفة اللوجستيك العكسي، إذ يجب أن تؤخذ في الحسبان الرحلة الكاملة للحاوية وعدد الرحلات المستخدمة والبنية الأساسية اللازمة لدعم الحاويات التي يمكن إعادة استخدامها<sup>(1)</sup> وفي الأخير يمكن تعريف اللوجستيك على أنه الإدارة التي تهتم بإدارة التدفق البضائع، الأموال، المعلومات من المورد إلى غاية المستهلك النهائي، بالإضافة إلى اللوجستيك العكسي والذي يكون في الاتجاه المعاكس.

الشكل رقم: رقم I-03: المفهوم الشامل للإمداد



المصدر: من إعداد الباحث

الخدمة اللوجستكية العكسية بالإنجليزية Reverse logistics : ، هي عملية جمع المنتجات والمواد المستخدمة من الزبائن والمستهلكين لإعادة استخدامها أو إعادة تدويرها، أو استعمالها لأغراض أخرى. هذه العملية تعالج هذه المواد كمدخلات صناعية لها قيمة بدلاً من التخلص منها على شكل مهملات. هذه تكملة لسلسلة التوريد والتوزيع بالنظام التقليدي المستخدمة لإنتاج وتسليم المنتجات للزبائن.

<sup>1</sup> - الاتجاهات الحديثة في اللوجستيات، جامعة القدس المفتوحة:

## خلاصة الفصل:

أعتبر الإمداد ذو دور وأهمية بالغين منذ بداية ظهوره، وحتى عند تطبيقه كمصطلح إداري عرف العديد من التطورات والتغيرات جعل منه إدارة متكاملة يخضع لصيرورة التسيير من تخطيط، تنظيم ورقابة وذلك على كل المستويات الإدارية، حيث أنه يعتبر اللوجستيك من أنظمة الحديثة التي تعتمد عليها المؤسسات لتحقيق الأهداف المسطرة واتخاذ الإجراءات التصحيحية للمعالجة الوضعيات غير الملائمة ومن خلالها تستطيع المؤسسات توجيه مواردها وضمائها نحو الاستخدام الأمثل لتعود بمردودية على المؤسسة.

كما أصبح ضمن استراتيجية المؤسسة يهدف إلى تحقيق انسيابية العمل والتدفق المستمر بأقل التكاليف لزيادة ربحية المؤسسة، وأصبح يشكل مجال للمنافسة بين المؤسسات واكتساب أسواق جد

# الفصل الثاني

علاقة اللوجستيك بمردودية

المؤسسة الجزائرية

تمهيد:

لقد نشأت اللوجستيات نشأة عسكرية منذ عام 1905 استخدمها الحلفاء بكفاءة في الحرب العالمية الثانية، وبعد الحرب بدأ تطبيق اللوجستيات في مجال الاعمال حيث تبين أن تكلفة الأنشطة اللوجستية تتراوح ما بين 40%-60% من تكلفة المنتج النهائي وان تطبيق مفهوم إدارة الأعمال اللوجستية يؤدي على خفض التكلفة بنحو 20%، ومنذ الثمانينات اتسع نطاق تطبيق اللوجستيات في سياق العولمة<sup>(1)</sup> تعرف وتعني " فن الحساب " كانت كلمة لوجستية بالعربية ب "فن السوقيات" وأصلها إغريقي (Logisticos) في البداية اللوجستية نشاط عسكري موجه للحصول على الجنود والذخيرة على جبهة القتال في الوقت المناسب خاصة في الجيش الأمريكي . وتعرف من الناحية العسكرية على أنها: " فرع من العلوم العسكرية التي لها علاقة بالمواد المشترية وتعمل على نقل الموارد، الأشخاص و المرافق ."<sup>(2)</sup>

1- د:علي فلاح، د:زكريا أحمد، إدارة الأعمال اللوجستية، دار الميسرة، الطبعة الأولى، الأردن، 2012، ص19.  
2- د:ثابت عبد الرحمن إدريس: مقدمة في إدارة الأعمال اللوجستية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص21.

المبحث الأول: علاقة اللوجستيك بوظائف المؤسسة

إن التطور الذي طرأ على اللوجستيك جعل منه إدارة مهمة داخل المؤسسة تشمل التخطيط، التنظيم والرقابة، بل أصبح اللوجستيك ضمن استراتيجية المؤسسة، فوجود اللوجستيك كإدارة مستقلة ضمن الهيكل التنظيمي يجعل منه يتقاطع مع باقي الوظائف كالتسويق، الإنتاج، الموارد البشرية.

المطلب الأول: علاقة اللوجستيك بالتسويق:

إن التسويق هو عملية التخطيط، التنفيذ، التسعير، الترويج وتوزيع البضائع والخدمات لخلق تبادل مع مجموعات أخرى، بما يؤدي إلى تحقيق الأهداف الفردية والتنظيمية، ويختص التسويق بوضع المنتجات أو الخدمات في قنوات التوزيع وذلك لتسهيل عملية التبادل.

فأنشطة الإمداد تؤثر على نشاط التسويق والبيع من خلال<sup>(1)</sup>.

\*تكلفة سعر المنتج.

\*توقيت إنتاج المنتج.

\*جودة الإمدادات ومن ثم جودة المنتج.

\*توقيت إتاحة المنتج للعميل.

\*أماكن إتاحة المنتج للعميل.

\*كفاءة أساليب وأدوات التعبئة والتغليف وفق احتياجات ورغبات وأذواق العميل.

\*مستوى رضا العميل عن الخدمات التي تقدمها له المنظمة.

\*العلاقة بين مصادر الإمداد التي تشتري منتجات المنظمة (المورد/العميل)، فالعلاقة بين اللوجستيك والتسويق علاقة ترابط وتقاطع ويتم التأثير من خلال البيانات والمعلومات المقدمة من طرف إدارة التسويق ومن بينها ما يلي -أيضا تستفيد إدارة التسويق من البيانات الخاصة بالتطورات التي تحدث في أسواق المواد ومستلزمات الإنتاج حتى تضع سياساتها التسويقية مما يتفق مع خصائص هذه المواد والأسعار والتكلفة المناسبة<sup>(2)</sup>.

<sup>1</sup> - مصطفى محمود أبو بكر، المرجع في وظيفة الاحتياجات وإدارة الأنشطة اللوجستية في المنظمات المعاصرة: مدخل استراتيجي تطبيقي لتحقيق

الميزة التنافسية من خلال أعمال الشراء والتخزين، الدار الجامعية، الإسكندرية: مصر، 2004 ص26.

<sup>2</sup> - رسمية زكي قرياقص، عبد الغفار حنفي، الإدارة الحديثة في إدارة الإمداد والمخزون، الدار الجامعية، الإسكندرية: مصر، 2004، ص27.

أولاً: علاقة الإمداد بالإنتاج:

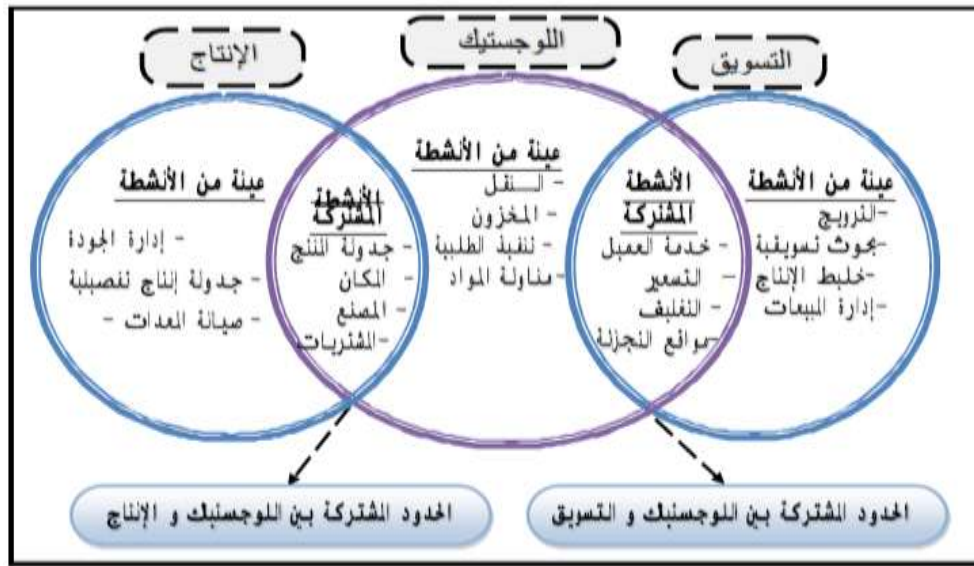
إن إدارة الإنتاج أو العمليات هي المسئولة عن إنتاج وتوصيل البضائع والخدمات. كما يعتبران من أهم الأنشطة التي تؤثر مباشرة في التصنيع، ويكون الهدف الأساسي من وراء ذلك الإنتاج بأقل تكلفة. فالاختلاف في الأهداف (تعظيم العائد ضد تخفيض التكلفة) ربما يؤدي إلى تجزئة الاهتمام بأنشطة اللوجستيك، بالإضافة إلى نقص التعاون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

✓ توقيت توفير الإمدادات حسب خطط وبرامج الإنتاج أو التصنيع.

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

والشكل رقم 01 يوضح الحدود المشتركة بين اللوجستيك وكل من الإنتاج والتسويق.

شكل رقم 01-II: علاقة اللوجستيك بالتسويق والإنتاج



المصدر: رونالد إتش بالو، إدارة اللوجستيات: تخطيط وتنظيم ورقابة سلسلة الإمداد، ترجمة تركي إبراهيم سلطان، أسامة أحمد مسلم، دار المريخ الرياض: السعودية، 2006، ص 43.

<sup>1</sup> - مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص 26- ص 27.

ثانيا: علاقة اللوجستيك بالإدارة المالية:

إن علاقة اللوجستيك بالإدارة المالية علاقة واضحة تتمثل في التعرف على الاعتمادات المالية المخصصة لعملية الشراء والتي يجب على إدارة الإمداد أن تتخذ قراراتها الشرائية في حدود الاعتمادات المخصصة لها. إلى جانب ما تقدمه الإدارة المالية من معلومات عن الاعتمادات المالية المتاحة فهناك أيضا:

✓ معلومات عن شروط الائتمان وأيضا المساعدة في حالة التخلص من الخردة أو الفائض.

✓ معلومات عن المراكز المالية للموردين وأيضا معلومات عن أسباب التأخير.

✓ معلومات عن الموارد المتاحة والتي يمكن تخصيصها للإنفاق على الأنشطة المختلفة (نقل، تخزين، مناولة،)...

أما إدارة اللوجستيك فيجب أن تمد الإدارة المالية بما يلي:

✓ أي تغيرات في كمية المشتريات الحالية أو المتوقعة حتى يمكن تدبير الأموال لمواجهة هذه التغيرات.

✓ توقيت عملية الشراء حتى يمكن تدبير الأموال في الوقت المناسب.

✓ موقف السيولة والتمويل اللازم من الأنشطة اللوجستية وما يتطلبه من تجهيزات وأجهزة وأدوات وغيرها من

الإمكانات المادية والفنية والبشرية.

✓ أسس وقواعد ربحية أو عائد الأنشطة اللوجستية كوحدة إنتاجية يتم قياس وتقييم أداؤها ماليا.

✓ تكلفة وربحية المنتجات ومن ثم ربحية وعائد الاستثمارات على مستوى المنظمة.

ثالثا: علاقة اللوجستيك بالجوانب التنظيمية والإدارية والموارد البشرية:

إن الموارد البشرية تعتبر مهمة جدا بالنسبة لإدارة اللوجستيك حيث هذا يحتاج إلى عمالة ماهرة، كما أن الشكل

التنظيمي يلعب دورا هاما في تحقيق أهداف ووظائف المؤسسة ومنها اللوجستيك وتكمن هذه العلاقة في<sup>(1)</sup>:

✓ نوع وشكل ومكونات الهيكل التنظيمي للمنظمة.

✓ الاختصاصات والعلاقات التنظيمية والإدارية بين مكونات ومستويات الهيكل التنظيمي للمنظمة.

✓ نوع الوحدات التنظيمية المعاونة ومستواها الإداري في الهيكل التنظيمي مثل بحوث الشراء وخدمة الموردين

وغيرها.

<sup>1</sup> - مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص 28.



✓ أنظمة الاتصالات الإدارية داخل المنظمة ومجالات التعاون والتنسيق بين الوحدات التنظيمية والمستويات الإدارية.

### المطلب الثاني: التخطيط اللوجستي:

إن التخطيط هو أولى العمليات في الإدارة، حيث أن التخطيط الجيد يقي المؤسسة من عدة مشاكل لهذا يعتبر التخطيط المرحلة الحاسمة في تحديد القرارات والخطط اللوجستية اللازمة.

### أولاً: مستويات التخطيط اللوجستي:

يسعى التخطيط اللوجستي إلى تقديم إجابات محددة وواضحة لعدد من الأسئلة تتعلق ب: ماذا، متى وكيف . ويتم هذا النوع من التخطيط على ثلاث مستويات تتمثل في: <sup>(1)</sup>

1/ التخطيط الاستراتيجي : يستند على خطة التسويق والتنبؤ طويل المدى، وله تأثير كبير على موقع وحدات الإنتاج والتوزيع . حيث يتم وضع خطة استراتيجية وفقاً لقدرة اللوجستيك على تنظيم تدفق المواد بين الوحدات والعملاء.

2/ التخطيط التكتيكي : يكون لمدة عام حيث ينطوي على وضع الموارد اللوجستية الضرورية لتنفيذ الأهداف السنوية للمؤسسة، الاستخدام الرشيد للوسائل اللوجستية واتخاذ الخطوات اللازمة لتكييف الوسائل مع الاحتياجات.

التخطيط العملي (التشغيلي): يدير تخصيص الموارد على أساس الطلبات. ويكون على أساس يومي، ويقوم بوضع خطة العمليات اللازمة (تاريخ تسليم منتج معين في مكان معين) هذه الخطة تكون من خلال توفير الوسائل اللازمة لذلك مثل: توفير الشاحنات، منطقة التخزين، ...

والجدول يوضح بعض الأمثلة عن القرارات اللوجستية وفقاً للمستويات الثلاثة.

<sup>1</sup> - رونالد إتش بالو، إدارة اللوجستيات: تخطيط وتنظيم ورقابة سلسلة الإمداد، ترجمة تركي إبراهيم سلطان، أسامة أحمد مسلم، دار المريخ، الرياض: السعودية، 2006 ص 56.

جدول رقم 01-II: أمثلة عن القرارات الاستراتيجية والتكتيكية والتشغيلية للأعمال اللوجستية.

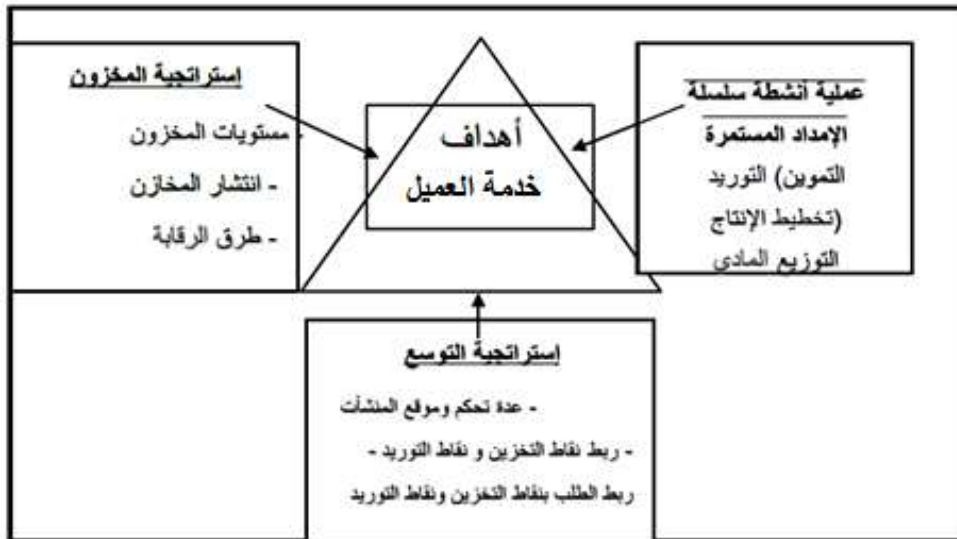
نوع القرار	مستوى القرار	
القرار	استراتيجي	تكتيكي
الموقع	التسهيلات، الحجم والموقع	وضعية المخزون
النقل	اختيار نمط النقل	مزيج الخدمة الفصلي
تشغيل الأوامر	اختيار وتصميم نظام إدخال الأوامر	قواعد الأوليات لطلبات العملاء
خدمة العميل	وضع معايير خدمة العملاء	/
المخازن	التنظيم الداخلي والمكان	اختيار المساحات الفصلية
الشراء	وضع سياسات الشراء	التعاقد واختيار المورد
		إصدار أوامر الشراء
		الوفاء بالأوامر.
		تشغيلي
		الطرق، النفقات، الإرسال والشحن
		جداول الكميات والوقت
		تسهيل وتعجيل تنفيذ الطلبات

المصدر: ثابت عبد الرحمن إدريس، مقدمة في إدارة الأعمال اللوجستية: الإمداد والتوزيع المادي، الدار الجامعية، الإسكندرية: مصر، 2003، ص5.

ثانيا: مثلث القرارات اللوجستية:

يرتكز التخطيط اللوجستي على أربعة مشاكل رئيسية: مستويات خدمة العميل، الموقع، قرارات المخزون وقرارات النقل. والشكل رقم 02 يوضح ذلك.

شكل رقم 02-II: مثلث اتخاذ قرارات اللوجستيات



المصدر: رونالد إتش بالو، إدارة اللوجستيات: تخطيط وتنظيم ورقابة سلسلة الإمداد، ترجمة تركي إبراهيم سلطان، أسامة أحمد مسلم، دار المريخ، الرياض: السعودية، 2006، ص57.

يمثل الشكل السابق مثلث اتخاذ قرارات اللوجستيات، الذي يضم ثلاث مجالات وهي التخزين والنقل والموقع. وتتصف هذه المجالات الثلاثة بالتداخل فيما بينها، ومن ثم يجب أن يتم التخطيط لها كوحدة واحدة وليس

بطريقة منفصلة حيث أن كل منها يؤثر بدرجة ملموسة على النظام اللوجستي المتكامل. كما نلاحظ أن خدمة العميل ما هي إلا نتيجة للاستراتيجيات التي تم صياغتها في المجالات الثلاث الأخرى.

### ثالثا: مجالات التخطيط اللوجستي الرئيسية:

تتعامل المستويات المختلفة للتخطيط اللوجستي مع مشكلات متعددة تتركز في المجالات الرئيسية التالية: <sup>(1)</sup>

1- أهداف خدمة العملاء: يؤثر مستوى خدمة العملاء للأعمال اللوجستية وذلك بشكل كبير على النظام اللوجستي وذلك على نحو يفوق تأثير أي عامل آخر. فالمستويات الأقل من الخدمة تسمح بالتخزين المركزي في مواقع قليلة، وباستخدام أشكال من النقل أقل تكلفة. والمستويات الأعلى من الخدمة تؤدي إلى العكس تماما. ولكن عندما يتم زيادة مستويات الخدمة لتصل إلى حدودها العليا فإن تكاليف الأعمال اللوجستية ترتفع. لذلك فإن الاهتمام الأول في التخطيط اللوجستي الاستراتيجي يجب أن ينصب على تحديد المستوى المناسب لخدمة العملاء.

2- استراتيجية تسهيلات المواقع: إن الوضع الجغرافي لنقاط التخزين، وكذلك النقاط الخاصة بها للإمداد تحدد الخطوط العريضة للخطة اللوجستية. مثال ذلك إن تحديد العدد، والموقع، والحجم الخاص بالتسهيلات، وتحديد طلب السوق يؤدي إلى تحديد المسارات التي من خلالها سيتم توجيه المنتجات إلى السوق. وإن النطاق المناسب لمشكلة التسهيلات الخاصة بالموقع هو أن يتضمن جميع التحركات للمنتج والتكاليف المصاحبة لذلك كما تحدث من موقع المصنع أو البائع أو الميناء، وخلال نقاط التخزين الوسيطة وحتى مواقع العملاء. إضافة إلى ذلك فإن تحديد طلب العميل الذي سوف يتم خدمته بشكل مباشر من المصانع أو البائعين أو الموانئ، أو يوجه إلى نقاط تخزين مختارة يؤثر على التكاليف الإجمالية للتوزيع. إن إيجاد الأعمال الأقل تكلفة والتي بالتالي تساهم في تعظيم الربحية هو جوهر استراتيجية تسهيلات الموقع.

3- قرارات التخزين: تنصرف قرارات التخزين إلى الطريقة التي من خلالها يتم إدارة المخزون.

فإن تخصيص المخزون على نقاط التخزين (أسلوب الدفع) مقابل سحب المخزون من النقاط التخزينية وفقا لقواعد محددة يمثلا استراتيجيتين أساسيتين في هذا المقام. كما أن المواقع المختارة للأصناف المختلفة في خط المنتجات في المصنع، أو المخازن الإقليمية أو الميدانية، أو إدارة مستويات المخزون يمثلون استراتيجيات أخرى

1- ثابت عبد الرحمن إدريس، مرجع سبق ذكره، ص 662.

إضافية في هذا الصدد. ويلاحظ أن سياسة المنظمة المستخدمة سوف تؤثر على قرارات التخزين، وبالتالي يجب أن تؤخذ في عين الاعتبار الاستراتيجية اللوجستية.

4- استراتيجية النقل: تشتمل قرارات النقل على نمط وأسلوب للنقل. وحجم الأنشطة، ومسارات النقل، والجدول الزمني للنقل. إن هذه القرارات تتأثر في الواقع بالمخازن ومواقعها الجغرافية بالنسبة للعملاء والمصانع، والتي بالتالي تؤثر في موقع المخازن.

كما أن مستويات المخزون تتأثر بقرارات النقل من خلال حجم الشحن.

وهكذا فإن مستويات خدمة العملاء، تسهيلات الموقع، والمخزون، والنقل يمثلون جميعا مجالات رئيسية للتخطيط اللوجستي، وذلك بسبب تأثير القرارات الخاصة بها على الربحية، والتدفق النقدي، والعائد على الاستثمار للمنظمة. إن كل مجال من هذه القرارات يتداخل مع الآخر، ومن ثم لا يجب التخطيط له بمعزل عن غيره، أو على الأقل القيام بتحقيق التوافق والتوازن بينها.

المبحث الثاني: التنظيم اللوجستي:

إن تنظيم الأنشطة اللوجستية من شأنه أن يحدد خطوط السلطة والمسؤولية لضمان أن البضائع يجري تحريكها وفقا لما جرى التخطيط له. لهذا يعتبر وضع إدارة اللوجستيك ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة مطلباً ملحا لتحقيق التوازن بين العمليات اللوجستية وذلك لتحقيق أعلى مستوى من الفعالية والكفاءة.

المطلب الأول: أهمية التنظيم اللوجستي:

إن كفاءة وفعالية النظام اللوجستي تعتبر جزءاً أساسياً من الإدارة لاستراتيجية للمنشأة، ومن الملاحظ أن معظم وظائف اللوجستيك تنتشر تقليدياً داخل التنظيم في مجموعات متنوعة من الوظائف الرئيسية، مما يؤدي إلى تعارض أهداف هذه الوظائف مع بعضها البعض وذلك نتيجة التبعية المزدوجة فعدم وجود هيكل تنظيمي يجمع بين أنشطة اللوجستيات تحت إدارة وسيطرة أحد أفراد الإدارة العليا معناه الفشل في تطبيق المفهوم المتكامل لإدارة نشاط اللوجستيات<sup>(1)</sup>.

لقد ساعد تطور مدخل النظم على تقديم إطار تحليلي لدراسة أنشطة اللوجستيك، ويرجع ذلك إلى أن مدخل النظم لا يعتمد على التخصص كأساس لتكوين الوظائف، وإنما يعتمد في تكوين هذه الأخيرة على تجميع الأنشطة ذات علاقات الارتباط القوية. ووفقاً لمدخل النظم فإن النظم المتكاملة تؤدي إلى مستويات أداء أعلى من تلك النظم التي تشمل أنشطة فرعية غير مترابطة ولكنها ذات طبيعة واحدة، ولقد ساهم هذا المدخل بشكل مباشر في حصر مختلف الأنشطة المترابطة بعملية تدفق المواد والأجزاء والمنتجات المتاحة من وإلى المنظم ووضعها داخل إطار إداري موحد وهو الإطار الخاص بإدارة اللوجستيك<sup>(2)</sup>.

ثانياً: التطور التنظيمي لإدارة اللوجستيك

لقد عرف التنظيم اللوجستي في المؤسسة عدة مراحل وذلك حسب تطوره وهي تتمثل في:

المرحلة الأولى: هي التي جرى رصدها في أوائل السبعينات، في هذه المرحلة كان الهيكل التنظيمي تقليدياً والذي يتميز بانتشار وظائف اللوجستيك ما بين عدة وحدات تنظيمية، كما أنه لا وجود لبعض الأنشطة اللوجستية في خارطة التنظيمية وتعود طبيعة هذا الهيكل التنظيمي إلى خصائص تلك المرحلة والتي كانت مرحلة ظهور

1- نهال فريد مصطفى، إدارة المواد والإمداد" إدارة المخازن - إدارة المشتريات - النقل والشحن " ، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2005، ص 278.

2- نهال فريد مصطفى، جلال إبراهيم العبد، إدارة اللوجستيات، مرجع سبق ذكره، ص 24.

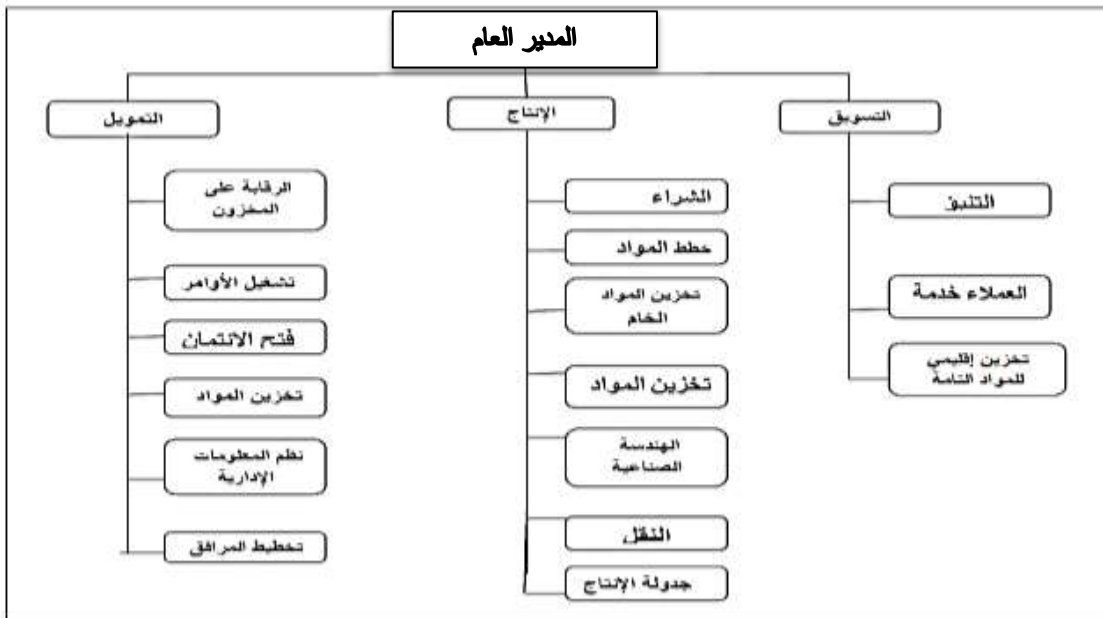
اللوغستيك كمفهوم إداري، كما أن تلك الفترة كان اللوجستيك مشتتا بين وظائف المؤسس. والشكل رقم يوضح الهيكل التقليدي لإدارة اللوجستيات حيث نلاحظ من الشكل أنه لا وجود لإدارة مستقلة<sup>(1)</sup>.

المرحلة الثانية: تم في هذه المرحلة وضع مسئول تنفيذي كبير يتبع الإدارة العليا وعهد إليه بالمسؤولية عن الأنشطة اللوجستية، حيث تم لأول مرة جمع إدارة المواد مع إدارة التوزيع المادي تحت إدارة واحدة. ولقد تصدرت شركات عملاقة مثل كوداك وويرلبول مسيرة إحداث هذا النوع من التعديل الرسمي في الهيكل التنظيمي.

ومع ذلك في عام 1985 ظلت معظم الشركات الكبرى عالقة في المرحلة الأولى أو تخطت المرحلة الثانية: قفزا إلى المرحلة الثالثة مباشرة<sup>(2)</sup>. والشكل رقم 4 يوضح الهيكل التنظيمي للوجستيك المتكامل<sup>(2)</sup>.

المرحلة الثالثة: وهي مرحلة إدارة سلسلة الإمداد أو ما تسمى باللوغستيك المشترك، تتضمن هذه المرحلة الدمج الكامل للأنشطة اللوجستية. وتعطي أهمية كبيرة لإدارة اللوجستيك داخل الهيكل التنظيمي للمؤسسة كما هي موضحة في الشكل رقم 03.

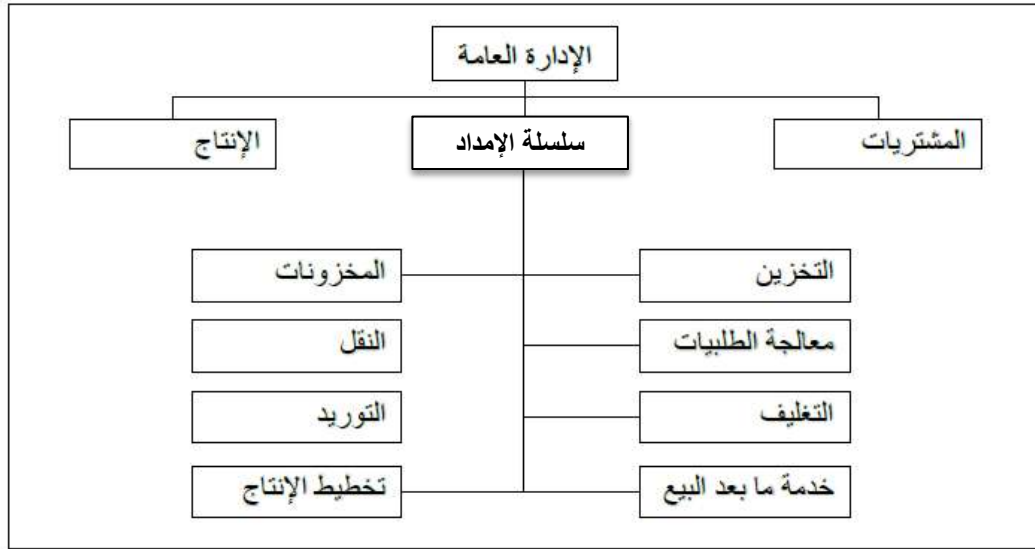
شكل رقم II-03 : الهيكل التنظيمي التقليدي للوجستيك



المصدر: نهال فريد مصطفى، جلال إبراهيم العبد، إدارة اللوجستيات، الدار الجامعة الجديدة، الإسكندرية: مصر، 2005 ص 330.

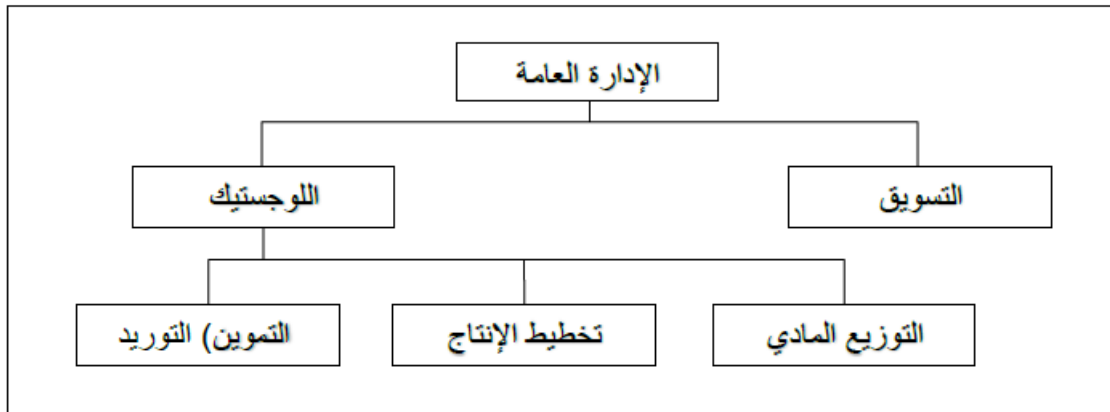
1- نهال فريد مصطفى، جلال إبراهيم العبد، إدارة الأعمال اللوجستية، إدارة اللوجستيات، مرجع سبق ذكره مرجع سابق، ص 24.  
2- المصدر: رونالد إتش بالو، إدارة اللوجستيات: تخطيط وتنظيم ورقابة سلسلة الإمداد، ترجمة تركي إبراهيم سلطان، أسامة أحمد مسلم، دار المريخ، الرياض: السعودية، 2006، ص 804.

شكل رقم II-04 : الهيكل التنظيمي للوجستيك المتكامل



المصدر: عبد العزيز بن قيراط، أداء وجودة الخدمات اللوجستية ودورها في خلق القيمة، رسالة الماجستير، جامعة قلمة، السنة الجامعية 2010، ص18.

شكل رقم II-05 : المكانة الحديثة للوجستيك



المصدر: عبد العزيز بن قيراط، أداء وجودة الخدمات اللوجستية ودورها في خلق القيمة، رسالة الماجستير، جامعة قلمة، السنة الجامعية 2010، ص19.

## المطلب الثاني: الرقابة اللوجستية:

إن التخطيط الجيد لا يعني عدم وجود مشاكل أو أخطاء، ولذلك فمن الضروري التفكير من ناحية وظيفة أساسية أخرى للإدارة، وهذه الوظيفة هي الرقابة، ويقصد بها الآلية التي يتم من خلالها ضبط الأداء حسب المخطط، أو يظل على ما هو عليه في الانسجام مع الأهداف المطلوبة. وتمثل عملية الرقابة إجراء مقارنة للأداء الفعلي مع الأداء الموضوع، ثم الشروع في إجراء تصحيحي لجعل الأداء ينطبق قدر الإمكان في نقطة واحدة. كذلك تقوم الرقابة بتفسير الانحرافات ومحاولة إيجاد الحلول وتفادي المشاكل اللوجستية عند التخطيط.

## أولا: أهمية الرقابة اللوجستية

تتركز الحاجة الأساسية لوجود نشاط رقابي في عملية الإدارة على الغموض المستقبلي، الذي من شأنه أن يؤدي لحدوث تعديل في أداء الخطة الموضوعة. لأن الأحداث الغامضة التي قد تقع مستقبلا تؤدي إلى تغيرات جوهرية في البيئة اللوجستية، والتي تؤدي إلى تعديل الخطط الموضوعة وعلى سبيل المثال: تغير الظروف الاقتصادية والتغيرات التكنولوجية والتحولت في أمزجة ومواقف العملاء قد يتعذر التنبؤ بها في وقت وضع الخطط الأساسية.

فالمدير في النظام اللوجستي يسعى للسيطرة على الأنشطة اللوجستية (النقل، التخزين، التحكم في المواد والمخزون ومعالجة الطلبات)، من ناحية ما يعود من وراء ذلك على خدمة العملاء وتكاليف الأنشطة. وتتضمن آلية السيطرة لدى المدير أعمال المراجعة، التقارير عن أداء النظام، الأهداف الموضوعة بالنسبة للأداء وبعض الوسائل لبدء الإجراء التصحيحي، والذي غالبا ما يقوم به مدير اللوجستيات، وهذه الآلية الرقابية من حيث ارتباطها بالعوامل المرتبطة في العملية، أما العوامل الإضافية فهي تتضمن الخطط والأنشطة اللوجستية والمؤثرات البيئية والأداء<sup>(1)</sup>.

## ثانيا: نموذج الرقابة اللوجستية

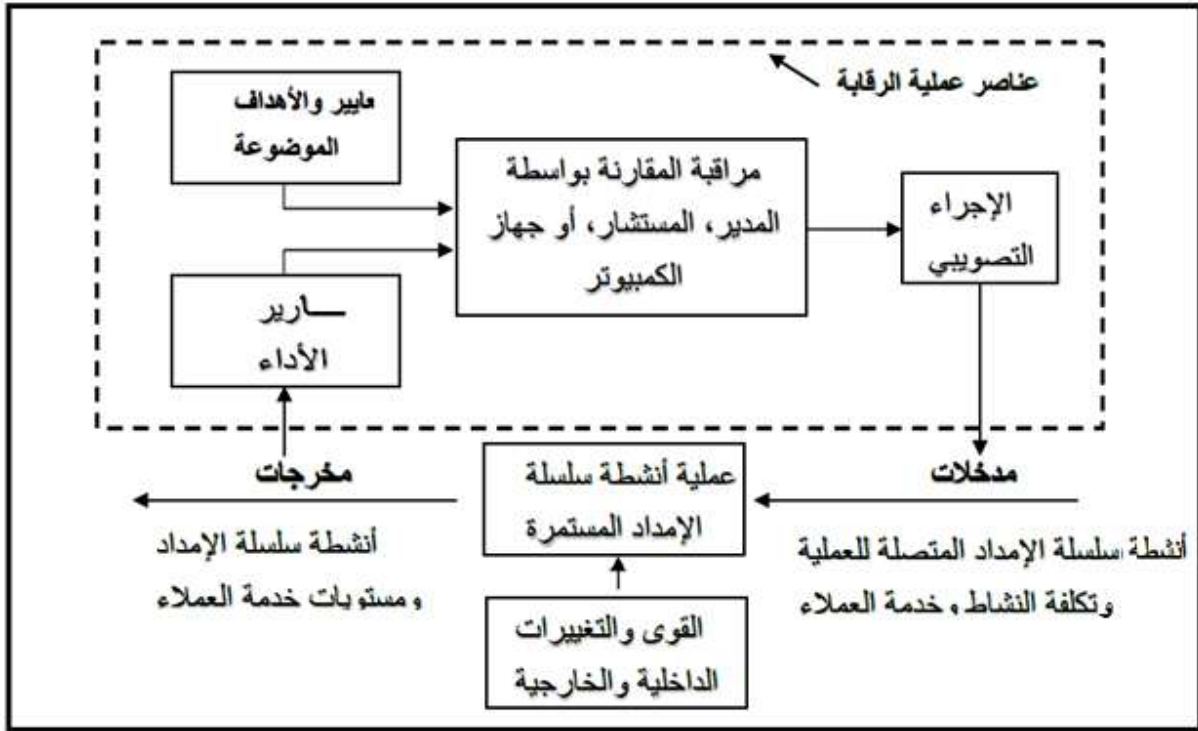
تمثل عملية المراقبة الجزئية واحدة من ظروف المراقبة المتغيرة التي يصاحبها توقع بالحاجة إلى إجراء تصحيحي لتعديل الأداء الفعلي لكي يستقيم ويلتقي مع الأداء الموضوع، وذلك ما يوضحه الشكل رقم 06.

<sup>1</sup> رونالد إتش بالو، إدارة اللوجستيات: تخطيط وتنظيم ورقابة سلسلة الإمداد، ترجمة تركي إبراهيم سلطان، أسامة أحمد مسلم، دار المريخ،

الرياض: السعودية، 2006، مرجع سبق ذكره، ص 804.



شكل رقم II-06 : عملية الرقابة اللوجستية



المصدر: رونالد إتش بالو، إدارة اللوجستيات: تخطيط وتنظيم ورقابة سلسلة الإمداد، ترجمة تركي إبراهيم سلطان، أسامة أحمد مسلم، دار المريخ، الرياض: السعودية، ، 2006 ص 805.

إن الرقابة اللوجستية تهدف إلى التأكد من أن الأداء في مجال اللوجستيك يتماشى مع الخطط الموضوعة مسبقا حيث تعتمد بشكل كامل على المعلومات التي يوفرها نظام المعلومات اللوجستي، كما أن الرقابة اللوجستية تتوغل داخل سلسلة اللوجستيك بداية من الموردين وصولا إلى الزبائن نلاحظ من الشكل أن الرقابة اللوجستية تبدأ من الرقابة على الموردين وصولا إلى الشركاء التجاريين، حيث يتم تتبع العمليات اللوجستية ورقابتها باستمرار لتصحيح الأخطاء عندها حدوث.

### ثالثا: أنواع نظم الرقابة

وتنقسم إلى ثلاثة أنواع هي <sup>(1)</sup>.

1-النظم مفتوحة الحلقات: وهي من أكثر الأنواع شيوعا، ويعني التدخل الإنساني بين إجراء مقارنة الأداء الفعلي والأداء المطلوب، وبين الإجراء المطلوب لتقليل خطأ العملية، ويجب على المدير أن يتخل بطريقة ايجابية قبل حدوث أي إجراء تصحيحي، وهو ما يجعلنا نطلق على العملية المراقبة المفتوحة.

1- رونالد إتش بالو، إدارة اللوجستيات: تخطيط وتنظيم ورقابة سلسلة الإمداد، ترجمة تركي إبراهيم سلطان، أسامة أحمد مسلم، دار المريخ، الرياض: السعودية، ، 2006 ص 808.

ومن مزايا هذا النظام: المرونة، التكلفة الأولية المنخفضة لبدء عمله، بإمكان المدير تحديد نوع المعلومات المطلوبة لغرض المراقبة، ودرجة السماح للخطأ المقبول في أي وقت من الأوقات، إضافة إلى تحديد شكل الإجراءات التصويبية. وتفيد هذه المرونة عندما تكون الأهداف والخطط والمؤثرات البيئية عرضة لتغيرات متكررة، وعندما تكون إجراءات الرقابة الأوتوماتيكية باهظة التكلفة ومقيدة.

2-النظم مغلقة الحلقات: شهدت السنوات الأخيرة، جهدا متواصلا للتوصل إلى طرق لتقليل الحاجة للعنصر البشري في عمليات السيطرة والمراقبة. ولعل المراقب الآلي لموقف الرصيد المخزون بمثابة أعظم نجاح في هذا الصدد حتى اليوم، ولدى القيام بمراقبة الأنشطة اللوجستية، فإنه يتم استخدام قاعدة القرارات لتكون بديلا للمدير في النظم ذات الدوائر المغلقة. وتعمل قاعدة القرارات كما لو أن المدير قد رصد الخطأ في الأداء، ومن ثم سيقوم بالتصرف بناء على ذل. ولأن المدير يمكن استبعاده من عملية المراقبة. وتظل الرقابة على حالها بفعل قاعدة القرارات، فإن نظام المراقبة يسمى النظام المغلق.

و حاليا أفضل نظام الرقابة ذي الحلقات المغلقة في إدارة اللوجستيات، هو نظام الرقابة على المخزون، فالطبيعة الكمية القابلة للقياس لمشكلات مستويات المخزون هي التي جعلت المخزون بشكل خاص أول أنشطة المؤسسة التي خضعت للمراقبة من خلال طرق الحلقات المغلقة.

ومن مميزات هذا النظام أنه يتمتع بقدر هائلة على مراقبة مستويات عديدة من المخزون من المنتجات بسرعة ودقة. ومع ذلك، فإن هذا النظام يميل إلى عدم المرونة من ناحية الاستجابة للظروف المتغيرة التي تقع خارج نطاق مؤشرات التصميم له. كذلك قد يتيح هذا النظام السيطرة على جزء واحد فقط من العملية الإجمالية.

3-نظام الرقابة المعدلة: يشعر المديرون بعدم الرغبة في نقل الرقابة الموسعة على أحد الأنشطة أو مجموعة من الأنشطة، إلى مجموعة القرارات التي تحل محلهم، كذلك فإن المؤثرات البيئية يتعذر التنبؤ بها، وكذلك يخالج المديرين نوع من عدم الثقة بأجهزة الكمبيوتر والنماذج الرياضية.

ولذلك فإن المزيج من نظام الرقابة الذي قام بخلط النظامين (المفتوح ومغلق الحلقات- المعدل) هو في الواقع الأكثر استخداما للرقابة على الأنشطة اللوجستية، وفي النظام المعدل يستطيع المدير أحيانا أن يحل محل قاعدة القرارات. فالمدير يستطيع الدخول لقاعدة معلومات واسعة للغاية تفوق ما يستطيع نظام المراقبة الآلي.

### خلاصة الفصل:

إن التطور الذي طرأ على اللوجستيك جعل منه إدارة مهمة حيث يعتبر النقل أحد أهم الأنشطة اللوجستية الرئيسية بالنسبة لمنظمات الأعمال، كما أن تكلفة النقل تشكل نسبة كبيرة من التكلفة الكلية للأعمال اللوجستية، وهذا ما أدى إلى اهتمام مختلف المنشآت واستراتيجيات الإمداد بوظيفة النقل .

وقد تركز الحاجة الأساسية لوجود نشاط رقابي في عملية الإدارة على الغموض المستقبلي، الذي من شأنه أن يؤدي لحدوث تعديل في أداء الخطة الموضوعية. لأن الأحداث الغامضة التي قد تقع مستقبلاً تؤدي إلى تغيرات جوهرية في البيئة اللوجستية، والتي تؤدي هي الأخرى إلى تعديل الخطط الموضوعية وعلى سبيل المثال : تغير الظروف الاقتصادية والتغيرات التكنولوجية والتحولات في أمزجة ومواقف العملاء قد يتعدى التنبؤ بها في وقت وضع الخطط الأساسية.

# الفصل الثالث

دور اللوجستيك بمردودية

المؤسسة حالة مؤسسة ميناء

مستغانم

المبحث الأول: تعريف مؤسسة ميناء مستغانم وهيكلها التنظيمي

المطلب الأول : لمحة تاريخية لمؤسسة ميناء مستغانم و المهام الأساسية لها

❖ لمحة تاريخية لمؤسسة ميناء مستغانم

أنشأت مؤسسة ميناء مستغانم بعد إعادة الهيكلة لقطاع الموانئ في 24 أوت 1982 بموجب المرسوم: 287-82 وبدأت المؤسسة نشاطها ابتداء من نوفمبر 1982 وتحصلت على الخدمات والتجهيزات الخاصة بالديون الوطني للموانئ المنحل ONP وكذلك تلك خاص بالشركة الوطنية للشحن والتفريغ المنحلة أيضا (SONAMA) كما اسند إليها مهام القطر المحولة فيما قبل للشركة الوطنية للملاحة (CMAN).

مؤسسة EPM عبارة عن شركة ذات أسهم تخضع إلى القانون التجاري والقانون المدني وتحمل في السجل التجاري رقم 01-0-88 ويبلغ رأس مالها الاجتماعي 500.000.000 دج.

تحصلت مؤسسة ميناء مستغانم منذ 29 فيفري 1989 على استقلالية التسيير من الشركة الجزائرية الأولى التي كانت تتميز بوضعية مالية متوازنة.

منذ 1989 تم تحويل مؤسسة ميناء مستغانم من مؤسسة عمومية ذات طابع اجتماعي إلى المؤسسة عمومية ذات طابع اقتصادي.

❖ المهام الأساسية للمؤسسة:

- تسيير الأملاك العمومية والمؤسسة واستغلال وتطوير الميناء.
- احتكار عملية المناولة، نشاطات وعملية الشحن والقيادة وربط السفن.
- القيام بأعمال الصيانة، التهيئة وتجديد البنية الفوقية للميناء .
- القيام بكل عملية تجارية مالية، صناعية، منقولات، عقارات التي لها صلة مباشرة أو غير مباشرة بالهدف الاجتماعي للمؤسسة.<sup>(1)</sup>

1-المرسوم: 287-82 المؤرخ في 17 أوت 1982 الجريدة الرسمية العدد 33.

المطلب الثاني: أهم مصالح المعتمد من طرف مؤسسة وهياكلها<sup>(1)</sup>

✓ الإدارة العامة:

يشرف على الإدارة العامة رئيس مدير عام الذي يعتبر المسير و المسؤول الأولى في المؤسسة بالمساعدة مع مساعدة المدير العام، كما نلاحظ على مستوى الإدارة العامة وجود خليتين هما: خلية المراقبة تقوم بمراقبة كل شيء يحصل في المؤسسة و خلية الدراسات والحسابات.

ومن خلال المخطط العام للمؤسسة يلاحظ أنه مقسمة إلى خمسة مديرات التي بدورها مقسمة إلى دوائر ويتفرع عن الدوائر مصالح وتتفرع منها الخلايا وبالتالي يمكن القول أنه يوجد ترابط دائم ومتواصل بين مختلف مديريات المؤسسة.

✓ مديرية الموارد البشرية و التكوين والوسائل:

والتي بدورها تحتوي على 3 دوائر:

➤ دائرة المستخدمين والتكوين: التي يتفرع منها 3 مصالح وهي

▪ مصلحة المستخدمين والتكوين.

▪ المصلحة الاجتماعية.

▪ مصلحة الرواتب.

➤ دائرة الشؤون الاجتماعية والثقافية: و التي تنقسم إلى مصليتين هي:

▪ مصلحة النشاط الثقافي والرياضي.

▪ مصلحة المستندات الاجتماعية.

➤ دائرة الأعمال العامة: وتحتوي على 3 مصالح هي:

▪ مصلحة الوسائل العامة وتتدخل المصلحة في حالة شراء سلعة ما ويشرف عليها رئيس المصلحة

والعون الإداري.

▪ مصلحة تسيير المخازن تتكفل المصلحة بكل العمليات بالمخزن ويشرف على المصلحة رئيس المصلحة

والمسير بالإضافة إلى أمين المخزن.

1-وثائق مقدمة من طرف مؤسسة ميناء مستغانم. مصلحة الوسائل العامة.

■ مصلحة التموين تهتم هذه المصلحة بكل موردي المؤسسة و يشرف عليها رئيس المصلحة وعونين أو أكثر مكلفين بالشراء.

✓ مديرية الاستثمارات والتجارة:<sup>(1)</sup>

وتعتبر رأس المؤسسة تحتوي على دائرتين هما:

➤ دائرة التجارة: وتحتوي على مصلحتين:

■ مصلحة الفواتير وعقارات البناء.

■ مصلحة الإحصاء.

➤ دائرة الشحن والتفريغ: وتحتوي على مصلحتين هما:

■ مصلحة المخازن تقوم بعملية التخزين تحت إشراف رئيس المصلحة والمكلفين بالمخازن.

■ مصلحة الشحن والتفريغ.

وتضم أيضا 3 خلايا وهي: خلية التسويق، خلية الدراسات والتهيئة، و خلية الدراسات القانونية.

✓ مديرية الأشغال والصيانة:

وتحتوي على دائرتين هما:

➤ دائرة الصيانة: وتحتوي على مصلحتين:

■ مصلحة الأدوات والعتاد.

■ مصلحة الصيانة.

➤ دائرة الأشغال: وتحتوي على مصلحة واحدة هي:

■ مصلحة الأشغال والنظافة.

✓ مديرية قيادة الميناء:

وتنقسم إلى دائرتين هما:

➤ دائرة الشرطة والأمن: وتشكل من فرقتين هما:

■ فرقة حراسة الميناء والأمن.

1-وثائق مقدمة من طرف مؤسسة ميناء مستغانم. مصلحة الوسائل العامة.

▪ ضباط الميناء.

➤ دائرة الملاحة: وتحتوي على محطتين هما:

▪ محطة إدارة المركب والربط.

▪ محطة الجر والدفع التي تقوم بتقييد الباخرة.

✓ مديرية المالية والمحاسبية:

هي أساس المؤسسة حيث أنها تجمع ما بين كل المديريات وتتفرع إلى دائرتين هما:

➤ دائرة المحاسبة العامة: وتحتوي على مصلحتين هما:

▪ مصلحة المحاسبة العامة.

▪ مصلحة المحاسبة التحليلية.

➤ دائرة المالية: وتحتوي على مصلحتين هما:

▪ مصلحة المالية.

▪ مصلحة المقبوضات.<sup>(1)</sup>

❖ هياكل المؤسسة:

إن التقسيم الإداري والوظيفي للمديريات والدوائر والمصالح والخلايا يساعد في التواصل بينها ويؤدي أيضا إلى

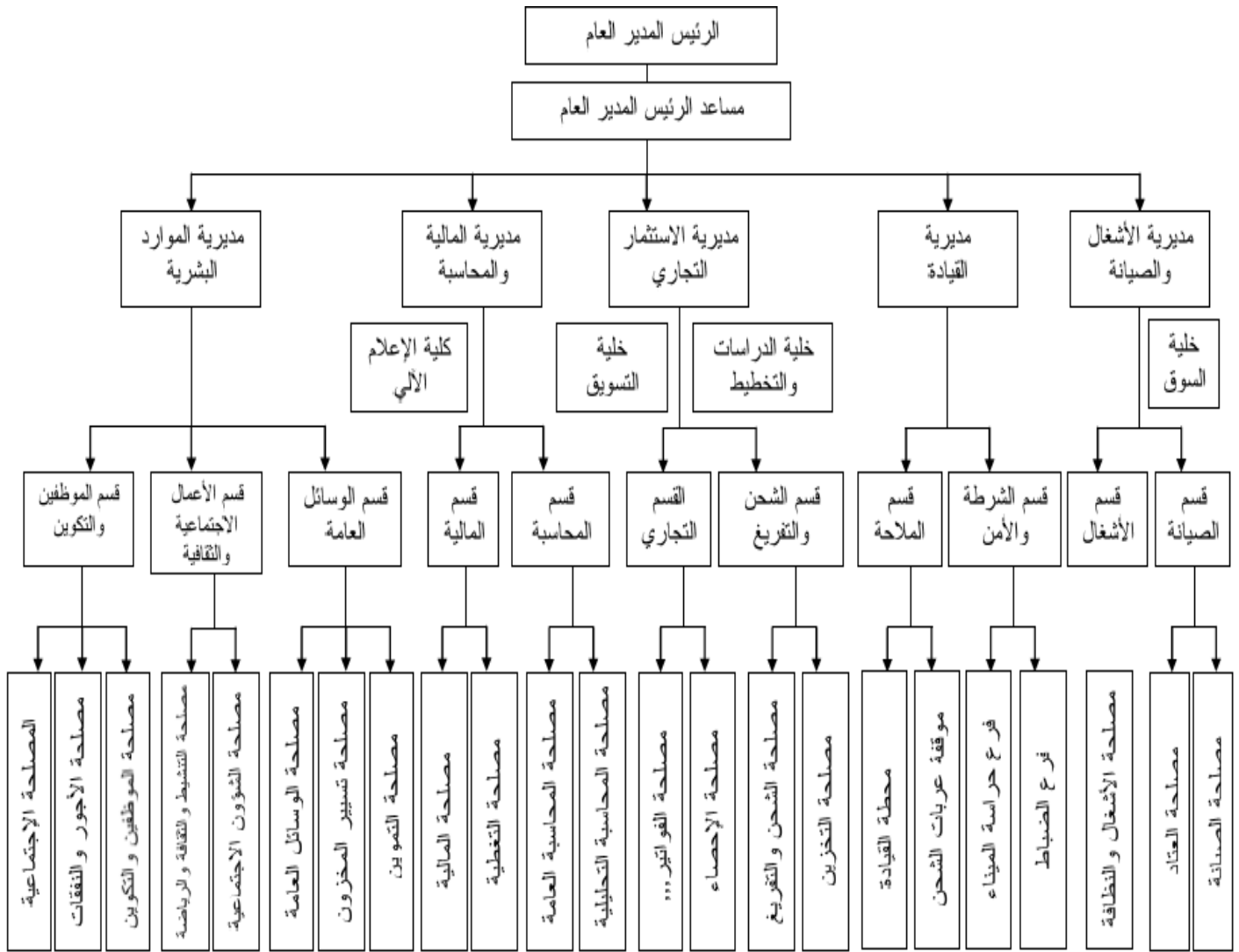
حسن سير العمل فالهيكل التنظيمي والوظيفي لأي مؤسسة يساعدنا في معرفة مدى الترابط والتكامل بين الوظائف

والأقسام ويظهر لنا الاستراتيجية المتبعة في تسيير المؤسسة. ممثل في الشكل التالي:

1- وثائق مقدمة من طرف مؤسسة ميناء مستغانم. مصلحة الوسائل العامة.



الشكل رقم 01-III: الهيكل التنظيمي لمؤسسة ميناء مستغانم<sup>(1)</sup>



مصدر: وثائق مقدمة من طرف مؤسسة ميناء مستغانم مصلحة الوسائل العامة.

المطلب الثالث: دور المؤسسة ومسؤوليتها

- ضمان متابعة النشاطات المالية المناسبة.
- تحديد سياسة التمويل في المؤسسة وتطوير مخططاتها.
- مفاوضة شروط التمويل والتسديد.
- متابعة ارتباط ومراقبة تنفيذ مخطط الاستثمارات.
- إعداد مخطط الخزينة وتسيير الميزانية السنوية ومتابعة تطبيقها.
- المسؤولية على توحيد الميزانيات.
- متابعة المحاسبة على مستوى مركبات الأعمال داخل الميناء.
- تحليل الحسابات الاستغلالية والميزانية.
- تنفيذ المراقبة
- مساعدة ونصح المركبات من أجل التحكم الجيد في المحاسبة.
- السهر على احترام القوانين والتنظيم المكلف بالوظيفة.
- السهر على تطبيق النصوص الجبائية والمالية والمحاسبية.

المبحث الثاني: دراسة عملية النقل واللوجستيك في مؤسسة ميناء مستغانم

المطلب الأول: استقبال السفينة و التسهيلات المينائية

تتمثل إجراءات استقبال السفينة والتسهيلات المينائية المقدمة فيما يلي:

#### 1-استقبال السفينة:

يقو مجهز السفينة أو ممثله الريان بتقديم المعلومات التقنية الخاصة بالسفينة والبضاعة للوسيط البحري في 72 ساعة على الأكثر، أي خلال 3 أيام قبل وصول السفينة إلى الميناء، عن طريق الفاكس أك الراديو لضمان أحسن استقبال للسفينة في أحسن الظروف.

في حالة عدم تقديم كل المعلومات حول السفينة ومحتوياتها، فلا يسمح لها بدخول الميناء حتى و إن كانت في عرض البحر.

و تتمثل المعلومات التقنية الخاصة بالسفينة و البضاعة فيما يلي:

أ-طول، عمق، عرض و راية السفينة.

ب -طبيعة وزن البضاعة، الوزن الإضافي الإجمالي، وميناء الشحن، وهذا لغرض تحديد الحقوق مقابل الخدمة التي تقدمها مديرية القيادة للسفينة.

#### 2-شروط رسو السفينة:

تتلخص شرط رسو السفينة فيما يلي:

أ- يجب على كل سفينة أن تكون مرفقة بجهاز تأمين السفينة، يعرف بجهاز الحماية، وهي مكلفة بالتعويضات نتيجة لإحداث ضرر بمرافق الميناء.

ب- يجب إحضار الوثائق الضرورية للسفينة منها:

-بطاقة تعريف السفينة تحتوي على اسم السفينة، رقم تسلسلها، اسم صاحب السفينة أك ككيلو، حمولة السفينة...الخ.

-الفاتورة التجارية التي تنص على قيمة البضاعة، نوع البضاعة وكميتها...الخ.

-وثيقة تسمى connaissance تنص على كل البضاعة الموجودة على متن السفينة (نسخة أصلية).

-وثيقة Carco manifeste هي وثيقة خاصة بالبضاعة تسمح لوكيل السفينة بتمريرها إلى الجمارك لتمكنها من

الاستفادة من رخصة تفرغ البضاعة في الميناء المنصوص عليه في العقد.

-وثيقة Carco plan وهي وثيقة شحن تستعمل من طرف مستخدمين مؤهلين للتفريغ، تنص هذه الوثيقة على حجم البضاعة، كيفية وضعها على متن السفينة.

-وثيقة mates receipt تنص هذه الوثيقة على الخسائر الناتجة عن عملية الشحن، أو وجود امتياز أم أن البضاعة لم تتضرر وهي جاهزة للتفريغ.

على أساس المعلومات المقدمة يقوم الوسيط البحري بإعداد الفاتورة المبدئية، والتي تتضمن الأسعار ومصاريف العمليات المقدمة من طرف مديرية القيادة والتي من أهمها:

1- القيادة والإرشاد: أم قيادة السفينة من بوابة الميناء إلى الرصيف المخصص للسفينة، تؤمّنه مديرية قيادة الميناء بثلاثة سفن قيادة وزوّقي إرساء 24 سا/24 سا.

2-القطر: يتمثل في دفع أو جر السفينة عن طريق سفن القطر، وهي ذات قوات مختلفة تتغير حسب وزن السفينة، وذلك من أجل توقيفها في مركز الرصيف.

3- الأسطوانات مطاطية المطاطية: وهي عبارة عن عجلات تمنع السفينة من الاحتكاك بالرصيف.

4- ربط السفينة: وهي عملية شد السفينة بحبال موصولة من السفينة إلى رصيف الميناء لمنع ارتجالها.

5-أتعاب التصريح بالحمولة.

6-حقوق الترففة.

7-مصاريف تأدية الخدمات: والتي تتمثل في:

أ- الحمولات والتسبيقات التي تقدم للربان، وكذلك المصاريف الناتجة عن استعمال الهاتف أو الفاكس.

ب-مصاريف تزود السفينة بالوقود والمياه الصالحة للشرب.

ج-المصاريف الناتجة عن القيام بالفحوصات الطبية لطاقم السفينة.

8-الحراسة: تكون حراسة السفينة إجبارية إذا كانت تحمل بضائع خطيرة، أما بالنسبة للسفن الأخرى فحراستها اختيارية، تكون بطلب من ربان و وكيل السفينة المجهز أو ممثله.

وفي إطار التعامل مع السفينة يقوم الوكيل البحري بإرسال عون إلى السفينة، وذلك لتلبية جميع طلبات الربان في إطار ما هو متفق عليه في العقود.

إن الفاتورة المبدئية مقدرة بالعملة الصعبة(الدولار الأمريكي) وتكون غير نهائية، وقابلة لأن تكوف موضوع

التفاوض بين المجهز ومديرية قيادة الميناء. يسدد المجهزون الأجانب مبلغ الفاتورة في حالة قبولها بالدولار

الأمريكي، بالدينار الجزائري من طرف المجهزين الجزائريين، وذلك بعد تحويل قيمة الفاتورة طبقا لمعدل سعر الصرف (دولار/دينار) اليومي بإشعار من طرف البنك المركزي لمؤسسة ميناء مستغانم، وأجل التسديد لا يتجاوز 30 يوما التي تلي استقبال الفاتورة.

كما أن الفاتورة المبدئية ترسل إلى الريان، فإذا تمت الموافقة عليها من طرف المجهز أو الريان يتم إجراء اجتماع يجمع كل من الوسيط البحري، الذي تم اختياره لتأدية الخدمة لصالح مجهزة السفينة، ومقاول الشحن والتفريغ، أي مؤسسة ميناء مستغانم ومديرية القيادة قصد التحضير الجيد لاستقبال السفينة في أحسن الظروف، ويتم تجديد الموافقة على الفاتورة المبدئية على أساس تقدير وقت الوصول الذي يبعثه الريان للوسيط.

و يضم هذا الاجتماع لجنة تنظيم السفن على مسؤول مديرية القيادة كل يوم، واللجنة بدورها تضم:

- ممثل عن مؤسسة الشحن والتفريغ يعمل على إعطاء رأيه حول تنظيم عملية التفريغ والوسائل المادية والبشرية المستعملة لهذا الغرض.

- ممثل عن الجمارك.

- ممثل عن شرطة الجمارك.

- ممثل عن الوسيط البحري والذي يقوم بإحضار الوثيقة التي تحتوي على الخصائص التقنية للسفينة ونوعية وطبيعة ووزن البضاعة.

- ممثل عن الدائرة التجارية مهمته إحضار وثائق تثبت حالة التوازن.

و يتم خلال هذا الاجتماع تحديد الرصيف الذي سوف ترسو فيه السفينة وذلك بمراعاة طول، عرض وعمق السفينة، وكذلك الآلات التي سوف تستخدم في عملية التفريغ كذلك تبعا لنوعية البضاعة وحجمها وعدد السفن القاطرة التي سوف تستخدم في جر السفينة.

عند رسو السفينة بالميناء يجب على ربان السفينة أو ممثله القانوني، أي وكيل السفينة والحمولة أن يكون على استعداد لتقديم الوثائق التالية لإدارة الجمارك، وذلك لتمكينها من ممارسة مراقبتها:

- يومية السفينة.

- بيان الحمولة ويكون على شكل تصريح يتضمن البيانات الضرورية للتعرف على وزن الطرود وعددها وعلامتها وأرقامها ونوع البضاعة وزنها الإجمالي ومكان شحنها، ويجب أن يكون بيان الحمولة موقعا من طرف ربان

السفينة، كما يجب على ربان السفينة أو على ممثله القانوني أن يقدم ما يلي إلى مكتب الجمارك خلال 24 ساعة التي تلي وصول السفينة إلى الميناء.

-بيان الحمولة من مؤمن السفينة وأمتعة البحارة كسلعهم.

-بيان الحمولة المعدة للتفريغ في الإقليم الجمركي.

-كل الوثائق الأخرى التي تطلب من طرف الإدارة والتي هي ضرورية لتنفيذ مهامها.

للإشارة يجب تقديم الحمولة حتى إن كانت السفينة فارغة، ويوزع هذا البيان على ثلاث متعاملين هم:

-نسخة لمؤسسة الشحن والتفريغ.

-نسخة لوكيل السفينة والحمولة.

-نسخة لإدارة الجمارك.

#### المطلب الثاني: عمليتي الشحن والتفريغ عند وصول السفينة

إن البضاعة المستوردة عند وصولها إلى الميناء يكون هناك أشخاص ينتظرون وصولها، ومثال عن ذلك بميناء مستغانم نجد المؤسسات الوكلاء الآتية MTA، GEMAI، NASHCO، إذ يعتبرون بمثابة أمين الحمولة و وكيل عن المرسل إليه، فيقومون بإجراءات التفريغ ودفع أجرة النقل، ثم تسليمها للمرسل إليه بحيث يقوم الوكيل بتفقد البضاعة من حيث الشكل، عدد الطرود، الوزن، الكمية، وهذا ليرى إذا كانت مطابقة للبيانات الواردة في سند الشحن، كما أنه يقوم بالمحافظة على البضاعة بعد تفريغها، وحراستها حتى تدخل في حيازة المرسل إليه (الموكل)، فإذا اكتشف تلفا أو عيبا في البضاعة عند تسليمها وجب عليه أن يشعر المرسل إليه بحالة البضاعة لرفع دعوى في الآجال المحددة قانونيا، ويستحق وكيل الحمولة أجرا عن وكالته يكون محددًا بنسبة مئوية من وزن وطبيعة البضاعة.

توزع الوسائل المستعملة في التفريغ وذلك حسب نوعية وطبيعة السلع، وقبل البدء في عملية التفريغ يقوم رئيس المخزن بمراقبة البضائع المستوردة، ويتعرف على مدى مطابقتها للعقد ومواصفات التصريح بالبضائع أم يقوم بمقارنة البضاعة مع البيانات الموجودة على بيان الحمولة، يتم بعد ذلك التفريغ برقابة جمركية مع مراعاة نوعية وحجم البضائع المنزلة، ويتم تفريغ البضاعة حسب 3 حالات:

الحالة الأولى: وضع البضاعة على العربة الناقلة مثل عملية تفريغ السكر، ومختلف البضائع التي يمكن جمعها في أكياس.

الحالة الثانية: وضع البضاعة على الرصيف مثل: المواد الحديدية، آلات التجهيز... الخ.

الحالة الثالثة: وضع البضاعة في المخازن مباشرة، وهذا يعتمد على وجود المنشآت المتخصصة، مثل مخزن الحبوب حيث يتم ضخ الحبوب مباشرة من السفينة، أما فيما يخص المواد سريعة التلف فلها الأفضلية في التوجه إلى نقاط التخزين وإلى نقاط بيعها خارج الميناء وهذا لتفادي الخسائر التي يتحملها المستورد في إطار الإجراءات الجمركية، أما بالنسبة للبضائع التي تتعرض للخسارة نتيجة لتواجدها في الميناء لمدة أطول، فإن المستورد والذي يتحمل الخسارة.

أما فيما يخص عملية الشحن فإنها تتم بواسطة الصناديق بوضع البضائع عليها، ثم تحمل إلى جانب السفينة حيث تقوم روافع السفينة أو روافع الرصيف أو بواسطة طرق أخرى تتناسب مع طبيعة البضاعة كاستعمال الأنابيب في حالة شحن البضائع السائلة، أو المصاعد في حالة شحن الفحم، أو صب البضاعة مباشرة بواسطة أقماع خاصة في حالة شحن الحبوب أو الدرجة في حالة شحن الوحدات المتحركة كالصهاريج، وقد تطورت عملية الشحن مع تطور نظام النقل بالسفن، حيث أصبحت هناك سفن مجهزة للنقل بالحاويات لأنواع كثيرة من البضائع بهدف تخفيض نفقات النقل، بدا في ذلك التغليف، الشحن وتقليص مدة الرحلة باختصار الوقت المخصص لعمليات الشحن والتفريغ وقد يتطلب ذلك تجهيز أرصفة مخصصة ومجهزة بأوناش لشحن الحاويات على ظهر السفينة.

أما فيما يخص الإجراءات المتبعة في عملية الشحن، فيقوم الشاحن بتقديم وثيقة تسمى بيان الشحن، يذكر فيها نوع البضاعة التي ستشحن، كميتها، ذاتيتها، وبعد أن يطلع الناقل أو وكيله ويتأكد من تطابق البيانات مع البضاعة يسلم له الإذن بالشحن، والذي يسمح له بوضع البضاعة على ظهر السفينة.

المطلب الثالث: وسائل الشحن والتفريغ في مؤسسة ميناء مستغانم:

الجدول رقم 01-III : وسائل الشحن والتفريغ

سعتها بطن	عددها	نوع آلة الشحن والتفريغ
250	1	رافعة Crue TEREX/DEMAG
50	2	آلة رافعة Crues (LIEBHERR)
45	4	رافعة الحاويات Super (STACHERS)
63/	2	رافعة كهربائية Crues électriques (CAILLARD)
8/15	2	رافعة كهربائية Crues électriques ENCC
-	1	آلة شحن والحفر الخلفي Pelle rétrochargeuse (KOMATSU)
-	2	آلة شحن والحفر الخلفي Pelle rétrochargeuse (CASE)
-	1	آلة الشحن mini chargeur (NEW HOLLAND)
1.5/32	56	آلة شوكية Chariots élévateurs
35	1	جرار Tracteur (Ro/Ro) SISU
45	2	جرار Tracteur (Ro/Ro) FERRARI
140/سا	1	مضخة الحبوب Pompe a grains VIGAN
180/سا	1	مضخة الحبوب Pompe a grains NEUERO
-	43	ملحقات آلة الشحن والتفريغ

المرجع: وثائق داخلية من الميناء مصلحة الشحن والتفريغ

المبحث الثالث: المشاكل، التحديات والمشاريع المستقبلية بميناء مستغانم

ركزت الجزائر استثماراتها في الموانئ النفطية، وهي موانئ متخصصة لا تخدم إلا قطاعا محددا من اقتصاد الدولة، أما باقي الموانئ التجارية، بدا فيها ميناء مستغانم بقيت تشكو من تأخر كبير، وتعاني من مشاكل وتحديات عدة.



المطلب الأول: التحديات التي تواجه الميناء و انعكاساتها السلبية

تتلخص تحديات الميناء وانعكاساتها السلبية فيما يلي:

1- تحديات التي تواجه الميناء:

أ- محدودية عمق الأرصفة ب 8.22م.

ب- عد كفاية طول الأرصفة كمساحة العبور كالتخزين.

ج- غياب مرأب الحريق المخصص لمعالجة المواد الخطيرة (مسجل في المخطط التنموي 2010-2014).

د- مشكل التزاوج بين النشاط التجاري كالصيد البحري (157 زورق صيد حيث 43 منها من خارج الولاية) مما

أدل إلي تعطيل أربعة (04) محطات إرساء من جملة عشرة (10).

2-انعكاساتها السلبية:

أ- طول المكوث المؤدي أحيانا إلى مهل إضافية للشحن والتفريغ.

ب -تخفيف حمولة السفن الضخمة في الموانئ الأخرى مما يؤدي إلى تعريفات شحن (surcoûts) إضافية.

ج -صعوبات على مستول التخزين مسؤولة على توليد تعريفات إضافية للشحن والنقل.

د -اختناق مينائي ناجم عن التزاوج بين الأنشطة التجارية وأنشطة الصيد البحري.

المطلب الثاني: مشاكل ميناء مستغانم

تتمثل مشاكل ميناء مستغانم فيما يلي:

1- ميناء من الجيل الأول:

إن ميناء مستغانم قديم من الجيل الأول، وبالتالي فهو لا يمثل إلا نقاط انقطاع الحمولة، تنتهي عنده حمولة

المواد المعدة للشحن أو التفريغ.

ولقد اكتفت السلطات العمومية في الجزائر بتسيير هذا الإرث الذي يعود إلى الفترة الاستعمارية، دون إدخال أية

تعديلات عليها، أو على بنيتها التي تتكون بشكل عام من أحواض صغيرة وضيقة، ومخازن قريبة من بعضها،

وأرصفة تفصل بينها حواجز ضيقة، وإذا لم تكن هذه المواصفات تطرح أية مشاكل في الماضي بالنسبة لخدمة

المبادلات عندما كانت السفن أصغر، وطريقة شحن البضائع أبسط، فإنها اليوم لم تعد تتماشى والمتطلبات

المستجدة والناجمة عن التطور الكبير الذي شهده مجال النقل البحري. فالسفن أصبحت أكبر وبمواصفات

عالمية محددة، وهذا ما حتم على المتعاملين مع الموانئ الجزائرية استخدام السفن الصغيرة (60% منها تتراوح

حمولتها بين 2000 و10000 طن وزن ثقيل). وهي بالتالي سفن غير اقتصادية، إذ أنها تحول دون استفادة المصدرين الجزائريين من الفرص التي تقدمها موانئ الشحن، حيث تفرض عليهم أسعار شحن مرتفعة. أما بالنسبة للعمق النظري في ميناء مستغانم، فإنو يتقلص باستمرار بسبب تكديس الطمي والرمال نتيجة لعدم تعرض لعمليات التطهير الكسح لمدة طويلة، مما يؤثر على عملية رسو السفن به. وقد تضطر السفن الكبيرة، والتي لا تتمكن من الرسو في ميناء مستغانم بسبب صغر الغاطس، إلى أن تحول وجهتها نحو موانئ أخرى، حيث تفرغ جزءا من حمولتها من أجل تخفيف الوزن قبل أن تعود إلى الميناء الأصلي. مع ما يترتب على ذلك من مشاكل (وقت وعمل وتكاليف إضافية).

## 2-نقص في التجهيزات والآليات:

يعاني الميناء من جهة أخرى من نقص كبير في الآليات الثقيلة، إذ أن ميناء الجزائر هو الوحيد الذي يتوفر على رافعة ذاتية الحركة قوتها 300 طن.

ومع أن الجزائر تصنف ضمن أكبر الدول المستوردة للحبوب (الخامسة عالميا) ، إذ تستورد ما يقارب 6 مليون طن سنويا، فإن ميناء الجزائر العاصمة هو الوحيد الذي يشمل أكبر مركز خاص بالحبوب سعته 30000 طن، والذي يعتبر غير كاف، وهذا ما يضطر السفن الناقلة للحبوب إلى الانتظار مدة تتعدى المقاييس المعمول بها دوليا (تفوق مدة التوقف في الميناء 16 يوما)، و يفرض من جهة أخرى على المكلفين بالنقل تعبئة الحبوب في أكياس، وهي عملية مكلفة إذا ما قورنت بترك الحبوب على شكل بضائع صب ناهيك عن استعمال وسائل تقليدية في عملية التخزين، وكذلك تفريغ الحبوب، مما يؤدي إلى ضياع كميات معتبرة منها.

## 3-التأخر في عملية تداول الحاويات:

لقد أصبح التوجه لاستعمال الحاويات في نقل البضائع عاما، وما فتئت معدلات النقل بالحاويات ترتفع بشكل كبير ومتسارع ويحاول ميناء مستغانم تطوير هذه العملية. ومع ذلك يمكن القول أن ميناء مستغانم لازال يسجل تأخرا واضحا في هذا المجال على اعتبار أن المعدل العالمي لتداول الحاويات يصل إلى 62% ويتم العمل في هذا المجال على توفير مساحات إضافية تستعمل كمحطات الحاويات.

## 4-انخفاض معدل أداء الميناء:

والذي يساهم فيه بشكل كبير توقف بعض أنشطته ليلا، وخاصة ما يتعلق بمناولة السلع والبضائع.

## 5- طول الإجراءات الإدارية:

والتي تتمثل في الإجراءات المتعلقة بتفريغ البضائع تحديدا، وما يتبعها من إجراءات الحجز الزراعي فالحجز البيطري، ثم إجراءات الرسوم الجمركية... إلخ.

## 6- اختناق الميناء:

لعل من بين الأسباب الرئيسية التي تزيد من حدة اختناق الميناء وتكدس البضائع به ما يلي:  
عدم وجود خطة منسقة لتوقيت الاستيراد لدل بعض الهيئات المستوردة، مما يؤدي إلى وصول كميات كبيرة من السلع والمعدات المستوردة من طرف هيئات مختلفة في وقت واحد. أو عندما يرتفع معدل استيراد مادة معينة بسبب انخفاض أسعارها في الأسواق العالمية. مما يؤدي إلى بقاء السفن تنتظر دورها في عرض البحر لدخول الميناء، والذي يكلف الخزينة العمومية ما بين 5000-20000 د ولار في اليوم.

## المطلب الثالث: المشاريع المستقبلية.

تتلخص المشاريع المستقبلية لمؤسسة ميناء مستغانم فيما يلي:

## 1- مشروع إنشاء الحوض الثالث:

من أجل مواجهة معوقات الميناء من جهة، ونظرا للنمو المتسارع للتبادل التجاري على مستوى الميناء من جهة أخرى، أصبحت تنمية الميناء وتطويره بإنشاء الحوض الثالث واقعا حتميا من أجل مواجهة العجز المتوقع للقدرات المينائية في المستقبل القريب. يسمح هذا المشروع فيما يلي:

-تجارة البضائع المختلفة: أكثر من 900 ألف طن سنويا.

-تجارة الحبوب: أكثر من مليون طن سنويا.

-بذارة الحاكيات: حوالي 400 ألف حاكية سنويا.

-تجارة الوحدات المتحركة: 600 ألف كحدة سنويا.

-تجارة المسافرين: عددا مهما من المسافرين وهذا في أعقاب إنشاء محطة بحرية للمسافرين.

-كما سيسمح هذا المشروع بتوفير عدد مهم من مناصب الشغل المباشرة وغير المباشرة.

## 2- مشروع محطة بحرية:

أصبح إنشاء محطة بحرية للمسافرين من أهم انشغالات الميناء، وكذا السلطات المحلية والمركزية حيث أجريت عدة لقاءات ودراسات تناولت هذا الموضوع.

أنجزت أول دراسة للمشروع في سنة 2004 من طرف مختبر الدراسات البحرية LEM، والتي خلصت إلى إمكانية تجسيد فكرة المحطة البحرية.

عدة شركات نقل بحري للمسافرين أبدت اهتمامها بفتح خطوط بحرية بين ميناء مستغانم وجنوب إسبانيا و(أو) جنوب فرنسا، وسيشروع في إنجازها فور ترحيل قوارب الصيد البحري نحو مينائي الصيد: صلامندر وسيدي لخضر.

### 3- مشروع مرأب الحريق:

هو مركز لعبور المواد الخطيرة يسمح بمعالجة:

-المواد السائلة القابلة للاحتراق.

-المواد الصلبة القابلة للاحتراق.

-المواد المحرقة (المهيبية).

-المواد السامة.

-المواد المذيبة (الأكلة).

-مواد خطيرة أخرى.

4-المراقبة عن بعد (télésurveillance VTMIS): هو نظام متكامل لمراقبة وتأمين الحركة البحرية كما يساعد على تبادل المعلومات المرقمنة وحماية مداخل الميناء والمنشآت والمناطق الحساسة عن طريق مراقبتها عن بعد.

خلاصة الفصل:

نستخلص من خلال الدراسة الميدانية لمؤسسة ميناء مستغانم أنه يجب العمل بجد من أجل تجاوز التحديات والعقبات التي تحول دون تطوير النقل البحري داخل الميناء، والتي تعددت بين محدودية عمق الأرصفة، عدم كفاية طول الأرصفة ومساحة العبور والتخزين، غياب مرأب الحريق المخصص لمعالجة المواد الخطيرة (مسجل في المخطط التنموي 2010-2014)، مشكل التزاوج بث النشاط التجاري الصيد البحري زورق صيد حيث 43 منها من خارج الولاية) مما أدى إلى تعطيل أربعة (04) محطات إرساء من جملة عشرة كون ميناء مستغانم ميناء من الجيل الأول، نقص في التجهيزات والآليات، التأخر في عملية تداول الحاويات انخفاض معدل أداء الميناء، طول الإجراءات الإدارية.

خاتمة عامة

قمنا في هذه الدراسة تسليط الضوء على دور اللوجستيك في المؤسسة ونظرا لسعة الموضوع فقد ركزنا على دور عملية النقل في الإمداد ومدى مساهمتها في تطويره وتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة في السوق ودراسة مدى أهمية وسائل النقل المناسبة في تحقيق فعالية أكبر لوظيفة الإمداد، خاصة في ظل ظهور أرضيات الإمداد والتنافس الكبير الذي يشهده هذا المجال.

إن الاهتمام بمستويات اللوجستيك في المؤسسة له دور كبير وعلاقة بمردوديتها وقد استهدف الجانب التطبيقي من هذا البحث دراسة مؤسسة ميناء مستغانم باعتبارها تقدم واحد من أهم الأنشطة اللوجستية، وكذلك دورها في السوق الوطنية للنقل البحري واحتكارها لعمليات النقل في العديد من المؤسسات التي تنشط في السوق المحلية.

وقد كان التركيز على عملية النقل التي تقو بها المؤسسة ومحاولة دراسة هذه الوظيفة وكيفية القيام بها باعتبارها تدخل ضمن سلسلة الإمداد للعديد من المؤسسات المتعاقدة معها.

ومن خلال الدراسة الميدانية تمكنا من الإجابة على الفرضيات التالية:

الفرضية الأولى: سلسلة الإمداد لها دور فعال في زيادة مردودية المؤسسة.

ومن خلال الدراسة التطبيقية لمؤسسة ميناء مستغانم تعمل المؤسسة على تقديم خدماتها بجودة عالية ومحاولة إرضاء زبائنها وتطوير العلاقة معهم وبالتالي الفرضية صحيحة كون سلسلة الإمداد تسعى إلى رفع مردودية المؤسسة.

الفرضية الثانية: النقل هو القلب النابض في سلسلة الإمداد بالنسبة لميناء مستغانم حيث تقدم المؤسسة خدمات لوجستية (شحن وتفريغ، تخزين، مناولة) لعملائها في حالة الطلب عليها فقط وهذا يدل على أن النقل له مكانة فعالة بالتالي الفرضية صحيحة.

نتائج البحث:

من خلال تم تناوله في الجانبين النظري والتطبيقي يمكن تقديم مجموعة من النتائج كما يلي:

- المفهوم الحديث للوجستيك يبرز تعقد نشاطاته و صعوبة التحكم فيها وفي تدفق المعلومات على امتداد سلاسل الإمداد، كما تحتاج إدارة اللوجستيك إلى كفاءات واعية بدورها في هذه السلاسل.
- الخدمات اللوجستية وخاصة النقل من أهم النشاطات التي تخلق قيمة في المؤسسات والاقتصاد الوطني على حد سواء.
- تشكل تكلفة النقل نسبة كبيرة من تكاليف اللوجستيك.
- يعد بناء استراتيجية نقل بكامل مراحلها أداة مهمة تساعد على تحقيق أهداف المؤسسة عامة و أهداف اللوجستيك خاصة والتي من بينها تدعيم المركز التنافسي للمؤسسة في السوق زيادة حصتها منه.
- عدم وجود ثقافة وفكر لوجستي في المؤسسات الاقتصادية.
- تواجد ضعيف لمقدمي الخدمات اللوجستية نتيجة حداثة هذا المفهوم في الاقتصاد الوطني.
- عدم استخدام تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة.
- ضعف في تقديم الخدمات اللوجستية المصاحبة لعملية النقل (تخزين، مناولة) بميناء مستغانم.

#### الاقتراحات:

- توفير اليد العاملة المؤهلة وذلك عن طريق التكوين الجيد للموارد البشرية في مجال اللوجستيك والمناهج الإدارية الحديثة، ويكون التكوين على كل المستويات الإدارية.
- استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال الاندماج في الحياة الرقمية المعاصرة وتطبيق مبدأ.
- إنشاء مواقع أنترنيت السعي إلى جعلها أكثر حيوية عن طريق التجديد الدوري للمعلومات.
- مسايرة التطورات العلمية في كل ما يخص اللوجستيك من مفاهيمه، تقنياته أدواته.
- تشجيع الاستثمار في الخدمات اللوجستية عن طريق جذب متعاملين لوجستيين دوليين، هذا يساعد على جذب الاستثمارات الأجنبية في مختلف المجالات.
- إدماج الاعتبارات البيئية في اتخاذ القرارات، وإتباع معايير عالمية للمحافظة على البيئة.
- التنسيق بين المتعاملين والعمل بمبدأ اللوجستيك المتكامل والمشارك وتطوير العلاقات مع العملاء.

-الشراكة مع الجامعات ك ذلك لسد الفجوة بتُ الجامعة الجزائرية وواقع الشغل بالمؤسسات

الاقتصادية وبقاء هذه الأخيرة على اتصال دائم مع كل ما هو جديد.

-وجود بنية أساسية قوية حديثة من طرق، جسور، أنفاق، اتصالات، وذلك لتسهيل عمليات النقل.

-إنشاء مؤسسات تستخدم النقل المتعدد الوسائط.



# قائمة المراجع

### قائمة المراجع اللغة العربية

#### 1-الكتب

- ثابت عبد الرحمن إدريس، مقدمة في إدارة الأعمال اللوجستية: الإمداد والتوزيع المادي، الدار الجامعية، الإسكندرية: مصر، 2003/2002 .
- نهال فريد مصطفى، جلال إبراهيم العبد، إدارة اللوجستيات، الدار الجامعية، الإسكندرية مصر / 2004 / 2005.
- نهال فريد مصطفى، إدارة المواد والإمداد " إدارة المخازن - إدارة المشتريات -النقل والشحن"، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2008.
- مصطفى محمود أبو بكر، المرجع في وظيفة الاحتياجات وإدارة الأنشطة اللوجستية في المنظمات المعاصرة: مدخل استراتيجي تطبيقي لتحقيق الميزة التنافسية من خلال أعمال الشراء والتخزين، الدار الجامعية، الإسكندرية: مصر، 2004/2003.
- محمد عبد العليم صابر، إدارة اللوجستيات، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية: مصر، 2008.
- محمد حسان، إدارة الإمداد والتوزيع، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2009.
- رسمية زكي قرياقص، عبد الغفار حنفي، الإدارة الحديثة في إدارة الإمداد والمخزون، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004.
- عبيد علي أحمد الحجازي، اللوجستيك كبديل للميزة النسبية، منشأة المعارف، الإسكندرية، مصر، 2000.
- عبد القادر فتحي لاشين، المفاهيم الحديثة في إدارة خدمات النقل واللوجستيات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسات، مصر، 2007.
- عبد الغفار حنفي، إدارة المواد والإمداد: المشتريات والمخازن ، الجزء الأول، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1998.
- رونالدو إتش بالو، إدارة اللوجستيات: تخطيط وتنظيم ورقابة سلسلة الإمداد، ترجمة: توكي إبراهيم سلطان، أسامة أحمد مسلم، دار المريخ، الرياض: السعودية، 2006.
- عبد الستار محمد العلي، الإدارة الحديثة للمخازن والمشتريات: إدارة سلسلة التوريد، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2001.

#### 2-الملتقيات العلمية

- عبد الرحمن بن جدو، واقع ومستقبل المناولة الصناعية التعاقد الصناعي في المنطقة العربية، المؤتمر العربي الأول للمناولة الصناعية والمعرض المصاحب له، الجزائر، المنظمة العربية للتنمية الصناعية والتعدين، (12-15)سبتمبر. 2006 .

#### 3-رسائل ومذكرات: قبل الملتقيات العلمية:

- عبد العزيز بن قراط، أداء وجودة الخدمات اللوجستية ودورها في خلق القيمة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة قلمة، السنة الجامعية. 2010-2009 .
- عوالي مسعودة ولغواطي إيمان، فعالية وظيفة الامداد في المؤسسات الإنتاجية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ليسانس في علوم التسيير تخصص مالية، المركز الجامعي – المدية -، السنة الجامعية2007-2008 .
- غربي سامية، المقاول من الباطن كاستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، جامعة الحاج لخضر، باتنة: الجزائر، 2004/2003.

-نور الهدى بوهنتالة، دور أنشطة الإمداد في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة شركة اسمنت عين توتة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية تخصص تسويق، جامعة باتنة، السنة الجامعية 2008-2009.

### 4-المواقع الإلكترونية:

-الصفحة الإلكترونية لنظم التصنيع - <http://hctmanufacturing.tripod.com> منتدى التجارة واللوجستيك، تعريف النقل وأهميته - <http://commerce-logistique.alafdal.net/t9-topic> نظرة عامة على قطاع الخدمات اللوجستية، مركز المعلومات، الغرفة الشرقية، 2008  
[http://www.chamber.org.sa/Arabic/InformationCenter/Studies/Documents/2\\_logistic.pdf](http://www.chamber.org.sa/Arabic/InformationCenter/Studies/Documents/2_logistic.pdf)

اللغة الأجنبية

### 1)- Les livres.

1-Michel Savy, Les plates-formes logistiques, Logistiques Magazine, numéro spécial "20 ans de logistique", octobre 2005.

2- Pascal EYMERY, Enjeux de la logistique, Revue Techniques de l'ingénieur.

'Entreprise industrielle, vol 10 juil.1998, AGL2, NOA9020, Techniques de l'ingénieur, aris : France

2)- **Site web** - Dr. Jean-Paul Rodrigue, Dr. Brian Slack and Dr. Claude Comtois, Green Logistics

<http://people.hofstra.edu/geotrans/eng/ch8en/appl8en/ch8a4en.html> - HISTORIQUE DE LA PENSEE LOGISTIQUE

<http://pfeda.univlille1.fr/iaal/docs/dess2003/log/multimedia/penseelogistique/penseelogistique.html>

- Jacques THIBAULT, Palettiseurs et palettisation

<http://www.techniques-ingenieur.fr/base-documentaire/genie-industrielth6/logistique-ti082/palettiseurs-et-palettisation-a9280/> - L'étiquetage et la réglementation

<http://1c1alexiss.forumactif.com/t4-chap-9-etiquetage-et-reglementation> - Marketing des services

[http://eportfolio.supco-](http://eportfolio.supco-amiens.fr/jeanloupoinot/DOCUMENTS/Marketing%20des%20services.pf)

[amiens.fr/jeanloupoinot/DOCUMENTS/Marketing%20des%20services.pf](http://eportfolio.supco-amiens.fr/jeanloupoinot/DOCUMENTS/Marketing%20des%20services.pf) 3- **Séminaire**

- Farès Boubakour et autres, Les plateformes logistiques en Algérie : Rôle et impacts, le premier colloque international sur les ports maghrébins : Entre Volonté et Réalité, Les 2 et 3 février 2010, L'Institut Supérieur Maritime de Bou-Ismaïl, Algérie.

- تهدف هذه الدراسة إلى توضيح علاقة الارتباط بين اللوجستيك ومردودية المؤسسة الجزائرية كمحاولة للوقوف على واقع اللوجستيك في مؤسسة ميناء مستغانم وأفاق تفعيله لدعم مردودية المؤسسة.  
- تطرقنا إلى اللوجستيك وأنواعه وكذا مردودية المؤسسة وتوصلنا لا وجود علاقة دعم بين اللوجستيك والمردودية في ميناء مستغانم.

الكلمات المفتاحية : اللوجستيك- المردودية- المؤسسة- مؤسسة ميناء مستغانم.

### Summary :

-This study aims to clarify the relationship between logistics and the profitability of the Algerian enterprise, as an attempt to find out the reality of logistics in the Mostaganem Port Corporation and the prospects for its activation to support the return of the institution.

We dealt with logistics and its types, as well as the profitability of the institution, and concluded that there is no support relationship between logistics and cost-effectiveness in Mostaganem port.

**Key words:** logistics - profitability - enterprise - Mostaganem Port Corporation.