

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم التجارية

الموضوع:

الإدارة اللوجيستية وآثارها على رضا العملاء

دراسة حالة ميناء مستغانم

مذكرة تخرج مقدمة لنيل ماستر في تخصص النقل والإمداد الدولي

\* إشراف الأستاذة:

زبشي نوال

● إعداد الطالبة:

- قارة نوال

السنة الجامعية 2021-2022

# شكر وتقدير

أحمد الله حمدا كثيرا مباركا فيه على أن وفقني لإنجاز هذا العمل المتواضع فما كان من توفيق فمن الله وما كان تقصيرا فمن نفسي ومن الشيطان.

أتقدم بالشكر الجزيل والامتنان العظيم إلى أستاذتي المشرفة الأستاذة: "زبشي نوال" لما بذلته معي من وقت وجهد ولتوجيهاتها ونصائحها القيّمة.

وأشكر زميلاتي في العمل وزملائي لإعانتني ودعمي على إنجاز هذا العمل العلمي المتواضع سواء من قريب أو بعيد.

# إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم اللهم لك الحمد ولك الشكر كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك، والصلاة والسلام على خير عباد الله محمد الأمين المبعوث رحمة للعالمين.

أهدي هذا العمل المتواضع الذي هو ثمرة جهدي إلى من كانت منبع حناني ورمز العطاء إلي نور طريقي ومنبع طموحي الذي أستهل به طريقي إلى أمي الحبيبة رحمها الله وأنار قبرها.

إلى من كان حبه واهتمامه قوام عزيمتي إلى روح أبي الغالية رحمة الله وأنار قبره.  
إلى عائلتي الصغيرة زوجي سندي وإبنتاي قرّة العين وبهجة الفؤاد آية الرحمان ونور الإيمان.

إلى كل أخواتي وإخوتي أبنائهم وزوجاتهم وأزواجهم.  
إلى صديقاتي هاجر، تواتية، فتيحة، فوزية لما قدموه لي من دعم وسند، وشاركوني أوقاتي وكانوا معي في السراء والضراء.

إلى كل طالبة وأساتذة قسم السنة الثانية ماستر نقل وإمداد دولي دفعة 2022، بجامعة عبد الحميد بن باديس.

نوال

## قائمة الأشكال

- الشكل الأول: سلسلة التوريد داخل المؤسسة ..... 12
- الشكل الثاني: المفهوم التسويقي في منظور الإمداد ..... 18
- الشكل الثالث: أهداف دراسة الرضا ..... 28
- شكل رقم 4: الهيكل التنظيمي لمؤسسة ميناء مستغانم ..... 37

## فهرس الموضوعات

- تشكر ..... 01
- إهداء ..... 01
- مقدمة ..... 01

## الفصل الأول: الإطار النظري للوجيستيك

- تمهيد ..... 03
- المبحث الأول: مفاهيم عامة حول اللوجيستيك ..... 04
- المطلب الأول: نشأة اللوجيستيك، تعريفه وأنواعه: ..... 04
- الفرع الأول: النشأة والتعريف ..... 04
- أولاً: نشأة اللوجيستيك ..... 04
- ثانياً: تعريف اللوجيستيك ..... 05
- الفرع الثاني: مراحل التطور التاريخي للوجيستيك وأسباب الاهتمام به ..... 06
- أولاً: مراحل التطور التاريخي للوجيستيك ..... 06
- ثانياً: أسباب الاهتمام بالوجيستيك ..... 07
- المطلب الثاني: أهمية اللوجيستيك وأهدافه ..... 08
- الفرع الأول: أهمية اللوجيستيك ..... 08

09	الفرع الثاني: أهداف اللوجيستيك
11	المبحث الثاني: السلسلة اللوجيستية (سلسلة الإمداد)
11	المطلب الأول: مفهوم سلسلة الإمداد وإدارة سلسلة الإمداد
11	الفرع الأول: سلسلة الإمداد
11	أولاً: تعريف سلسلة الإمداد
13	ثانياً: أهداف سلسلة التوريد
14	الفرع الثاني: إدارة سلسلة الإمداد
14	أولاً: تعريف إدارة سلسلة الإمداد
15	ثانياً: مقارنة سلسلة الإمداد مع إدارة سلسلة الإمداد
16	المطلب الثاني: أنشطة سلسلة الإمداد
16	الفرع الأول: أعضاء شبكة سلسلة الإمداد
17	الفرع الثاني: العلاقة بين إدارة سلسلة الإمداد والإدارات الأخرى
17	أولاً: علاقة إدارة الإمداد بإدارة الإنتاج
18	ثانياً: علاقة إدارة الإمداد بإدارة التسويق
18	ثالثاً: علاقة إدارة الإمداد بإدارة المالية
19	الخلاصة

## الفصل الثاني: الإدارة اللوجيستية ودورها في رضا العملاء

20	تمهيد
21	المبحث الأول: الإدارة اللوجيستية
21	المطلب الأول: تعريف الإدارة اللوجيستية
21	الفرع الأول: تعريف الإدارة اللوجيستية
21	الفرع الثاني: الأنشطة اللوجيستية

23	المطلب الثاني: مبادئ اللوجيستيات.....
23	الفرع الأول: مبادئ إدارة اللوجيستيات.....
24	الفرع الثاني: وظائف إدارة اللوجيستيات.....
24	أولاً: وظائف إدارة اللوجيستيات.....
25	ثانياً: الرقابة اللوجيستية وأهميتها.....
27	المبحث الثاني: رضا العملاء.....
27	المطلب الأول: مفهوم رضا العميل وأهميته.....
27	الفرع الأول: رضا العميل.....
28	ثانياً: أهمية رضا العميل.....
30	المطلب الثاني: محددات الرضا أو عدم الرضا للعميل.....
30	1- التوقعات.....
31	2- الأداء الفعلي.....
31	3- المطابقة أو عدم المطابقة.....
31	ثانياً: السلوكيات الناجمة عن الرضا أو عدم الرضا.....
31	سلوكيات الناجمة عن الرضا.....
32	سلوكيات عن عدم الرضا.....
34	خلاصة الفصل.....

### الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة ميناء مستغانم

35	تمهيد.....
36	المبحث الأول: مؤسسة ميناء مستغانم.....
36	المطلب الأول: تقديم لمؤسسة ميناء مستغانم.....
38	المطلب الثاني: المصالح المقدمة من طرف المؤسسة.....

38	.....	مصالح الميناء
40	.....	التبادل التجاري داخل ميناء مستغانم
42	.....	المبحث الثاني : اللوجستيك في ميناء مستغانم
42	.....	مطلب الأول : تطبيق اللوجستيك في ميناء مستغانم
42	.....	علاقة اللوجستيك بعملية التبادل التجاري داخل الميناء
43	.....	تقييم تطبيق اللوجستيك داخل الميناء
44	.....	مطلب الثاني : دور أهمية اللوجستيك في الميناء
44	.....	دور اللوجستيك في الميناء
44	.....	أهمية الموانئ اللوجيستية للاقتصاد
45	.....	الخلاصة
47	.....	خاتمة عامة
49	.....	قائمة المصادر والمراجع

# مقدمة عامة



## مقدمة

تعتبر الأعمال اللوجستية داخل أي منشأة أعمال أو غيرها من المنشآت الأخرى من الخدمات الحيوية والهامة التي زاد الاهتمام بها في العصر الحديث، بسبب تزايد تحديات بيئة الأعمال المعاصرة الاقتصادية منها التكنولوجية والمعلوماتية، وإدارة هذا النوع من الخدمات يعتبر نوع من أنواع إدارة الأعمال المتكاملة، وهذا لما تحققه من مستويات عالية من رضا العملاء ودعم المركز التنافسي.

يعد اللوجستيك من الأنشطة الهامة والحوية في أي منشأة سواء كانت هذه الأخيرة تعمل في الإنتاج أو التصنيع بكافة مجالاته، فتتوقف كفاءته وفعاليتيه على كيفية إدارته.

يتناول هذا البحث بعض المفاهيم الأساسية للإدارة اللوجستية والعميل، والتي يأتي في مقدمته تعريف هذا لِحقل الإداري وأهميته، أهدافه بالنسبة للمنشأة، تحديد مفهوم سلسلة الإمداد وأنشطتها، ودور الإدارة اللوجستية وتأثيرها على رضا العملاء.

### الإشكالية المطروحة:

هل للإدارة اللوجستية آثار على رضا لعملاء؟

وللإجابة عن هذه الإشكالية يجب الإجابة على عدة أسئلة وهي:

✓ ما هو اللوجستيك؟ ودوره في المؤسسة؟

✓ ما هي الإدارة اللوجستية، وظائفها، مبادئها؟

✓ ما هو تأثير الإدارة اللوجستية على رضا العميل؟

### الفرضيات:

وللإجابة على هذه التساؤلات نفترض عدة فرضيات وهي كالتالي:

✓ الإجارة اللوجستية لها دور فعّال داخل المنشأة.

✓ الإدارة اللوجستية لها تأثير كبير على رضا العميل.

## أسباب إختيار الموضوع:

إن اللوجستيك موضوع تزايد الاهتمام به على الصعيد الأكاديمي والتطبيقي لذا كان من المهم تعريف الطالب وإثراء المكتبة الجامعية كمحاولة للتخفيف من الغموض المحيط بموضوع اللوجستيك.

## أهمية الموضوع:

الموضوع مهم لأنه يلقي الضوء على المبادئ الأساسية التي تقوم عليها إدارة الأعمال اللوجستية التي تكون مسؤولة عن كل ما تنتجه المنشأة ومعرفة مكانتها وأهميتها بالنسبة لها.

## المنهج المتبع:

اعتمدت خلال هذا البحث على المنهج الوصفي، التحليلي كطريقة لإلقاء الضوء على الجوانب المختلفة للموضوع واعتمدنا على جمع المعلومات من الكتب، ومذكرات الماستر، وكذلك مقالات ودراسات علمية، والأنترنيت.

## تقسيم البحث:

يحتوي هذا البحث على ثلاثة فصول وهي:

الفصل الأول الذي يعد كمدخل للوجستيك، حيث نتعرف عليه وعلى أهميته في المؤسسة وعلى سلسلة الإمداد.

الفصل الثاني تطرقت فيه إلى الإدارة اللوجيستية أو اللوجيستية الإدارية. أهم أنشطتها وكيف تؤثر على رضا العميل وأخيرا الفصل الثالث الذي تطرقت فيه إلى إبراز دور اللوجستيك في تحسين الأداء وكيف يؤثر على العميل من خلال دراسة ميدانية في مؤسسة ميناء مستغانم اعتمدت فيه على دراسات سابقة.

# الفصل الأول

## الإطار النظري للوجبات

**تمهيد:**

إن إدارة الأعمال الحديثة للشركات والمؤسسات وسعيها منها لمواجهة تحديات العصر المعلوماتية والتكنولوجية والاقتصادية ومن أجل تحقيق مستوى مناسب ربحي وتنافسي ومستوى عال من رضا الزبون عن طريق تحقيق أعلى كفاءة، كان لزاما على الشركات والمؤسسات الاقتصادية الاعتماد بشكل كلي على تطبيق اللوجيستيك الذي يحقق لها نموذج الإدارة الحديثة المتكاملة التي تميزت بالتطور السريع.

يتناول هذا الفصل بعض المفاهيم والأبعاد الأساسية للأعمال اللوجيستية والتي يأتي في مقدمتها النشأة، التعريف، الأنواع يليها الأهمية التي تنفرد بها الأعمال اللوجيستية وتحديد مفهوم سلسلة الإمداد، أنشطتها والعلاقة بين إدارتها والإدارات الأخرى.

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول اللوجيستيك

المطلب الأول: نشأة اللوجيستيك، تعريفه وأنواعه:

الفرع الأول: النشأة والتعريف

أولاً: نشأة اللوجيستيك

تعتبر الأعمال اللوجيستية بمعناها الحالي حديثة النشأة نسبياً، حيث أن الإدارة في المؤسسات الاقتصادية، لم تعرف مفهوم الأعمال اللوجيستية إلا في الخمسينيات من القرن الماضي لأن مفهوم البيع هو الغالب "اللوجيستيك لغةً هو كلمة إنجليزية تتكون من مقطعين هما (Lodge) تعني يؤوي وكلمة (istic) وتعني "متعلق بـ" وبضم المقطعين تصبح الكلمة Lodgeistic أي أمر متعلق بالإيواء وتم فيما بعد تحوير الكلمة لتخفيف النطق إلى "Logistic"<sup>(1)</sup>.

وقد ظهر اللوجيستيك في بادئ الأمر في محتوى عسكري إبان الحرب العالمية الثانية، أي فنّ تحريك وإيواء كتاب الجند حيث اختصت بتدبير ونقل والحفاظ على المواد، الأفراد والوسائل لدعم المجهود الحربي عن طريق نقل العتاد، الجنود، المؤن، الذخائر من المعسكرات والمستودعات العسكرية إلى ميادين القتال في الوقت الصحيح وبتكلفة معقولة.

وقد طوّر العلماء هذه العلم وأدخلوه إلى المجالات الاقتصادية، فأصبحت اللوجيستيات تعريف اقتصادياً بأنها النشاط الذي يهدف إلى توفير الأشياء المناسبة، بالكميات المناسبة، في المكان المناسب، في الوقت المناسب وبأقل تكلفة ممكنة، من نقطة المنشأ على نقطة الاستهلاك بغرض تحقيق متطلبات العملاء. كما أصبحت الأعمال اللوجيستية تشكل أهمية كبيرة ومنتزاة بالنسبة للعديد من منظمات الأعمال والدول في الآونة الأخيرة لأنه يحقق قيمة مضافة تسمح بتحقيق الميزة التنافسية ودعم المركز التنافسي، وزيادة الأرباح لذلك بدأت معظم المؤسسات بتطبيق قواعد الإدارة اللوجيستية.

<sup>1</sup> مقالة تحت عنوان "الأنشطة اللوجيستية وآثارها الاقتصادية"، بقلم د. عدنان إبراهيم أبو حسين، مجلة دنيا الوطن، تاريخ النشر 2010/02/19.

### ثانياً: تعريف اللوجيستيك

يعرف اللوجيستيك بشكل عام بأنه تنظيم تنفيذ عملية معقدة، أما من الناحية التجارية والاقتصادية فهي تلك العملية الشاملة لإجارة كيفية الحصول على الموارد وتخزينها ونقلها إلى وجهتها النهائية أي هي تنظيم تدفق السلع، المنتجات، الخدمات وحتى المعلومات بين نقطة المنشأ ونقطة الاستهلاك من أجل تلبية متطلبات العملاء والشركات، وتقسم الخدمات اللوجيستية إلى خدمات واردة التي تركز على الشراء وترتيب حركة المواد من الموردين أي المصانع، أما اللوجيستية الصادرة فهي عملية تتعلق بتخزين وحركة المنتج النهائي وتدفقات المعلومات ذات الصلة من خط نهاية الإنتاج إلى المستخدم النهائي.

للوغيستيك عدّة تعريفات نذكر منها:

- **تعريف الرابطة الأمريكية للتسويق 1948:** "اللوغيستيك هو حركة مناولة البضائع من نقطة الإنتاج إلى نقطة الاستهلاك أو الاستعمال"<sup>(1)</sup>.
- **تعريف معهد اللوجيستيات 1962:** "اللوغيستيك هو مجموعة من الوظائف المرتبطة بتدفقات السلع، المعلومات والأموال (تدفقات مادية، معلوماتية ونقدية) بين الموردّين والعملاء"<sup>(2)</sup>.
- **تعريف مجلس إدارة الأعمال اللوجيستية بالو.م.أ 1991:** "اللوغيستيك هو عملية تخطيط، 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>(3)</sup>.

إذن مفهوم الأعمال اللوجيستية يشير إلى أسلوب تدفق المنتجات التي تحتاج إليها الشركة ونظام المعلومات الضروري لهذا التدفق الذي يضمن توفر المنتج الصحيح بالكمية

<sup>1</sup> مصطفى حاج العجال، سوسي أمجد، مذكرة تخرج ماستر، "أثر الإدارة اللوجيستية في رضا الزبائن"، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2021/2020، ص19.

<sup>2</sup> مصطفى حاج العجال، سوسي أمجد، مذكرة تخرج ماستر، نفس المرجع، ص20.

<sup>3</sup> مصطفى حاج العجال، سوسي أمجد، نفس المرجع، ص21.

الصحيحة والحالة الصحيحة في المكان الصحيح وفي الوقت الصحيح للعميل الصحيح بالتكلفة الصحيحة.

الفرع الثاني: مراحل التطور التاريخي للوجيستيك وأسباب الاهتمام به

أولاً: مراحل التطور التاريخي للوجيستيك

على الرغم من اعتراف العديد من الباحثين والكتاب بأهمية نشاط اللوجيستيك بالنسبة للمؤسسة إلا أنه حتى الخمسينيات من هذا القرن لم ينظر إلى إدارة اللوجيستيك كوظيفة متكاملة، وقد تطوّر مفهوم اللوجيستيك خلال مجموعة من المراحل الزمنية نذكرها فيما يلي:

1- **مرحلة الإمداد المنفصل (1945-1975):** تميّز هذه المرحلة بتشتت اللوجيستيك بين

وظائف المؤسسة المختلفة حيث تميّزت كل وظيفة بالانفصال عن الأخرى خاصة وظيفتي التوزيع والتموين، حيث كان الأمر ينصب بصورة أساسية على قيام المؤسسة بعملية التنسيق بين أنشطة النقل، التخزين، كيفية التخزين والرقابة على قنوات التوزيع من أجل الوفاء بطلبات العملاء وتحقيق مستوى خدمة مناسب لهم.

2- **مرحلة الإمداد المتكامل (1975-1995):** في هذه المرحلة تمّ الاستقرار على مفهوم

عام للوجيستيك وأصبح الهدف تحقيق ترابط بين عمليتي التوزيع والتموين كما شهدت هذه المرحلة زيادة الاهتمام بتكلفة اللوجيستيك عن طريق التخطيط البعيد المدى والاستعانة بتكنولوجيا المعلومات.

3- **مرحلة الإمداد المشترك (1995-الآن):** مع تطوّر السوق أصبح البقاء فيه يتطلب

وجود تعاون بين الشركة والموردين وموردي الموردين والموزعين والzebائن وهو ما يعرف بسلسلة الإمداد التي تمتاز بترابط وتعاون قوى فيما بينها. فإذا كان جزء من تلك السلسلة لا يعمل بشكل صحيح سيؤدي إلى عدم توفر المنتج النهائي في الوقت المحدد إذن أصبحت المنافسة حالياً بين سلاسل الإمداد.

- هذا التطور يتطلب فيه عدة عوامل نذكر منها:

- 1- **تحرير التجارة الخارجية:** وذلك من خلال إزالة الحواجز والقيود الجمركية (الرسوم الجمركية) وغير الجمركية، وخاصة بعد إنشاء الاتفاقية العامة للتعرفة الجمركية والتجارة GAAT في 1947، والتي عرفت عدة جولات من المفاوضات انتهت بإنشاء المنظمة العالمية للتجارة OMC مما أدى لنمو التجارة العالمية<sup>(1)</sup>.
- 2- **تطور تكنولوجيا الخارجية:** أصبح التطور التكنولوجي والمعلوماتي ركيزة هامة لتبادل السلع والخدمات كنظام التبادل الإلكتروني للبيانات ونظام المعلومات المسبقة عن البضاعة.
- 3- **تطور تكنولوجيات صناعة السفن:** حيث أن السفن تطورت كما كانت عليه، فزادت أحجامها وسرعتها وأصبحت توجد سفن متخصصة في نقل أنواع معينة من البضائع كناقلات البترول والغاز، سفن الحاويات، سخن المخرجة... الخ.
- 4- **تغير التقسيم الدولي للعمل:** حيث أن المنتج أصبح كل جزء منه يصنع في بلد ويجمع في بلد آخر وهذا التخفيض لتخفيض التكاليف وتوفير المهارات ومنه صارت التجارة الدولية للقطع تشكل ثلث التجارة العالمية.
- 5- **ثورة الحاويات:** حيث أن هذه الأخيرة أحدثت ثورة في عالم الشحن للبضائع حيث أن 90% من البضائع تنقل عن طريق الحاويات وساهم توحيد قياس الحاويات في تغيير حجم السفن وعربات القطارات لتناسب معها.

#### ثانياً: أسباب الاهتمام بالوجيستيك

تزايد الاهتمام في السنوات الأخيرة في مجال الأعمال والتجارة بالأنشطة اللوجيستية بفعل تزايد حجم الشركات واتساع أنشطتها وبتعدد خطوط منتجاتها وأسواقها، ومن أهم أسباب تزايد هذا الاهتمام نذكر:

<sup>1</sup> محاضرة سنة ثانية ماستر مالية وتجارة دولية، مقياس إمداد ونقل دولي، جامعة محمد خيضر (بسكرة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير.



### 1- اعتبارات التكلفة العالية:

"عندما اتجهت الشركات إلى تحقيق الوفورات من خلال ترشيد أنشطة الإنتاج والتسويق واجهت صعوبات ومعوقات وعليه أصبح رفع مستوى أداء الأعمال اللوجيستية هو الطريق الوحيد للوصول إلى ترشيد الإنفاق ورفع الإنتاجية، خاصة وأن كلف الأعمال اللوجيستية تمثل نسبة كبيرة من الناتج القومي"<sup>(1)</sup>.

### 2- طول خطوط الإمداد والتوزيع:

إن ظهور العولمة ودخولها المجال الصناعي مع التسويق الدولي اعتمد بشكل كبير على كيفية أداء الأعمال اللوجيستية الذي بدوره أدى إلى ارتفاع تكلفتها الخاصة.

### 3- اعتبارات خاصة بإستراتيجية التمايز:

إن الشركات بصفة عامة تسعى لتكون متميزة عن بعضها البعض وتحقق ميزة تنافسية عن طريق خفض الأسعار والتكاليف ولا يكون هذا إلا عن طريق كفاءة الأعمال اللوجيستية.

### 4- رفعة الميل في الحصول على استجابة سريعة:

إن استعمال الأنترنت، البريد الإلكتروني، ماكينات الصرف الإلكتروني جعل العملاء يتوقعون الحصول على احتياجاتهم بأقصى سرعة، إضافة إلى انتشار عمليات التصنيع الآلي ساهم في عالم ما يعرف بالإنتاج والتسويق ذو الدعم الكبير.

**المطلب الثاني: أهمية اللوجيستيك وأهدافه**

#### الفرع الأول: أهمية اللوجيستيك

تعتبر إدارة الأعمال اللوجيستية موضوع مهم بالنسبة لنشاط الشركة لأنه نشاط قديم وحديث في نفس الوقت لأنه مزيج من تطوّر الفكر الإداري الحديث ولأنه يربط بمجموعة من نشاطات الشركة وبمزج بينها حيث أيقنت الشركات أن دعم المركز التنافسي، وتحقيق

<sup>1</sup> على فلاح الزعيبي - زكريا أحمد عزام، "إدارة الأعمال اللوجيستية (مدخل التوزيع والإمداد)"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الطبعة الأولى، 2012، ص35.

الميزة التنافسية وزيادة الأرباح يبدأ من خلال خفض التكاليف وتقديم خدمة ممتازة للزبائن، وعليه فإن الأعمال للوجيستية مجال مهم في العلوم الإدارية وهذا لقدرتها على:

- ✓ خلق قيمة بالنسبة للزبون والمورد والشركة ككل.
- ✓ خلق قيمة بالنسبة للأشخاص الذين تكون لهم علاقة بالشركة كالعاملين، حملة الأسهم، المستثمرين، المؤسسات المالية، المجتمع المحلي.
- ✓ تساعد الشركات والمؤسسات على مواجهة التحديات بيئة الأعمال الداخلية.
- ✓ دعم الشركات والمؤسسات والوصول بها إلى الاستخدام الكفؤ والأقل للموارد والإمكانيات المتاحة.
- ✓ مواجهة الشركات والمؤسسات للمنافسة وضغوط السوق.
- ✓ قدرة الشركة أو المؤسسة على مواجهة شروط العولمة، منظمة التجارة العلمية ومنظمة المواصفات والمقاييس العالمين (ISO).
- ✓ تحقيق أقل تكلفة من خلال الربط بين نشاطات ووظائف المؤسسة المختلفة عن طريق تقديم منتجات جديدة تنافس في السعر، الجودة، النوعية، الزمان، المكان.
- ونظرا لأهمية الأنشطة اللوجيستية في التجارة والنقل فقد سعت الشركات العالمية لإقامة مراكز لوجيستية قريبة من أسواقها.

### الفرع الثاني: أهداف اللوجيستيك

تهدف إدارة الأعمال اللوجيستية إلى تعظيم خدمة الزبون مع خفض التكاليف، و"هذا الهدف بحمل تناقضا واضحا بين عناصره فمن الصعب تحقيق أفضل خدمة بأقل تكلفة"<sup>(1)</sup>. إضافة لهذا نلاحظ أن العلاقة بين الأنشطة والأعمال اللوجيستية هي علاقة متداخلة، مركبة ومعقدة، وعليه نذكر عناصر التكلفة العشر وكيف أنها مترابطة بينها وتتمثل في: المخازن، الاحتفاظ بالمخزون، تقادم المخزون، بدائل الإمداد، قنوات التوزيع، النقل، الاتصالات وأوامر الشراء، الاستخدام البديل للتسهيلات، الأنشطة اللوجيستية المساعدة، خدمة الزبون.

<sup>1</sup> علي فلاح زعي - زكريا أحمد عزام، "إدارة أعمال لوجيستية (مدخل التوزيع والإمداد)"، مرجع سبق ذكره، ص 36.

والمقصود من أهداف إدارة الأعمال اللوجيستية النتائج النهائية التي تسعى الشركة لتحقيقها. ويجمع الخبراء الاقتصاديون على أن المؤسسة الاقتصادية مهما كانت طبيعتها تسعى لتحقيق ثلاثة أهداف رئيسية وهي:

أ- **هدف الربح:** هو هدف أساسي للمؤسسة من أجل تعظيم دخلها، لكن في ظل وجود المنافسين، الرقابة الحكومية على الأسعار، التشريعات الجبائية، كما أن إدارة الأعمال اللوجيستية تمد المؤسسة بفائض قابل للاستثمار والذي يحقق لها هدف النمو المطلوب في الأجل الطويل.

ب- **هدف النمو:** تزيد المؤسسة من حصتها السوقية أو تغزو أسواق جديدة، عن طريق زيادة حجم مبيعاتها ومن أهم الأسباب التي تزيد من نمو المؤسسة وتحفزها زيادة الطلب على المنتج وزيادة شدة المنافسة.

ت- **هدف البقاء:** تساهم جميع أقسام ووحدات المؤسسة في ضمان بقاءها واستمرار نشاطها في السوق وتعتبره هدفا رئيسيا لها عن طريق البحث باستمرار عن قنوات توزيع جديدة متصلة بنظام معلومات متطور.

تعتبر هذه الأهداف الثلاثة أهدافا عامة لكل مؤسسة اقتصادية تسعى للوصول إليها بالاعتماد أو عدم الاعتماد على إدارة الأعمال اللوجيستية لكن يمكن تلخيص الأهداف فيما يلي:

- ✓ تحسين التدفق المادي من المنبع وحتى المصب.
- ✓ التعريف ببرامج الشراء، الإنتاج الموجودة في دولة ما.
- ✓ تنظيم خدمات ما بعد البيع، وتوزيع قطع المختلفة لكل منتج.
- ✓ تقسيم المشورة للمسؤولين لتمكينهم من تحقيق الاستفادة القصوى من العمليات التجارية.
- ✓ تحقيق الاستفادة المثلى من الاستثمارات.
- ✓ مساعدة المؤسسات على السيطرة على التعقيد والمشاكل المختلفة.
- ✓ خلق جو من التنافس من خلال تقديم خدمات لوجيستية أفضل.

المبحث الثاني: السلسلة اللوجيستية (سلسلة الإمداد):

المطلب الأول: مفهوم سلسلة الإمداد وإدارة سلسلة الإمداد

الفرع الأول: سلسلة الإمداد

من بداية القرن العشرين حين تأسست أولى الكليات لتدريس إدارة الأعمال كعلم مستقل، شهد مفهوم الإدارة تطورات وتغيرات عديدة، فانقسم هذا العلم إلى عدّة فروع واختصاصات مختلفة منها التقليدية كالمحاسبة، التمويل، التسويق وإدارة الموارد البشرية ومنها الحديثة كالتسوق على الأنترنت، التصنيع الرشيقي، الخدمات اللوجيستية وإدارة سلسلة الإمداد.

فسلسلة الإمداد وكيفية إدارتها أصبحت تمثل عاملا مهما وضروريا في نجاح الشركات ومدى تطورها وقدرتها على تقديم خدمات مميزة مع خفض التكاليف في نفس الوقت حتى تستطيع المنافسة وتحقيق نجاحات مميزة.

أولا: تعريف سلسلة الإمداد

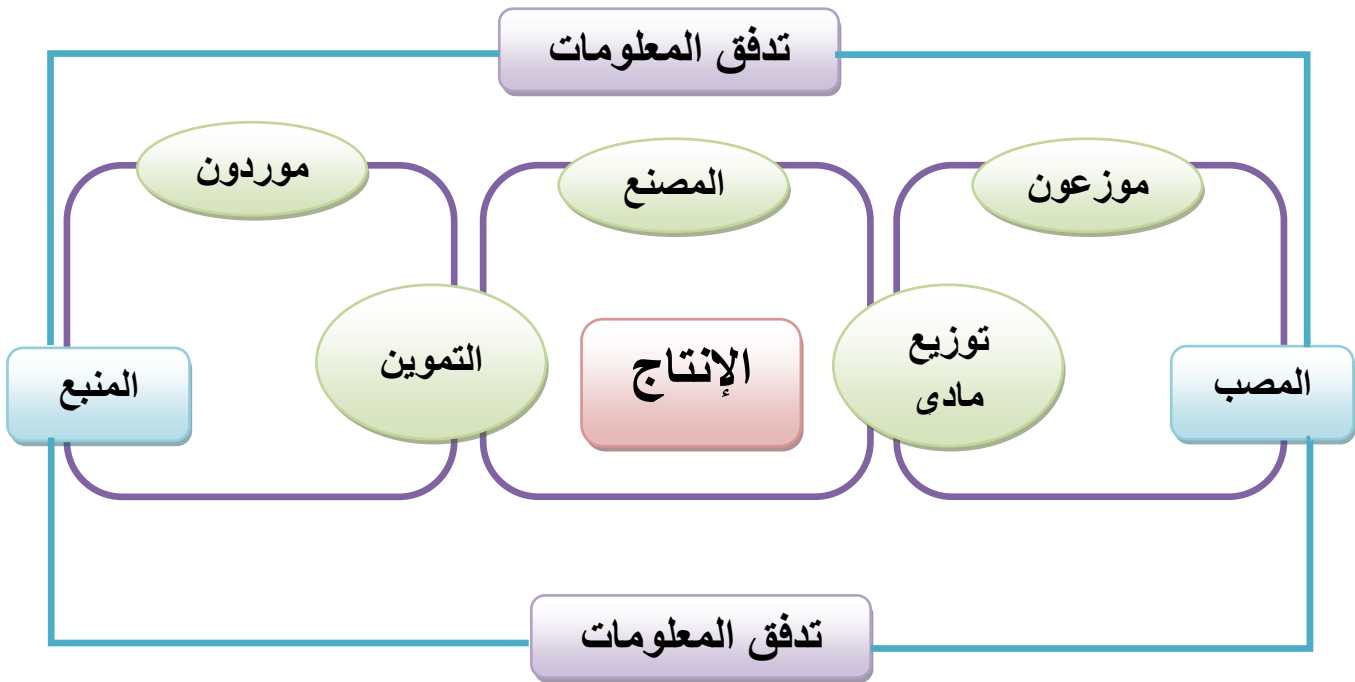
سلسلة التوريد هي مجموعة من المؤسسات والناس، التكنولوجيا، والأنشطة والمعلومات والموارد المطلوبة لنقل المنتجات أو الخدمات من الموردين إلى العملاء النهائيين. هذا كمفهوم عام لكن نجد أن سلسلة التوريد مرّت بعدة تعريفات عبر مراحل تطورها نذكر منها:

• "يعرف **William. J. Stevenson (2002)** سلسلة الإمداد بأنها: "تتبع من المنظمات (تسهيلات، وظائف، نشاطات تلك المنظمات) المشاركة في إنتاج وتسليم سلعة أو خدمة وتبدأ بالموردين الرئيسيين للمواد الخام، وتنتهي بالعميل النهائي وتشمل التسهيلات: المخازن، المصانع، مراكز التشغيل، مراكز التوزيع، محلات التجارة والتوكيلات، أما الوظائف فتشمل التنبؤ بالطلب، رقابة المخزون، إدارة

المعلومات، ضمان الجودة، جدولة وتخطيط العمليات وتضم النشاطات: الشراء، الإنتاج، التوزيع، التسليم، وأخيرا خدمة العميل"<sup>(1)</sup>.

• كما "يعرفها Swami Nahan (1998)": بأنها شبكة من المؤسسات المستقلة أو شبه المستقلة، والمسؤولة بشكل جماعي عن أنشطة تأمين الاحتياجات والتصنيع والتوزيع المتعلقة بعائلة أو أكثر من المنتجات المترابطة"<sup>(2)</sup>.

وتجد سلسلة التوريد النموذجية بالتنظيم الإيكولوجي والبيولوجي للموارد الطبيعية ثم استخدام المورد الخام ثم التصنيع، التخزين، النقل والتوزيع وأخيرا تصل للمستهلك النهائي على شكل منتج أو خدمة.



شكل (1): سلسلة التوريد داخل المؤسسة

<sup>1</sup> محاضرات سنة ثانية ماستر مالية وتجارة دولة مقياس (إمداد نقل دولي)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، جامعة خيضر، بسكرة، 2019.

<sup>2</sup> نفس المرجع.

## ثانياً: أهداف سلسلة التوريد

إن الهدف الرئيسي لسلسلة الإمداد هو تحقيق نظام متكامل من الأنشطة التي تعمل على تحقيق الأهداف التسويقية والإنتاجية معا ولا بد من تحقيق التوازن بين مستوى الأداء المرغوب تحقيقه وبين إجمالي التكاليف ويمكن شرحها كالتالي<sup>(1)</sup>:

## أ- مستوى الأداء:

يمكن لمشروع ما أن يصل إلى أعلى مستوى ممكن من الخدمات، كأن يتم الاحتفاظ بأسطول كامل من وسائل النقل أو يتم إيداع مخازن متعددة في جميع المناطق الجغرافية التي يوجد بها المستهلكين إلا أن هذا الإجراء سوف يعني تحمل المشروع مقداره مبالغ فيه من التكاليف<sup>(2)</sup>.

## ب- التكاليف:

"تتمثل تكلفة الأعمال اللوجيستية نسبة كبيرة من التكاليف بالنسبة لجميع منظمات الأعمال، حيث أثبتت العديد من الدراسات في السنوات الأخيرة أن متوسط التكلفة للأعمال اللوجيستية تصل إلى حوالي 12% من إجمالي الناتج القومي على مستوى العالم، في حين بلغت 50-60% من إجمالي التكاليف التشغيل على مستوى المنظمة"<sup>(3)</sup>.

<sup>1</sup> عبد العزيز قيراط (الأداء وجودة الخدمات اللوجيستية ودورها في خلق القيمة) مذكرة لنيل شهادة ماستر، جامعة قلمة، 2010/2009، ص 09.

<sup>2</sup> إدارة الإمداد (د. نihal فريد مصطفى - د. جلال العيد)، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص 42.

<sup>3</sup> إدارة الأعمال اللوجيستية، د. محمود خضر، دار البداية، دار المستقبل للنشر، طبعة الأولى، 2015، ص 13.

### الفرع الثاني: إدارة سلسلة الإمداد

ظهر مصطلح إدارة سلسلة الإمداد لأول مرة عام 1982 على يد كايت أوليفر، وهو مستشار بريطاني متخصص في العلوم اللوجيستية.

#### أولاً: تعريف إدارة سلسلة الإمداد

يمكن تعريف إدارة سلسلة الإمداد بأنها العملية التي تدمج وتنسق حركة السلع والمواد والمعلومات وتتحكم بها من المورد إلى المصنع إلى المستهلك النهائي، ثم تغذيتها إرجاعياً عودة إلى الموردين الأصليين وبهذا توفر سلاسل الإمداد المتطورة والديناميكية تكاملاً عضوياً من الإنتاج والتسويق والخدمات والمعلومات للشركة والمستهلكين على السواء.

وتؤمن هذه الإدارة الموازنة بين العرض والطلب وتجنب الخسائر، عن طريق إتباع طرق علمية مبنية على دراسات للبيانات السابقة وتقييم الوضع الحالي للسوق وتشمل العمليات التالية:

- ✓ التخطيط.
- ✓ شراء المواد الأولية.
- ✓ النقل.
- ✓ التخزين.
- ✓ التصنيع.
- ✓ التوزيع.
- ✓ التحصيل.
- ✓ خدمات ما بعد البيع.

تساهم إدارة سلسلة الإمداد في زيادة كفاءة المؤسسات التي تؤدي بدورها إلى رفع الأرباح وخفض التكاليف. كما تعزز التعاون بين مختلف الأطراف الفاعلة لتحقيق الأهداف

المشتركة، كما تساهم في التحكم في المتغيرات وتقليل أثر المخاطر على سير العمل. إضافة لما سبق يغطي نشاط سلسلة الإمداد وإدارتها القضايا البيئية، الاجتماعية والقانونية.

يعتمد التميز في إدارة سلسلة الإمداد على أمرين مهمين: أولاً تطوير العمليات والكفاءات داخل كل فرع وثانياً التعاون بين أطراف السلسلة والعمل بشكل متكامل لتحقيق الأهداف المشتركة، وفق مبدأ المنفعة المتبادلة، لكن تشارك هذه المعلومات بين الفروع لتحقيق التكامل بشكل تحدياً كبيراً بسبب تحفظ بعض الأطراف، ويختلف حجم المعلومات التي يتم مشاركتها حسب عمق العلاقة وحجم التعامل بين الفروع المختلفة في سلسلة الإمداد.

### ثانياً: مقارنة سلسلة الإمداد مع إدارة سلسلة الإمداد

من المعروف أن إدارة سلسلة الإمداد لها أهمية تكمن في: تعزيز خدمة العملاء وتقليل التكاليف، تحسن الوضع المالي وضمان الكفاءة والجودة ولكن غالباً ما يتم الخلط واعتبار مصطلح إدارة سلسلة الإمداد وإدارة الأعمال اللوجيستية مصطلحاً واحداً، لكنهما ليسا كذلك وهذا نظراً للأسباب التالية:

- إدارة سلسلة الإمداد تشمل ضمنها إدارة اللوجيستيات.
- الهدف من إدارة سلسلة الإمداد هو الحصول على ميزة تنافسية وإدارة الأعمال اللوجيستية هو رضا العملاء الكامل.
- إدارة سلسلة التوريد هي مفهوم جديد وحديث مقارنة بإدارة الأعمال اللوجيستية.
- إدارة الأعمال اللوجيستية هي نشاط ضمن إدارة سلسلة الإمداد.



### المطلب الثاني: أنشطة سلسلة الإمداد

إن الإدارة الفعالة عن طريق سلاسل الإمداد تتطلب من المؤسسة أن تنتقل من مرحلة إدارة أنشطة التوريد والتوزيع بشكل منعزل عن بعضها البعض إلى إدارتها بشكل يضمن تناسقها وتكاملها فيما بينها، ويتطلب هذا الأمر وجود تدفق منتظم من البيانات والمعلومات يسمح بتحقيق الترابط المطلوب وتمثل هذه الأنشطة في: "التخطيط والرقابة - هيكل الأنشطة التشغيلية - الهيكل التنظيمي - هيكل الاتصالات وتدفق المعلومات، هيكل تدفق المنتجات، الأساليب الإدارية، هيكل القيادة، درجة المشاركة، الاتجاهات الإدارية"<sup>(1)</sup>.

### الفرع الأول: أعضاء شبكة سلسلة الإمداد

يتقسم الأفراد المشاركون أو المكونون لسلسلة الإمداد إلى نوعين إثنين حيث أن إدخال جميع الأطراف التي تتعامل معها المؤسسة في سلسلة الإمداد سيؤدي إلى تعقيدها، وبالتالي صعوبة التحكم فيها لذا على إدارة المؤسسة أن تميز بين الأعضاء التي تؤدي دور أساسي والأعضاء الذين يقتصر دورهم على تقييم الدعم والإسناد، ويساهم هذا التقسيم على تبسيط سلسلة الإمداد.

"وترجع صعوبة هذه الهدف إلى أن سلاسل التوريد تشمل في الواقع جميع المنظمات التي تتفاعل معها المنشأة الرئيسية سواء بشكل مباشر أو بشكل غير مباشر من مرحلة المادة الخام وحتى تصل إلى مرحلة المنتج النهائي الذي يقوم المستهلك النهائي بشرائه"<sup>(2)</sup>.

### أ- الأعضاء الأساسيين:

تتمثل هذه المجموعة المنشآت التي تقوم بممارسة الأنشطة التشغيلية أو الإدارية حيث أن مخرجاتها تكون على شكل منتوجات توجه إلى مستهلك معين أو سوق معين.

<sup>1</sup> د. نihal فريد مصطفى، د. جلال إبراهيم العيد، كتاب إدارة اللوجيستيات، الدار الجامعية، 2005/2004، ص140.

<sup>2</sup> إدارة اللوجيستيات (د. نihal فريد مصطفى/ د. جلال إبراهيم العيد)، الدار الجامعية 2004-2005، ص134.

### ب- الأعضاء الثانويين:

عمل هذه المجموعة يكون مقتصرًا داخل إطار سلسلة الإمداد، حيث تقوم هذه الأخيرة بتقديم الدعم والمساندة على شكل موارد، أصول أو معلومات إلى الأعضاء الأساسيين، كالشركات التي توجر الشاحنات والمستودعات والبنوك... الخ.

### الفرع الثاني: العلاقة بين إدارة سلسلة الإمداد والإدارات الأخرى

من خلال تعريف سلسلة الإمداد وإدارتها ظهر بوضوح العلاقة الوثيقة بينها وبين الإنتاج والتسويق والإمداد، حيث أن المفهوم الشامل لها يبدأ من بداية طلب توريد المواد الخام وحتى وصول السلع التامة إلى مستخدميها من العملاء، خلال هذه الدورة لا بد من تداخل أنشطة هذه الإدارة مع إدارات أخرى، وقد عمل مدخل النظم وتبنيه داخل الإدارة الحديثة إلى تداخل وتعاون الإدارات مع بعضها البعض داخل المنشأة مما يحقق الكفاءة والفعالية الكلية.

### أولاً: علاقة إدارة الإمداد بإدارة الإنتاج

تبدأ مهام عملية الإمداد بتوفير المواد الخام وتنظيم بداية من الطلب (أمر التوريد) وحتى تصل إلى المخزن ثم إلى عمليات الإنتاج وبالتالي يعتبر الإمداد نشاط مهم لإدارة الإنتاج. أما إدارة الإمداد فتكون بحاجة ملحة إلى تبادل المعلومات مع إدارة الإنتاج لتقدير الاحتياجات، وجداول الإنتاج ويجب أن توفر هذه الأخيرة لإدارة الإمداد ما يلي:

- التعديلات في الخطط فور حدوثها.
- تحديد مواعيد الحاجة إلى المواد والمستلزمات بدقة.
- توفر البيانات حيث تتطابق وموافقة الأساليب وطرق الإنتاج.

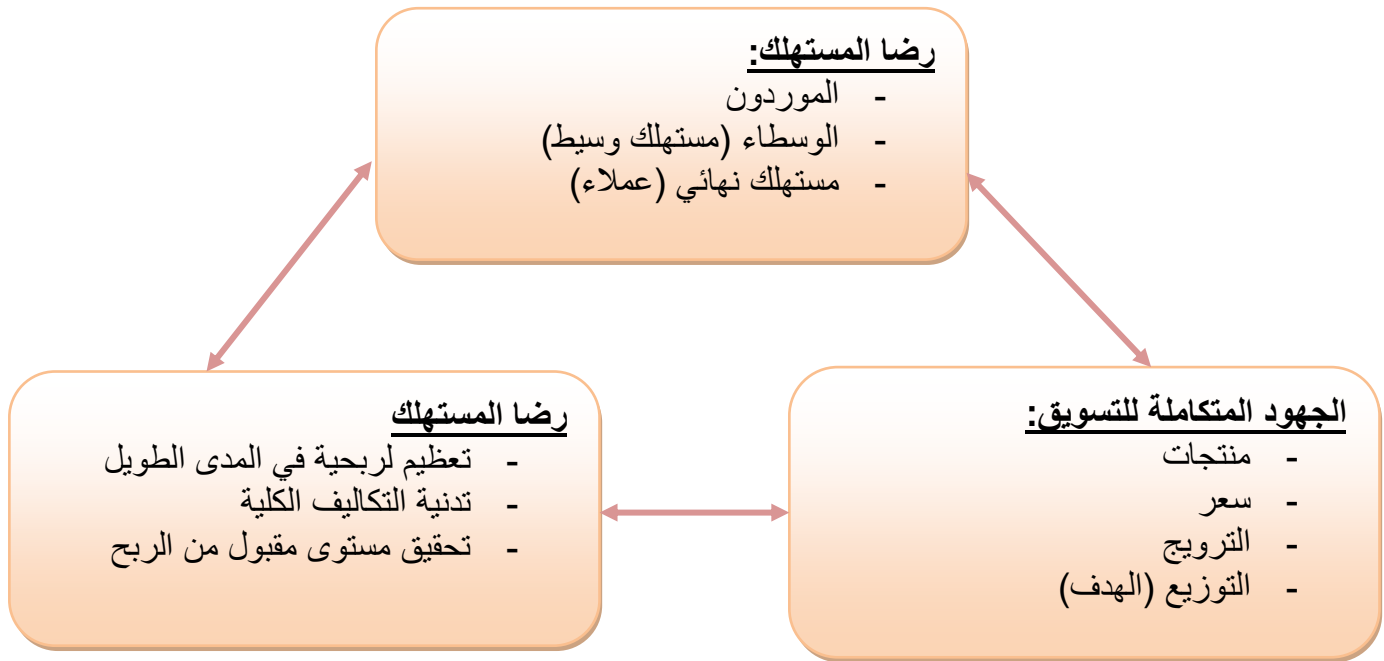
أما إدارة الإمداد فيجب أن توفر لإدارة الإنتاج ما يلي:

- مواعيد وصول المواد.
- الاحتمالات المتوقعة لتأخير وصول الطلبات.
- المواد الخام البديلة أو الجديدة في الأسواق.

ثانياً: علاقة إدارة الإمداد بإدارة التسويق

تعتمد إدارة التسويق على مفهوم، أن تحقيق أهداف المنشأة لا يتم إلا من خلال تحديد احتياجات ومتطلبات الأسواق، أي أن رضا المستهلك هو الهدف الأساسي والإمداد هو مفتاح تحقيق هذا الرضا وبالتالي تحقيق الربحية.

شكل (2): المفهوم التسويقي من منظور الإمداد



ثالثاً: علاقة إدارة الإمداد بإدارة المالية

وفقاً لمدخل النظم فإن المؤسسة لا بد لها من التنسيق بين جميع أنشطتها الفرعية لتحقيق أقل تكلفة، لذلك لا بد من التنسيق الدائم بين إدارة الإمداد والإدارة المالية، حتى تكون لإدارة الإمداد على علم تام بجميع الموارد المالية المتاحة وكيفية تخصيصها للإنفاق على جميع الأنشطة، أما الإدارة المالية فيجب أن يصلها معلومات دائمة ودقيقة عن أنشطة الإمداد والنفقات المطلوبة لها حتى تؤخذ في عين الاعتبار عند وضع الخطط المالية المتعلقة بالمصروفات والإيرادات المالية، وتخطيط الأرباح.

**الخلاصة:**

أعتبر اللوجيستيك ومنذ بداية ظهوره ذو دور كبير وأهمية بليغة، حيث أنه مر بعدة مراحل وتطورات سمحت له بأن يكون ضمن إستراتيجية أي مؤسسة مهما كانت طبيعتها لما يقدمه لها من انسيابية وتدفق مستمر بأقل التكاليف وضمان تحقيق الربحية، مما زاد من حدة المنافسة واكتساب أسواق جديدة.

# الفصل الثاني الإدارة اللوجيستية ودورها في رضا العملاء

**تمهيد:**

إن الثورة التكنولوجية والاتصالات وعالم الانترنت والعولمة حوّلت عالمنا إلى قرية صغيرة يستطيع المرء أن يفاضل بين العديد من السلع البديلة في الأسواق حسب رغبته احتياجاته وإمكانياته وعليه كان لزاما على منظمات الأعمال الاقتصادية اعتبار العميل من أولوياتها، فكان لابد من معرفة السلعة أو الخدمة التي يرغب العميل باقتنائها وما هي الصفات والمميزات التي يريدها، وسبل التّوصيل وقابلية التّطوير والتّحسين، ولا يتأتى هذا إلا عن طريق الاعتماد على الإدارة اللوجيستية الجيّدة التي تأخذ العميل ضمن أهدافها الرئيسية وتحاول تحقيق رضاه.

### المبحث الأول: الإدارة اللوجيستية

تعمل وتهدف الإدارة اللوجيستية إلى تحقيق التنسيق والتكامل بين مختلف الأنشطة، عن طريق التغلب على اختلافات الزمان والمكان وتوفير الخدمات والمنتجات بأسلوب وشكل فعال، إضافة إلى دور الإدارة اللوجيستية في خدمة العملاء مما يساعد على توفير الميزة التنافسية للمنظمة وزيادة أرباحها.

#### المطلب الأول: تعريف الإدارة اللوجيستية.

##### الفرع الأول: تعريف الإدارة اللوجيستية

✓ **تعريف الإدارة:** هي تحديد الأهداف المطلوب تنفيذها وتخطيط وتنظيم وتوجيه وقيادة وتنسيق وتنمية جهود ومهارات العاملين من أجل تنفيذ هذا الهدف.

✓ **تعريف الإدارة اللوجيستية:** هي من مجالات الإدارة الحديثة المتكاملة التي تعمل على التنسيق بين الأنشطة التقليدية المتعارف عليها في منظمات الأعمال التي تهدف لخدمة العملاء وتحقيق الميزة التنافسية.

##### الفرع الثاني: الأنشطة اللوجيستية

عندما نتحدث عن الأنشطة اللوجيستية فإننا نتحدث على أنشطة متعلقة بالمواد، وهي تمثل أهمية خاصة تتمثل في تجسيد الاستجابة السريعة للعملاء في السوق، عن طريق توفير السلع والخدمات حسب حاجة ورغبة الزبون التي تعتمد على تدفق المعلومات، التعبئة، النقل، التخزين.

"وقد تطوّرت الأنشطة اللوجيستية بشكل سريع، إذ بدأت بمفهوم التوزيع العيني (Physical Distribution)، ثم تحولت إلى اللوجيستيات المتكاملة (Integrated Logistics)<sup>(1)</sup>، ثم تطورت إلى سلسلة توريد كلية (Global supply chain) التي اعتمدت

<sup>1</sup> د. محمود خضر، إدارة الأعمال اللوجيستية، دار البداية، دار المستقبل للنشر، طبعة أولى، 2015، ص93.

من طرف الشركات المتعددة الجنسيات، ثم تطور الأمر ليصل إلى حدّ إيجاد طرف ثالث يقوم بتنفيذ الأنشطة اللوجيستية للأسباب التالية:

- جوهر نشاط المؤسسة ليس له علاقة باللوجيستيات.
- عدم توفر موارد بشرية ورأسمالية تؤدي الخدمة بالمستوى المطلوب.
- عدم توفر الوقت حتى تطور المؤسسة من قدرتها في مجال اللوجيستيات.

قسّمت الأنشطة اللوجيستية إلى الأنشطة التالية وهذا حسب المنظمة الأوروبية للنقل والخدمات.

#### أ- "أنشطة لوجيستية ترتبط مع عملية الشراء:

- التنبؤ بالطلب.
- اختيار مصادر التوريد.
- تحديد كميات وأوقات الشراء.
- تحديد طريقة ونوع التعبئة.
- تحديد مواقع التسليم.

#### ب- الأنشطة اللوجيستية التي ترتبط مع عملية التخزين:

- تحديد عدد وحجم مواقع التخزين.
- تحديد سياسات التخزين.

#### ج- الأنشطة اللوجيستية التي ترتبط مع عملية النقل:

- نوع وأساليب ومعدات النقل.
- تحديد مسارات النقل وحمولات وسعر النقل.
- تحديد مواقع التخزين ونقاط التخزين.

#### د- الأنشطة اللوجيستية التي ترتبط مع عملية المناولة:

- اختيار المعدات.
- تحديد إجراءات تجهيز الطلبات.



هـ- الأنشطة اللوجيستية التي ترتبط مع عملية تدفق المعلومات:

- تجميع المعلومات.
- تحديد وسائل الاتصالات وتحليل البيانات.
- استخدام النتائج التخطيطية<sup>(1)</sup>.

المطلب الثاني: مبادئ اللوجيستيات:

الفرع الأول: مبادئ إدارة اللوجيستيات.

إن الإدارة اللوجيستية تعتمد على مجموعة من المبادئ العامة والأسس التي لا بد أن تطبقها المنشأة الاقتصادية بكفاءة وفعالية عالية، وهذا بهدف تحقيق الأهداف المرجوة منها، وتمثل هذه المبادئ فيما يلي:

- "بناء شبكات سلسلة اللوجيستيات لتحقيق متطلبات الخدمة وربحية قطاعات العملاء.
- تنوع المنتجات المقدمة للعملاء مع سرعة التحويل عبر السلسلة اللوجيستية.
- إدارة مواد الإمداد بشكل إستراتيجي لتخفيض تكلفة امتلاك المواد الخام"<sup>(2)</sup>.

من بين مبادئ الإدارة اللوجيستية أيضا نجد أن المؤسسة تقوم بتقسيم عملائها حسب نوع الخدمة إلى مجموعات متميزة تحقق كل منها ربح معين، اعتماد كل سلسلة الإمداد على إستراتيجية تكنولوجية متطورة تسمح باتخاذ القرار عن طريق إعطاء صورة شاملة وعامة لتدفق المنتجات والخدمات والمعلومات للمؤسسة، كذلك نجد أن هذه الأخيرة تقوم بتخطيط الطلب عن طريق مسح السوق والتنبؤ به لتخصيص ما تحتاجه من موارد بشكل مثالي:

<sup>1</sup> صطفاي حاج العجال، سوسي أمجد، أثر الإدارة اللوجيستية في رضا الزبائن، مذكرة تخرج ماستر للطالبان، 2021/2020، ص55-56.

<sup>2</sup> زيشي نوال، مذكرة تخرج دكتوراه بعنوان: "واقع لوجستيك في نقل بحري الدولي للبضائع"، 2019/2018، ص45.

## الفرع الثاني: وظائف إدارة اللوجيستيات:

### أولاً: وظائف إدارة اللوجيستيات:

إن أي مؤسسة تتميز بمجموعة من الوظائف تعتمد عليها وعلى تنظيمها حتى تضمن استمراريتها وبقائها في السوق ونذكرها كالتالي:

#### أ- التخطيط اللوجيستي:

تعتمد عليه المؤسسة بشكل كبير لأنه يعمل على تنمية الخطط التي تتماشى مع تغيرات السوق السريعة بما يضمن بقاءها واستمراريتها في الأجل الطويلة، والتخطيط هو تقدير احتمالات تحقق مجموعة من الظروف وتقدير احتياجات المؤسسة للموارد المالية وكيفية تسييرها.

التخطيط اللوجيستي له أهمية كبيرة لأنه يوضح أهداف المؤسسة، عن طريق توحيد الجهود من أجل استغلال جميع الموارد المتاحة الأمر الذي يؤدي إلى تخفيض التكاليف، ويعتمد التخطيط اللوجيستي على ثلاثة مستويات تتمثل في:

#### • التخطيط الإستراتيجي:

"التخطيط الإستراتيجي يؤثر إلى حد كبير على أسلوب إدارة العمليات وذلك للوصول إلى مستوى الأداء المطلوب في مجال اللوجيستيات وذلك بأقل تكلفة إجمالية ممكنة"<sup>(1)</sup>.

ويستند على خطة تسويقية للتنبؤ طويل المدى بتدفق المواد بين الوحدات وبين العملاء، تكون شهرية، سنوية، أو حتى لسنوات عديدة، ويتخذ فيها مجموعة من القرارات كاختيار مواقع الإنتاج أو مراكز التخزين، تصميم وعرض منتجات جديدة، استخدام موارد جديدة، انفتاح على أسواق جديدة ويتم على هذا المستوى:

✓ **تحديد الأهداف:** حيث يظهر كل هدف كيف يقوم بدفع احتياجات المؤسسة عن طريق فهم وتحليل ديناميكية السلسلة اللوجيستية.

<sup>1</sup> تفيده علي هلال، "إدارة الموارد والإمداد"، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2008، ص308.

✓ **التصميم:** يشمل تصميم السلسلة اللوجيستية اختيار الشركاء والمواقع.

✓ **تحديد المزايا التنافسية:** يوضح كيف تستطيع إدارة السلسلة اللوجيستية خلق مزايا تنافسية عن طريق استخدام أدوات التخطيط اللوجيستي.

#### • **التخطيط التكتيكي:**

مدته أقل من سنة وكيف تستطيع المؤسسة تحديد الإجراءات التي تتعامل بها مع التوقعات غير المتوقعة، يكون خلال فترة أيام، أسابيع، أشهر، تعتمد بشكل كبير على الخطط الموضوعية في التخطيط الإستراتيجي تكون نماذجه وتحليلاته أكثر تفصيلاً، تصدر عن عدد محدد من أعضاء السلسلة وتتطلب توفر أنظمة للمعلومات تهدف إلى:

✓ بناء علاقات بين المنبع والمصب.

✓ تكامل العمليات مما يضمن الكفاءة في التشغيل.

✓ تحقيق نظام متكامل وإدارة فعالة للنقل والتوزيع.

✓ تطوير أنظمة المعلومات المستخدمة.

#### • **التخطيط التشغيلي:**

يكون على أساس يومي وتكون خطته عن طريق توفير الوسائل اللازمة، تمثل قرارات هذا المستوى العمليات اليومية الروتينية حتى أسبوعين كحد أقصى.

#### ثانياً: الرقابة اللوجيستية وأهميتها:

تتمثل الرقابة في تلك العملية التي تضمن مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المخطط له، ثم إجراء عملية تصحيحية، مع تفسير الانحرافات ومحاولة إيجاد الحلول وتفادي المشاكل اللوجيستية عند التخطيط.

إن الحاجة لوجود نظام رقابي داخل أي منشأة يكون الهدف منه هو القضاء على الغموض المستقبلي، حيث أن هذه الأحداث المفاجئة تؤدي إلى حدوث تغييرات جوهرية في الخطة اللوجيستية، فمدير أو مسير النظام اللوجيستي يكون هدفه متمثلاً في السيطرة على الأنشطة من: نقل، تخزين، التحكم في المواد والمخزون ومعالجة الطلبات، مما يؤدي إلى

إرضاء العملاء وتخفيض التكاليف ولا يكون هذا إلا عن طريق مراجعة التقارير ومجمل الأهداف الموضوعية وبعض وسائل التصحيح اللوجيستي.

تنقسم الرقابة اللوجيستية إلى ثلاثة أنواع وهي:

### 1- النظم المفتوحة الحلقات:

حيث أن هذا النظام يعتمد فيه على تدخل المدير بطريقة إيجابية قبل حدوث أي إجراء تصحيحي أي بين مقارنة الأداء الفعلي والأداء المطلوب بتميز هذا النظام بالمرونة والمكلفة المنخفضة لبدء العمل.

### 2- النظم مغلقة الحلقات:

اعتمدت هذا النظام على تقليل دور العامل البشري وتفعيل الأجهزة الإلكترونية حيث يتم استخدام قاعدة بيانات على شكل قرارات لرصد الخطأ وكأن المدير هو من رصده ومن ثم يقوم بالتصرف بناء على ذلك.

### 3- نظام الرقابة المعدلة:

يشعر المدير أو العنصر الإنساني أحيانا بعدم الثقة في أجهزة الكمبيوتر والنماذج الرياضية ولذلك كان نظام الرقابة المعدلة كمزيج خلط بين النظامين السابقين، وهو في الواقع أكثر استخداما للرقابة على الأنشطة اللوجيستية.

## المبحث الثاني: رضا العملاء

## المطلب الأول: مفهوم رضا العميل وأهميته

إن التطور الكبير والتحويلات الجذرية في عالم الاقتصاد حولت العملية الإنتاجية من مجرد آلة لتنفيذ أوامر خطط الإنتاج إلى عملية تصميم فنية وإبداع تحاول من خلالها المؤسسة تجسيد افكار وتطلعات عملائها على شكل منتجات ترضي رغباتهم وتحول منطق ربحية المؤسسة إلى مراعاة قدرة العميل وتطور أساليب البيع والاتصال مع العميل.

## الفرع الأول: رضا العميل

أثار هذا المفهوم اهتمام الكثير من الباحثين لإدراكهم أن سبب تميز المنظمات قائم على أسس احترام العميل والعمل على إرضائه، ولابد من التفريق بين رضا الزبون الذي يتعلّق بالزبون الخارجي ورضا الوظيفي الذي تكون له علاقة وثيقة بالزبون الداخلي (الأفراد العاملين داخل المنظمة) ويعرف رضا الزبون بأنه: "درجة إدراك الزبون لمدى فعالية المنظمة في تقديم المنتوجات التي تلبّي حاجاته ورغباته"<sup>(1)</sup>.

قبل التطرق غلى مفهوم رضا العميل والتعمق فيه لابد أن تعرف ما هو الزبون أو العميل الذي تتعامل معه المنظمة، وتستخدم كلمة زبون لوصف ثلاثة أنواع تتعامل معهم المنظمة وهي:

✓ الزبون الداخلي: الأفراد العاملين داخل المنظمة.

✓ الزبون على شكل أفراد.

✓ الزبون الصناعي: يكون بشكل مؤسسات.

عرّف HALL John سنة 1997 رضا الزبون "هو درجة إدراك الزبون لمدى فاعلية المنظمة في تقديم المنتوجات التي تلبّي حاجاته ورغباته"<sup>(2)</sup>.

<sup>1</sup> مصطفى حاج عجال، سوسي أمجد، مذكرة تخرج ماستر، "أثر الإدارة اللوجيستية في رضا الزبون"، 2021/2020، ص 61.

<sup>2</sup> مصطفى حاج عجال، سوسي أمجد، مذكرة تخر ماستر، نفس المرجع، ص 62.

ففي حالة عجز الأداء يكون الزبون في حالة عدم الرضا، أما في حالة تجاوز الأداء عن ما هو متوقع فالزبون في هذه الحالة يبقى مرتبط ارتباط وثيقا بالمنظمة. حتى تحقق أي منظمة الرضا التام لعملائها، لابد عليها أن تمر بثلاثة خطوات رئيسية تتمثل في:

- ❖ فهم حاجات العميل: لابد على المنظمة ومسوقها أن يكونوا على اتصال دائم بعملائهم حتى تحدد سلوكياتهم ورغباتهم، إذ يعد الإلمام بالعميل وحاجاته من أهم الأمور بالنسبة للمنظمة.
- ❖ التغذية المرتدة للعميل: هي مجموعة الطرق والأساليب التي تعتمد عليها المنظمة للتعقب آثار وآراء العملاء.
- ❖ القياس المستمر للعميل: تتمثل هذه الخطوة في إنشاء برنامج خاص لقياس رضا العملاء CSM.

### ثانيا: أهمية رضا العميل

إن رضا العميل يستحوذ على أهمية كبيرة في سياسة أي منظمة لاسيما إن كانت تسعى لتحقيق الجودة وضمن الميز التنافسية.

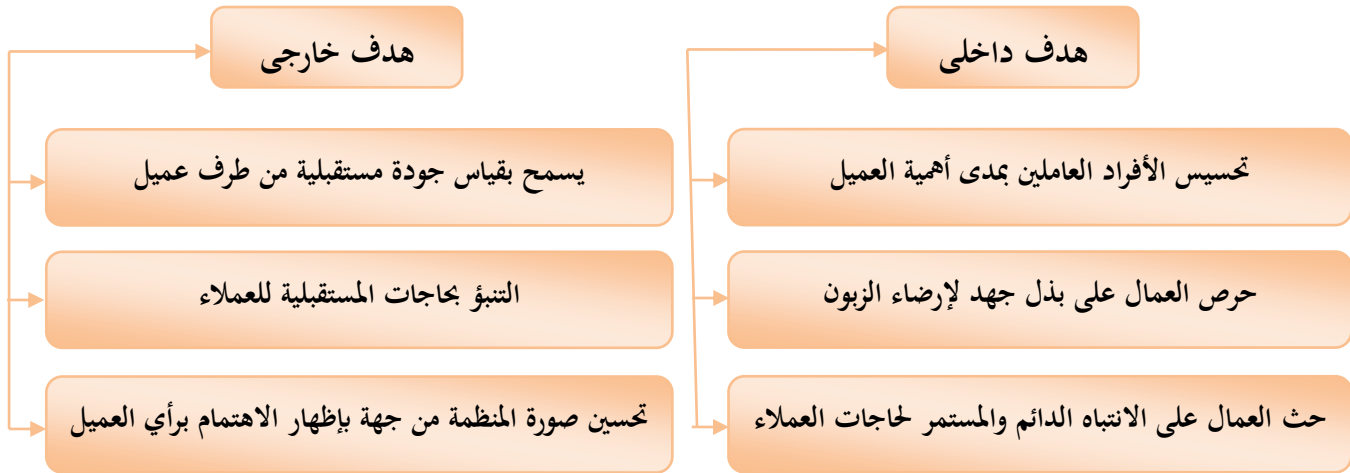
وتستخلص المنظمة رضا العميل من خلال ما يلي<sup>(1)</sup>:

- ✓ "إذا كان العميل راضيا عن أداء المنظمة فإنه سيتحدث إلى الآخرين مما يولد عملاء جدد.
- ✓ إذا كان العميل راضيا عن الخدمة المقدمة من قبل المنظمة فإن قراره بالعودة إليها يكون سريعا.
- ✓ رضا العميل عن الخدمة المقدمة إليه من قبل المنظمة سيقبل من احتمال توجه الزبون إلى المنظمات أخرى منافسة.

<sup>1</sup> بسنوسي حنان، مذكرة تخرج ماستر بعنوان: "جودة الخدمات وأثرها على رضا العميل، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر"، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2017/2016، ص39

- ✓ إن المنظمة التي تهتم برضا العميل ستكون لديها القدرة على حماية نفسها من المنافسين ولاسيما فيما يخص المنافسة السعرية.
- ✓ يمثل رضا العميل تغذية عكسية للمنظمة فيما يتعلق بالخدمة المقدمة إليه مما يقود المنظمة إلى تطوير خدماتها المقدمة للمستهلك.
- ✓ إن المنظمة التي تسعى إلى قياس رضا العميل تتمكن من تحديد حصتها السوقية.
- ✓ يعد رضا الزبون مقياس لجودة الخدمة المقدمة".
- إضافة إلى أن رضا العميل يساعد المنظمة على تقييم كفاءتها عن طريق مؤشرات تعمل على تحسين أدائها عن طريق:
- ✓ تقديم السياسات التي تعمل على تحقيق رضا الزبون.
- ✓ إن التغذية العكسية تحدد رضا العميل من عدمه وتساعد المنظمة على تخطيط الموارد اللازمة مستقبلا.
- ✓ اختيار أداء العاملين والعمل على تحسين مستواهم.

### شكل رقم (3): أهداف دراسة الرضا



### المطلب الثاني: محددات الرضا أو عدم الرضا للعميل

حتى تتمكن المنظمة من معرفة رضا عملائها من عدمه يجب عليها أن تتبع مجموعة من المحددات أو المؤشرات التي تستند عليها وتمثل فيما يلي:

#### 1- التوقعات:

لا تمثل التوقعات سوى احتمالات قد يشكلها الزبون مستقبلاً وتتمثل في ظهور أحداث معينة سلبية أو إيجابية، وقد بينت الدراسات أن الزبون قد تكون له توقعات مختلفة تتعلق بالمنتج الذي سيطرح في السوق أو عن مستوى أداء الخدمة المقدمة لهم وهذا التوقع له جوانب مختلفة عن المنتج تتمثل فيما يلي:

#### 1-1- توقعات عن خصائص المنتج:

وهي مجموعة الخصائص والميزات التي يتوفر عليها في حد ذاته والتي تكون ضرورية من وجهة نظر الزبون، حيث تحقق له مجموعة من المنافع عند اقتناء المنتج وتتلخص جودة المنتج فيما يلي:

- "سهولة استعمال المنتج"<sup>(1)</sup>.
- القدرة على الأداء لفترة طويلة.
- الاقتصادية في التشغيل.
- الخدمات المرافقة.
- مدى توفر قطع الغيار في حالة المنتجات الإلكترونية والميكانيكية وإمكانية صيانتها.

#### 1-2- توقعات عن المنافع أو التكاليف الاجتماعية:

هي تلك المنافع الاجتماعية التي يتحصل عليها الزبون عند اقتناء المنتج، وما يحققه من منافع إيجابية اجتماعية لها، أو بمعنى آخر هو رد فعل الآخرين عند شرائهم للمنتج سواء كان بالاستحسان أو الرفض.

<sup>1</sup> الطالبة: إيمان بلطرش، مذكرة تخرج ماستر (دراسة سلوك المستهلك كمدخل لتحديد ارضا، دراسة حالة بنك BADR مستغانم، 2015/2014، جامعة عبد الحميد بن باديس، ص64.



### 1-3- توقعات عن تكاليف المنتج:

يكون الزبون توقعات عن تكاليف المنتج وسعره الذي يكون ملزماً بدفعه للحصول عليه بمنافعه، والسعر يتضمن داخله كل جهد مادي أو معنوي يبذله ومن الجدير بالذكر أن العميل تكون له توقعات على أساس الخبرة بالمنتج الناتجة عن الاستعمال السابق، أو الاتصال بالآخرين.

### 2- الأداء الفعلي:

إن أهمية الأداء تظهر بشكل كبير وواضح في الدراسات الخاصة بالرضا وهذا عن طريق سؤال الزبون بشكل مباشر عن وجهة نظره في الجوانب المختلفة لأداء الخدمة، ويعمل هذا الأداء الفعلي على وضع مقارنة بينه وبين التوقعات.

### 3- المطابقة أو عدم المطابقة:

هو إيجاد الفرق الفعلي بين الأداء المتوقع والأداء الفعلي الذي حصل عليه الزبون بعد عملية الشراء الفعلي للمنتج.

ثانياً: السلوكيات الناجمة عن الرضا أو عدم الرضا

#### 1- السلوكيات الناجمة عن الرضا:

✓ سلوك تكرار الشراء:

هو أهم سلوكيات ما بعد الشراء المترتبة عن الرضا، حيث توجد علاقة وثيقة بين تكرار الشراء والخدمة المقدمة.

### ✓ سلوك التحدث بكلام إيجابي:

التحدث بإيجابية عن المنتج هو سلوك يعبر عن الرضا لأنه ينقل إيجابية عن المنتج لأفراد آخرين، حيث تعتبر الكلمة المنطوقة أكثر تأثيراً وإقناعاً، إذن العميل الراضي يعتبر خير معن للمؤسسة ومنتجاتها وعلامتها مما يجنبها مصاريف ترويجية إضافية.

### ✓ سلوك الولاء:

يعرّف بأنه تمسك الزبون ورغبته في شراء علامة منتج معين دون غيرها من المنتجات الشبيهة أو البديلة وهذا انطلاقاً من حالة الإرتياح النفسي ويتميز العميل صاحب الولاء بما يلي:

✓ الالتزام بتكرار الشراء من المنتج لدى نفس المنظمة.

✓ قلة حساسيته اتجاه ارتفاع الأسعار.

✓ تخفيض المنظمة من تكاليفها نتيجة للتعاون المستمر بينها وبين العميل.

### 2- السلوكيات الناجمة عن عدم الرضا:

إن المؤسسة الناجحة والتميزة لا بد لها أن تركز فقط على عملائها الراضين بل يجب عليها البحث عن العملاء الغير راضين حتى يستطيع اكتشاف النقائص التي تعاني منها، وتقوم بمعالجتها.

ففي حالة الإيجابية يمارس العميل ثلاثة سلوكيات تتمثل في:

#### أ- التحول من التعامل مع المنظمة إلى منظمات المنافسة:

هو سلوك ناتج عن عدم الرضا نتيجة لاستغراق وقت طويل للإستجابة للعميل وتقارب مستوى الجودة مع منتجات أخرى منافسة، عدم القدرة على الوفاء بالوعد... الخ.

ب- الشكاوي: تظهر الشكاوي بشكل مستمر في حالات عدم الرضا وفي حالة فشل

المنظمة في تحقيق ما يرغب به العميل، وتكون الشكاوي إما خاصة أو موجهة إلى

جهات أخرى أو شكاوي عامة، وكلما كانت استجابة المنظمة لشكاوي العميل سريعة

كلما ارتفع رضاه، والمنظمة الحديثة أصبحت تعتمد على الشكاوي كمصدر للمعلومات.

ت- الكلمة المنطوقة السلبية: يعتمد الكثير من العملاء على الاتصال غير الرسمي عند أخذ قرار الشراء حيث أن كل عميل منزعج يعبر عن استيائه وانزعاجه للآخرين، وحسب الإحصائيات كل زبون غير راض ينقل استيائه على الأقل لعشرة أفراد من المحبطين به. وهذا أما يتسبب في فقدان المؤسسة لزيائنها المحتملين.

أما في حالة عدم الإجابة فنلاحظ أن رغم آثارها السلبية والمتفاوتة إلا أنها تمنح المؤسسة فرصة للتدخل وتدارك الوضع، لكن المشكل عندما يمتنع العميل عن إبداء أي إجابة يشعر بها للمؤسسة، حيث أنه في هذه الحالة يتكبد تكاليف عالية، عند تقديمه لشكوى مثلا ستحملة مصاريف وهو غير متأكد إذا كان طلبه سيقبل أو لا. لذا لابد على المؤسسة أن تشجع الزبون على إظهار عدم الرضا والإجابة عن طريق تقديم تعهد بجودة الخدمة وضمن إبداءه لرأيه بدون تكاليف.

**خلاصة الفصل:**

أدركت المؤسسات مؤخرا أن سبب وجودها وبقائها هو إرضاء العميل وليس الإنتاج، وبالتالي كان لزاما عليها تقديم حلول لمشاكل العملاء بدل منتجاتها كما يعتبر العميل ورضاه من أهم المعايير التي تعتمد عليها المؤسسة حتى تتأكد من جودة سلعتها ومنتجاتها، لذلك تسعى للعمل على زيادة درجة الرضا لدى عملائها حتى تضمن بقائها واستمراريتها وميزتها التنافسية في السوق.

# الفصل الثالث

## دراسة حالة ميناء مستعانم

**تمهيد :**

إن الاعتماد على الإدارة اللوجستية بمفهومها الحديث والمتطور أصبحت ضرورة ملحة داخل المؤسسة للتكامل الإداري بين الأعمال والأنشطة الأساسية لها، بهدف تحقيق ميزة تنافسية زمنية ومكانية تخفيض التكاليف، وتحقيق رضا المستهلك.

إن طبيعة ونوع المؤسسة يتحلمان بشكل كبير في أهمية وكيفية تطبيق اللوجستيك كما أن اتساع أسواق التبادل التجاري الدولي اظهر هذه الأهمية من خلال خلق قيمة مضافة عن طريق تسيير عمليتي التصدير والاستيراد التي تتم داخل الموانئ، ويعتبر ميناء مستغانم مؤسسة خدمية عمومية يظهر من خلال نشاطها تطبيق اللوجستيك، وقد ارتكزت في هذه الدراسة على جانب النشاط التجاري حيث ان ميناء مستغانم يحتوي على محطة بحرية للمسافرين.

فما هي مؤسسة ميناء مستغانم؟ وما هو واقع اللوجستيك ودوره داخلها؟ وكيف يؤثر استخدام وتطبيق اللوجستيك على جانب النشاط التجاري؟

## المبحث الأول: مؤسسة ميناء مستغانم

## 1- المطلب الأول: تقديم لمؤسسة ميناء مستغانم

"أنشئت مؤسسة ميناء مستغانم بعد إعادة الهيكلة لقطاع الموانئ في 24 أوت 1982 بموجب المرسوم 82-287. بدأت المؤسسة نشاطها ابتداء من نوفمبر 1982<sup>(23)</sup>". ثم تلتها أعمال تهيئة ضخمة تماشيا مع التطور الاقتصادي والاجتماعي والسياسي للبلاد، حيث تحولت منذ سنة 1989 إلى مؤسسة عمومية ذات طابع اقتصادي<sup>(24)</sup>.

## 1-1- تعريف المؤسسة ومهامها الأساسية:

مؤسسة ميناء مستغانم هي مؤسسة ذات رأس مال يقدر بـ 25.000.000 دج وهي شركة ذات أسهم خاضعة للقانون التجاري والمدني مسجلة في السجل التجاري تحت الرقم 01-0-88.

## 1-2- الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة:

يساعد وجود تقسيم إداري ووظيفي داخل المؤسسة على تحقيق تواصل جيد بين المديرات والدوائر والمصالح والخلايا داخل أي مؤسسة مما يسمح بسير العمل بشكل حسن ويعمل على معرفة مدى الترابط والتكامل بين الوظائف والأقسام وتظهر من خلال إستراتيجية تسير المؤسسة ويوضح لنا الشكل الموالي الهيكل التنظيمي ( شكل رقم 1) العام لمؤسسة ميناء مستغانم.

<sup>23</sup> مذكرة نيل شهادة ماستر علوم تجارية، تخصص تجارة ولوجستيك أورو من إعداد الطالب "حتو بوزيد" تحت عنوان: "فعالية وظيفة اللوجستيك في تحسين الأداء التجاري للمؤسسة الاقتصادية، حالة ميناء مستغانم، سنة جامعية 2014-2015، ص 61.

<sup>24</sup> نفس المرجع، ص 62.





## 2- المطلب الثاني: المصالح المقدمة من طرف المؤسسة

### 2-1- مصالح الميناء:

إن قمة الهرم التنظيمي داخل مؤسسة الميناء تتمثل في الإدارة العامة يشرف عليها الرئيس المدير العام وهو المسير المسئول الأول عن الميناء توجد بالإدارة العامة خليتين هما: خلية المراقبة وخلية الدراسات والحسابات توجد خمس مديريات تتفرع إلى دوائر وتتفرع عن هذه الأخيرة مصالح التي تتفرع بدورها إلى خلايا يضمن هذا التفرع وجود نوع من الترابط والتواصل من قمة الهرم الإداري إلى قاعدته.

#### • مديرية الموارد البشرية والتكوين والوسائل تتفرع منها:

##### دائرة المستخدمين و التكوين:

✓ مصلحة الاجتماعية.

✓ مصلحة الرواتب.

##### دائرة الشؤون الاجتماعية والثقافية:

✓ مصلحة النشاط الثقافي والرياضي.

✓ مصلحة المستندات الاجتماعية.

##### دائرة الأعمال العامة:

✓ مصلحة الوسائل العامة.

✓ مصلحة تسير المخازن.

✓ مصلحة التموين.

#### • مديرية الاستثمارات و التجارة تتفرع منها :

##### دائرة التجارة:

✓ مصلحة الفواتير والعقارات.

✓ مصلحة الإحصاء.

دائرة الشحن والتفريغ:

- ✓ مصلحة المخازن.
- ✓ مصلحة الشحن والتفريغ تضم هذه الأخيرة ثلاثة خلايا:
  - خلية التسويق.
  - خلية الدراسات والتهيئة.
  - خلية الدراسات القانوني.

• مديرية الأشغال و الصيانة تتفرع منها

دائرة الصيانة:

- ✓ مصلحة الأدوات والعتاد.
- ✓ مصلحة الصيانة.

دائرة الأشغال

- ✓ مصلحة الإشغال والنظافة.
- مديرية قيادة الميناء تتفرع منها:

دائرة الشرطة والأمن بها فرقتين:

- ✓ الحراسة والأمن.
- ✓ ضباط الميناء.

دائرة الملاحة بها محطتين:

- ✓ محطة إدارة المركب والربط.
- ✓ محطة الجر والدفع.

• مديرية المالية والمحاسبة تتفرع منها:

دائرة المحاسبة بها مصلحتين:

- ✓ مصلحة المحاسبة العامة.
- ✓ مصلحة المحاسبة التحليلية.

دائرة المالية بها مصلحتين:

✓ مصلحة المالية.

✓ مصلحة المقبوضات.

2-2- التبادل التجاري داخل ميناء مستغانم :

2-2-1- مراحل تداول البضاعة في الميناء: إن تداول البضاعة داخل الميناء يمر بمرحلتين اثنتين تتمثل المرحلة الأولى في دخول السفينة و عميلة الرسو أما المرحلة الثانية فتتمثل في تفريغ البضاعة على أرضية الميناء.

• دخول السفينة :

يقوم الوكيل بإشعار الميناء بوصول السفينة قبل 24 ساعة على الأقل عن طريق إرسال وثيقة طلب الرصيف مع تحديد اسم السفينة، رايته، تاريخ و ساعة الوصول، مدة التوقف وخصياتها الأساسية، يجتمع قائد السفينة مع ممثلي قيادة الميناء ومسؤول الشحن بحضور معتمد جمركي لتخصيص مركز الرسو.

وعند وصول هذه الأخيرة إلى الميناء، تتم ثلاثة عمليات مترابطة فيما بينها ليتم تفريغ البضاعة على أرضية الميناء و تتمثل في:

أ- الإرشاد: يتم توجيه الربان عند الدخول الى الميناء او الخروج منه عن طريق ثلاثة سفن وزورق.

ب-القطر: حر و دفع السفن بواسطة القاطرة التي تكون واحدة بالميناء.

ج- الربط: هي إمساك حبال السفن بعقدها وفكها في الأجهزة على مباني الإرساء استعمال براميل الربط<sup>(25)</sup>.

أما مرحلة سريان البضاعة على أرضية الميناء تتم هي الأخرى على ثلاثة مراحل متعاقبة لتفريغ السفينة من البضاعة حتى تسلم إلى أصحابها:

<sup>25</sup> أ.قارة إبتسام، واقع إدارة اللوجستيك في مؤسسة ميناء مستغانم، المركز الجامعي احمد زبانه، غليزان، العدد رقم 15 جوان 2016، ص 88.

**أ- مناولة البضاعة:**

هي عملية نقل البضاعة من السفينة أو العكس حيث أن الكفاءة فيها تظهر من خلال إنزال البضاعة بأمان ولا بد من إنزالها على الشاحنات حتى تنتقل إلى أماكن التخزين دون أن تحدث اختناق وتكدس على الرصيف.

**ب- عملية التخزين :**

ينسق وضع البضاعة حسب حجمها أما في ساحة تخزين مكشوفة بالنسبة للبضائع كبيرة الحجم كالسيارات وساحات تخزين مغطاة للبضائع ذات الحجم الصغير التي تعرض للتلف.

**ج- عملية التسليم و الاستلام:**

حيث تنقل البضاعة من أماكن التخزين إلى شاحنة العميل بعد انتهاء من جميع المعاملات الجمركية.

**ملاحظة:**

تكون هذه المراحل في حالة الاستيراد، أما في حالة التصدير فتمر بطريقة عكسية بحيث يتم تسليم البضاعة إلى الميناء، فتخزينها ومن ثم نقلها من أماكن التخزين إلى الأرصفة ثم شحنها إلى السفينة (26).

<sup>26</sup> مرجع سبق ذكره، ص 88.

المبحث الثاني : اللوجستيك في ميناء مستغانم.

مطلب الأول : تطبيق اللوجستيك في ميناء مستغانم.

### 1.1- علاقة اللوجستيك بعملية التبادل التجاري داخل الميناء.

إن الموانئ لها دور كبير وأهمية قصوى في تنشيط التبادل التجاري حيث كلما كان للميناء مستوى عالي من الكفاءة والجودة وفعالية الأداء كلما تقدمت عجلة التبادل التجاري حيث ان 80% من التجارة الدولية تتم عن طريق الميناء البحري ويمكن هذا الدور في:

- يعتبر الميناء ذو دور حيوي و رئيسي في عمليتي التصدير والاستيراد.
- زيادة القدرة التنافسية لصادرات الدولة(27).
- مصدر العملة الصعبة للبلاد.
- تنشيط الاستثمارات والرفع من تشغيل اليد العاملة.
- ديمومة النشاط التجاري البحري في حالة كفاءة الميناء كل هذه العوامل أدت إلى إعطاء أولوية للنشاط اللوجستي داخل الميناء وتطبيق مقاييس جديدة للجودة اللوجستية وهذا يتطلب توفر الشروط التالية(28).
- موقع جغرافي استراتيجي، استقرار سياسي، وجود قوانين وتشريعات ملائمة ومسترجعة قرب المركز من الهياكل القاعدية لوسائل الدول المختلفة.....
- وجود نظام اتصالات حديث ونظام معلومات دقيقة إضافة إلى توفر الميناء على نظم إدارية متطورة.
- توفر الميناء على أيدي عاملة ماهرة.

<sup>27</sup> مرجع نفسه، ص 88.

28 حتو بوزيد، فعالية وظيفة اللوجستيك في تحسين الاداء التجاري للمؤسسة الاقتصادية، حالة ميناء مستغانم، 2015/2014، صفحة 64.

## 1.2- تقييم تطبيق اللوجستيك داخل الميناء:

ينسج نطاق عمل الميناء ليشمل ترابط عدة أنشطة تهدف لتقديم خدمات لوجستية احترافية سواء بالنسبة للمصدرين أو المستوردين وفي هذا النطاق سنحاول تقييم الوضع الراهن داخل الميناء ومدى فعاليته في خلق قيمة مضافة.

إن واقع اللوجستيك داخل ميناء يعتمد على نوع الأنشطة المتواجدة داخل الميناء وطاقته الاستيعابية ومدى توفر وسائل ومعدات المناولة ووفرة الخازن ووقت توفر البضاعة التي تحقق رضا العميل وكل هذه العمليات تتطلب سلسلة من الإمدادات التي سبق و ذكرناها في مراحل تداول البضاعة داخل الميناء إذن "اللوجستيك داخل الميناء يركز على عمليات الشحن والتفريغ من حيث اختيار وسائل ومعدات المناولة وتحديد مساحات التخزين في الوقت المناسب والمكان المناسب بهدف المحافظة على البضائع وتحقيق رضا العميل"<sup>(29)</sup>.

تتم المناولة حسب توفر آلات الشحن والتفريغ حيث أن ميناء مستغانم يحتوي على أكثر من 95 آلة تفريغ وشحن حسب كل استعمال وتتم هذه المناولة بسرعة بهدف التقليل من وقت انتظار السفينة ويسمى هذا الزمن بالزمن الميت temps mort، وفترة اليد العاملة بالميناء كل حسب مجاله، توفر الأرصفة التي تزيد من المرونة ويعطي ضمان أكثر من ناحية ملائمة الرصيف للسفينة مما يقلص وقت التفريغ كما يظهر تطبيق اللوجستيك أثناء عملية التخزين حيث يسيطر بشكل كبير على عملية النقل وحركة البضاعة في الميناء وتحدد مساحة التخزين بالمتر المكعب لكل طن واحد (1) من البضاعة حيث يستخدم هذا المعامل لتحديد تكلفة التخزين، ولا بد التعرف على نوع البضاعة المشحونة ونوعية التخزين.

✓ إذن يمكن أن نلخص هذا الواقع فيما يلي:

- تتنافس عمليات التمويل والإنتاج والتسويق مع مختلف الأنشطة اللوجستية .

<sup>29</sup> أ. قارة إبتسام، أستاذة مساعدة أ، واقع إدارة اللوجستيك في ميناء مستغانم، المركز الجامعي أحمد زبانه، غليزان، العدد رقم 15

جوان 2016، ص 89.

- التخطيط و التنظيم والرقابة اللوجستية تحقيق رضا العميل.
  - يرفع اللوجستيك من التجارة الخارجية.
  - يساهم اللوجستيك في جلب المشاريع الاستثمارية للمؤسسة<sup>(30)</sup>.
- مطلب الثاني : دور أهمية اللوجستيك في الميناء .**

- دور اللوجستيك في الميناء:

تعتبر الخدمات المقدمة من طرف الميناء مجموعة من السلاسل العملياتية المرتبطة فيما بينها حيث يبدو الميناء سلسلة من اللوجستيات العالمية ومع الزمن تطور هذا الدور مع التطورات التكنولوجية الحديثة حيث تحسنت الكفاءة والمناولة حيث أن المنافسة أصبحت بين السلاسل اللوجستية وليس الموانئ حيث أن دورها لم يقتصر على استقبال السفن والتعامل معها ومع ما تحمله من بضائع و سلع وبوابة لعبور الصادرات والواردات، بل تطور ليشمل الأنشطة اللوجستية والقيمة المضافة حيث أصبحت تدر موارد مالية هامة على الموانئ التي أصبحت تعرف بموانئ الجيل الثالث.

#### **أهمية الموانئ اللوجستية للاقتصاد:**

من المؤكد أن الموانئ البحرية لها أهمية كبيرة على المجال الاقتصادي لما لها من تأثير قوي وفعال على التجارة الدولية المنقولة بحرا وعلى تحققه من عائدات على الدولة فبالتالي يصبح الميناء ذا سمعة عالمية يجذب السفن العالمية العملاقة ويضيف قيمة لما يحققه من مشاريع استثمارية خدماتية تواكب التطور التكنولوجي في مجال الاتصالات ونظم المعلومات.

<sup>30</sup> أ. قارة ابتسام، أستاذة مساعدة أ، واقع إدارة اللوجستيك في ميناء مستغانم، المركز الجامعي، أحمد زبانه، غليزان، العدد رقم

## الخلاصة:

أصبح اللوجستيك في الوقت الراهن نواة مركزية لترقية فرص الأعمال لأي بلد في ظل بيئة دولية تتسم بالانفتاح والعولمة وتحرير التجارة الدولية حيث انه يعمل على تحقيق مختلف الأهداف التسويقية والإنتاجية.

مما جعل توفر في الموانئ ضرورة ملحة لأنه يشكل منظومة من الخدمات المتكاملة ذات جودة عالية وضرورية في مجال التنافس الدولي الجديد.

ومن خلال هذه الدراسة والتعرض لعناصر البحث تم استخلاص مجموعة من النتائج

## أهمها:

✓ وجود دور فعال ورائد لتطبيق اللوجستيك داخل الميناء باعتباره عنصر هام يحقق ميزة تنافسية تتمثل في خفض التكاليف، زيادة الجودة سرعة تنفيذ طلب العمل، تطبيق التكنولوجيا المتقدمة ....

✓ تساهم هذه الخدمات اللوجستية في فهم طريقة التعامل مع الفروق في المسافات وخطوط التخزين، التسليم، التوزيع الذي يحقق نوع من التنمية في المبادلات التجارية عبر الميناء.

✓ شهد ميناء مستغانم تطور كبير ونشاط تجاري مرتفع خلال السنوات الأخيرة تمثل في ارتفاع حجم الصادرات "الذي قدر بـ 1.2 مليون طن مع تسجيل منحنى تصاعدي للصادرات بلغ أزيد من 168 ألف طن من مختلف البضائع والمنتجات الفلاحية والمواد التي تم شحنها إلى جهات مختلفة (31).

تبسيط وتسهيل إجراءات دخول و خروج البضاعة، حيث يقلص الجهد والوقت مما يساهم في خفض التكاليف، لكن مع هذا نلاحظ افتقار الميناء للبنى التحتية العالمية، والمناطق الحرة اللوجستية إذا ما قورن بميناءات أخرى على مستوى عالمي، لذا وعلى ضوء هذه الدراسة لا بد أن يتجاوز العمل اللوجستي الإجراءات الإدارية والتنظيمية يعمل عمل مواكبة القرارات التشريعية والسياسية، العمل على تكوين وتدريب إطارات لوجستية



تتماشى مع التكنولوجيات الحديثة في الدول المتقدمة، فتح قنوات اتصال مع نماذج لوجستية ناجحة أجنبية للاستفادة من خبراتها ونجاحاتها.

العلمة العالمة

## الخاتمة العامة

أصبح للوجيستيك أهمية كبيرة وبالغة في السنوات الأخيرة حيث المنظمات أو المنشآت أصبحت تدير أنشطة الإمداد بطريقة متكاملة واعتبار كل نشاط عنصر أساسي لتحسين أرباحها، حيث أن هذا الربط بينها يتحقق من خلال إحكام الرقابة مما يسمح بتدفق المنتج من مرحلة اقتناء المادة الخام إلى مرحلة وصوله في شكله النهائي صالح للاستخدام إلى العميل أو المستهلك في الوقت المناسب، والمكان المناسب وبالشكل المناسب وبأقل تكلفة ممكنة.

والقرار اللوجيستي ينطلق من مبادئ التخطيط السليم وتحسين الأداء التجاري هو نتيجة له، ويعتمد هذا الأخير على معلومات خاصة عن كل نشاط في السلسلة وهذا للتوصل إلى التنفيذ الأمثل لمهام اللوجيستيك.

وتختلف أهمية اللوجيستيك حسب طبيعة ونوع كل منشأة وتحسين الأداء هو حلم كل منظمة، وإن تجسيده على أرض الواقع لا يتأتى إلا إذا ما تبنت هذه الأخيرة الطريقة الصحيحة والسليمة في التفكير اللوجيستي الذي يحقق لها تقديم الأفضل ومواجهة الأسوأ.

وتعتبر مؤسسة ميناء مستغانم (محل الدراسة) ناشطة في مجال التبادل السلعي محليا أو أجنبيا وتسعى لتقديم الأفضل عن طريق اتباع نظام لوجيستي وتسعى لتقديم خدمات حيوية وحديثة تتماشى مع السوق العالمية، وقد توصلت إلى مجموعة من النتائج نذكرها في ما يلي :

- لا تستطيع أي منظمة الاستغناء عن اللوجيستيك باعتباره وظيفة حيوية.

- اللوجيستيك يضيف قيمة مضافة للمنظمة.

- تحسن العمليات اللوجيستية من الأداء التجاري.

- وجود أثر للإدارة اللوجيستية في تحقيق رضا العميل.

إذن تعتبر الإدارة اللوجيستية حلقة وصل بين مواقع الإنتاج والاستهلاك فهي تساهم في نقل المنتجات للمستهلك في الزمان والمكان المحددين، فكل ما سطمح له المستهلك الحصول

## الخاتمة العامة

---

على طلبياته في حالة جيدة وسرعة قصوى إذن اللوجيستيك يحقق هدف المؤسسة في نيل رضا العميل والتقليل من التكاليف.

# قائمة المصادر والمراجع

## قائمة المصادر والمراجع

### الكتب:

1. تفيدة علي هلال، "إدارة الموارد والإمداد"، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2008.
2. د. محمود خضر، إدارة الأعمال اللوجيستية، دار البداية، دار المستقبل للنشر، طبعة الأولى، 2015.
3. د. نهال فريد مصطفى – د. جلال العبد، إدارة الإمداد، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002.
4. د. نهال فريد مصطفى، د. جلال إبراهيم العبد، كتاب إدارة اللوجيستيات، الدار الجامعية، 2005/2004.
5. على فلاح الزعبي – زكريا أحمد عزام، "إدارة الأعمال اللوجيستية (مدخل التوزيع والإمداد)"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الطبعة الأولى، 2012.

### - مذكرات:

1. زبشي نوال، مذكرة تخرج دكتوراه بعنوان: "واقع لوجستيك في نقل بحري الدولي للبيضائع"، 2019/2018.
2. إيمان بلطرش، مذكرة تخرج ماستر (دراسة سلوك المستهلك كمدخل لتحديد رضا دراسة حالة بنك BADR مستغانم، 2015/2014، جامعة عبد الحميد بن باديس.
3. بسنوسي حنان، مذكرة تخرج ماستر بعنوان: "جودة الخدمات وأثرها على رضا العميل، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر"، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2017/2016.
4. حتو بوزيد، فعالية وظيفة اللوجستيك في تحسين الاداء التجاري للمؤسسة الاقتصادية، حالة ميناء مستغانم، 2015/2014.

## قائمة المصادر والمراجع

5. صطفاي حاج العجال، سوسي أمجد، أثر الإدارة اللوجيستية في رضا الزبائن، مذكرة تخرج ماستر للطالبان، 2021/2020.
6. عبد العزيز قيراط (الأداء وجودة الخدمات اللوجيستية ودورها في خلق القيمة) مذكرة لنيل شهادة ماستر، جامعة قلمة، 2010/2009.
7. حتو بوزيد، مذكرة نيل شهادة ماستر علوم تجارية، تخصص تجارة ولوجستيك أورو من إعداد الطالب تحت عنوان: "فعالية وظيفة اللوجستيك في تحسين الأداء التجاري للمؤسسة الاقتصادية، حالة ميناء مستغانم، سنة جامعية 2014-2015.
8. مصطفى حاج العجال، سوسي أمجد، مذكرة تخرج ماستر، "أثر الإدارة اللوجيستية في رضا الزبائن"، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2021/2020.

### محاضرات:

- محاضرات سنة ثانية ماستر مالية وتجارة دولة مقياس (إمداد نقل دولي)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، جامعة خيضر، بسكرة، 2019.

### مقالات:

- مقالة تحت عنوان "الأنشطة اللوجيستية وآثارها الاقتصادية"، بقلم د. عدنان إبراهيم أبو حسين، مجلة دنيا الوطن، تاريخ النشر 2010/02/19.

### مواقع إلكترونية:

- موقع الإذاعة الجزائرية – [www.radioAlgerie.dz](http://www.radioAlgerie.dz) بتاريخ 2020/09/06.
- أ. قارة إبتسام، أستاذة مساعدة أ، واقع إدارة اللوجستيك في ميناء مستغانم، المركز الجامعي أحمد زبانة، غليزان، العدد رقم 15 جوان 2016. "بحث"