



جامعة عبدالحميد بن باديس مستغانم

كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التجارية

مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

التخصص: الإمداد و النقل الدولي

## محددات التنظيم الفعال للأنشطة اللوجستية في ميناء مستغانم

تحت إشراف الأستاذ :

- بن زيدان ياسين

مقدمة من طرف الطالبان :

- لخضر نورة

- دوارة جهيدة

الصفة	الإسم واللقب	الرتبة	عن الجامعة
رئيسا	بن حمو عبد الله	أستاذ محاضر	مستغانم
مقررا	بن زيدان ياسين	أستاذ محاضر قسم (أ)	مستغانم
مناقشا	بوزيان العجال	أستاذة محاضر(أ)	مستغانم

السنة الجامعية : 2022-2023





جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم

كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التجارية

مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

التخصص: الإمداد و النقل الدولي

## محددات التنظيم الفعال للأنشطة اللوجستية في ميناء مستغانم

تحت إشراف الأستاذ :

- بن زيدان ياسين

مقدمة من طرف الطالبان :

- لخضر نورة

- دوارة جهيدة

الصفة	الإسم واللقب	الرتبة	عن الجامعة
رئيسا		أستاذ محاضرة/ة	مستغانم
مقررا		أستاذ محاضرة/ة	مستغانم
مناقشا		أستاذة محاضرة/ة	مستغانم

السنة الجامعية : 2022-2023

# فهرس المحتويات

## الفهرس

إهداء

شكر

فهرس المحتويات

.....	قائمة الجداول والأشكال	
01.....	مقدمة عامة	
06.....	الفصل الأول : مفاهيم عامة حول اللوجستك وأنشطته	
07.....	المبحث الأول : مفاهيم عامة حول اللوجستك	
07.....	المطلب الأول : تاريخ ظهور اللوجستك وأسبابه	
08.....	المطلب الثاني: مفهوم اللوجستك	
10.....	المطلب الثالث : أهداف وأهمية اللوجستك	
13.....	المبحث الثاني : سلسلة اللوجستك	
13.....	المطلب الأول : التخطيط اللوجستي .	
17.....	المطلب الثاني : الرقابة والتنبؤ اللوجستي	
23.....	المطلب الثالث : تكاليف ووظيفة اللوجستك	
26.....	المبحث الثالث: الأنشطة اللوجستية	
26.....	المطلب الأول : مفهوم الأنشطة اللوجستية وأنواعها	
31.....	المطلب الثاني: التكامل الوظيفي للأنشطة اللوجستية	
33.....	المطلب الثالث: دور التكنولوجيا في تطور الأنشطة اللوجسية	
35.....	خلاصة الفصل	
37.....	الفصل الثاني : التنظيم اللوجستي ومحدداته	
38.....	المبحث الأول : التنظيم اللوجستي	
38.....	المطلب الأول : نظام المعلومات اللوجستي	
40.....	المطلب الثاني : مفهوم التنظيم و أهمية و أهدافه	
42.....	المطلب الثالث : تطوير التنظيم اللوجستي	
50.....	المبحث الثاني : محددات التنظيم الفعال للأنشطة اللوجستية	
50.....	المطلب الأول : محددات التنظيم الفعال	
51.....	المطلب الثاني : الميزة التنافسية	

54.....	المطلب الثالث : أنواع الميزة التنافسية و محدداتها.....
56.....	خلاصة الفصل.....
58.....	الفصل الثالث دراسة حالة ميناء مستغانم.....
59.....	المبحث الأول : تقديم مؤسسة ميناء مستغانم.....
59.....	المطلب الأول : نشأة و تعريف مؤسسة ميناء مستغانم.....
63.....	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لميناء مستغانم.....
67.....	المطلب الثالث : فترات إستقبال ومعالجة البواخر.....
70.....	المبحث الثاني : واقع اللوجستيك في الميناء.....
70.....	المطلب الأول : اللوجستيك في الميناء.....
74.....	المطلب الثاني : تحليل وتقييم اللوجستيك في الميناء.....
76.....	المطلب الثالث : التنظيم اللوجيستي في الميناء.....
84.....	المبحث الثالث: محددات وتحديات التنظيم.....
84.....	المطلب الأول : التسهيلات المينائية كمدخل للتنظيم في الميناء.....
85.....	المطلب الثاني: محددات وتحديات التنظيم اللوجيستي في الميناء.....
85.....	المطلب الثالث: محددات نجاح التنظيم اللوجيستي في الميناء.....
90.....	خلاصة الفصل.....
92.....	الخاتمة العامة.....
96.....	قائمة المراجع.....
101.....	فهرس المحتويات.....

إهداء وتشكرات

# إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

"وقل إعملوا فيسرى الله عملكم ورسوله و المؤمنين"

جلا في علاه نحمده ونشكره يا من خلقتني و علمتني فنفعت

إليك أهدي شياء من جزيل عطائك إلى حبيبنا في الأنام ومنبع السلام سيدنا محمد عليه الصلاة

والسلام معلم الأمة ومرشدها وعلى أله و صحبه أجمعين

إلى من جعلت الجنة تحت قدميها والصبر ملئ كفيها إلى سراج يضيئ فضاء بلا حدود إلى الذي كان

سباب في تعليمي ووصولي إلى هذه الدرجة

غلى من قال فيها المولى عزوجل " بالوالدين إحسان "

أبي الغالي رحمه الله و أسكناه فسيح جنانه و أمي الحبيبة أطل الله في عمرها إلى زوجي و أولادي

الأحبة ( شيماء ، وفاء ، محمد )

إلى إخواني و أخواتي وأزواجهم إلى كل الأصدقاء و الزملاء

أهدي هذا العمل إليهم جميعا راجيا من الله عز وجل أن يكتب لنا التوفيق بإذنه تعال



# إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

اللهم لك الحمد ولك الشكر كما ينبغي لجلالي وجهك وغضيم

سلطانك و الصلاة والسلام على خير عباد الله محمد الأمين المبعوث رحمة للعالمين

: أما بعد

أهدي هذا العمل المتواضع الذي هو ثمرة جهدي إلى منبع الحنان ورمز العطاء إلى نور طريقي أمي

الحبيبة حفظها الله

و إلى من كان حبه و إهتمامه قوام عرمتي إلى ضياء حياتي أبي الغالي أطال الله في عمره إلى زوجي

الحبيب رفيق دربي عبد القادر إلى أبنائي وفقهم الله في مسيرتهم الدراسية

"أيوب ، يونس ، باسم"

إلى أخي إبراهيم وزوجته و أبنائه إلى إخوتي العزيزات خيرة وفقها الله وسمرة و زوجها إلى أخي سمير إلى

شريكتي في العمل و صديقتي جهيدة إلى كل من شاركوني أوقاتي و كانوا معي في السراء و الضراء إلى

أستاذي المؤطر " بن زيدان ياسين " إلى كل هؤلاء أهدي هذا العمل و أرجو من الله تعالى العظيم أن

يوفقنا لما فيه خير لنا وصلاح أمرنا و إستقامة نھجنا إن شاء الله

# شكر وتقدير

الحمد لله والشكر لله تعالى الذي أعان ووفق ومدنا بالقوة والصبر

على مواصلة هذا العمل وإتمامه

بدء بحمد الله العلي القدير حمدا كثيرا يليق بجلاله و عظمتي سلطانه لا تضاهي

ألاءه لله عزوجل الذي لا فوز إلا في طاعته ولا حياة إلا في رضاه

الشكر ثانيا

إلى من ساعدنا على إنجاز هذا العمل المتوضع ونخص بالذكر " أ.د بن زيدان ياسين "

الذي لم يبخل عليا بتوجهاته فكان نعم المؤطر كما أتقدم بالشكر إلى عمال مؤسسة

ميناء مستغانم وكل من ساعدني من قريب أو بعيد في إنجاز هذا البحث

## قائمة الجداول والأشكال

## فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجداول	رقم الجدول
15	أمثلة على قرارات الإستراتيجية و التشغيلية للأعمال اللوجستية	( 1-I )
16	متطلبات البيانات وفق مستويات التخطيط اللوجستي	( 2-I )
53	وجهات النظر المختلفة للميزة التنافسية	( 1 - II )
55	الأبعاد المحددة لنطاق التنافس	( 2 - II )
68	محطات الرسو	( 1- III )
74	أنواع أدوات الشحن و التفرغ	( 2 - III )
77	تجارة البضائع حسب العائلات من سنة 2015-2016	( 3 - III )
78	تجارة البضائع حسب العائلات من سنة 2018-2019	( 4 - III )
79	حركة البضائع المستوردة عبر ميناء مستغانم ( السيارات )	( 5- III )
79	يوضح دخول و خروج السفن	( 6- III )
81	يمثل عدد السفن في ميناء مستغانم	( 7 - III )
82	توضيح زمن مكوث السفن في ميناء مستغانم	( 8 - III )
82	تجارة السفن	( 9 - III )
83	يوضح متوسط مكوث السفن في ميناء مستغانم	( 10 - III )
83	حجم البضائع	( 11- III )
85	حركة الإستراد و التصدير (2019-2020)	( 12- III )
86	حركة الإستراد و التصدير (2020-2021)	( 13- III )

فهرس الأشكال

صفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
10	العملية اللوجستية	( 1-1)
13	السلسلة اللوجستية	( 2-1)
17	مثلث القرارات اللوجستية	( 3-1)
19	عملية الرقابة على اللوجستية	( 4-1)
22	طرق التنبؤ	( 5-1)
25	أسلوب التحليل الكلي لعناصر التكاليف	( 6-1)
28	مكونات نظام النقل داخل سلسلة اللوجستية	( 7-1)
33	النظام المتكامل للوجستية	( 8-1)
39	نظام المعلومات اللوجستية	( 1 - II)
43	الهيكل التقليدي لوظائف الوجستية	( 2- II)
45	النمط الأول للهيكل التنظيمي اللوجستي	( 3 - II)
46	النمط الثاني للهيكل التنظيمي اللوجستي	( 4 - II)
48	التنظيم الداخلي للإدارة اللوجستية	( 5- II)
54	دورة حياة الميزة التنافسية	( 6 - II)
59	نشأة ميناء مستغانم	( 1- III)
62	رسم تخطيطي لميناء مستغانم	( 2 - III)
64	الهيكل التنظيمي للمؤسسة ميناء مستغانم	( 3 - III)
80	منحنى بياني يمثل عدد دخول السفن لميناء مستغانم من سنة 2015-2019	( 4- III)
81	منحنى بياني يمثل عدد خروج السفن لميناء مستغانم من سنة 2015-2019	( 5- III)

# مقدمة عامة

من الظواهر الهامة المرتبطة بالواقع المعاصر لإتساع الفاصل الزمني و المكاني بين أماكن الإنتاج وتخزين المنتجات وأماكن وإتاحتها للعملاء وكذلك إتساع المجال الزمني والمكاني بين إنتاج أو نقطة توفير المستلزمات والمواد الخام وغيرها من أنواع المدخلات والإمدادات اللازمة لإنتاج المنتج ونقطة إستخدام هذه المدخلات التي تقدمها أنشطة اللوجستك التي تعتبر من المظاهر الحديثة، للإدارة في مواجهة تحديات عصر الإقتصاديات والتكنولوجيات وهي تعتبر من الإدارات المتكاملة للأعمال والأنشطة الأساسية في المؤسسة وذلك بما يساهم في تحقيق مستويات عالية من رضى العملاء ودعم المركز التنافسي والربحية في المؤسسة .

إزدادت أهمية اللوجستك وتعاضم دوره مع تزايد تكلفة المدخلات من خدمات ومستلزمات وأدوات وأجهزة و إرتفاع نسبتها من التكلفة الكلية لإنتاج المنتج أو تقديم الخدمة بما يستلزم العمل الأسلوب العلمي والتفكير المنهجي لتحقيق الفعالية في كافة القرارات المرتبطة بالأنشطة اللوجستية وتحديد كفاءتها وفعاليتها بقدرتها في الممارسات الصحيحة ، وهذا يعني أن التنظيم المعني سيتم القيام به للتعامل مسائل تخزين المنتجات و الخدمات و أن أي هيكل للتنظيم السيء سيجعل من الأداء الناجح أمر مستحيلا مهما تكن براعة المدراء فتحسب هيكل التنظيم يعني دائما المرور إلى الأفضل وهذا ما يضمنه الإهتمام بالتطبيق الجيد للأنشطة اللوجستية التي أصبحت العمود الفقري للمنظمات العاملة في اللوجستك تظهر حاجة الموانئ إلى ممارسة الأعمال اللوجستية بشكل متطور متكامل ومتجانس ، يمكن أن يساعدها في تسهيل عمليات التصدير والإستيراد التي تتم من خلالها .

يعتبر ميناء مستغانم مؤسسة خدماتية تنشط في إطار تبادل الإستيراد والتصدير، أو التعامل المحلي تحتاج إلى إدارة اللوجستك مثلها مثل باقي المؤسسات الخدماتية .

#### 1- الإشكالية المطروحة :

يعد اللوجستك من الأنشطة الهامة والحيوية في أي منشأة ونظرا لأهمية هذه الأنشطة اللوجستية ودورها الكبيرة في الميناء يمكن وضع الإشكالية الرئيسية التالية :

ما هي محددات التنظيم الفعال للأنشطة اللوجستية في ميناء مستغانم ؟

وللإجابة على هذه الإشكالية يجب الإجابة على التساؤلات الفرعية :

- كيف يمكن تحليل واقع اللوجستك وأهميته ؟

- فيما تكمن الأنشطة اللوجستية في مؤسسة الميناء ؟

- ما مدى نجاح التنظيم الفعال للأنشطة اللوجستية في الميناء ؟

2- فرضيات البحث :

نظرا لأهمية البحث وللإجابة على هذه التساؤلات نفترض عدة فرضيات :

1- اللوجستيك يضيف قيمة ذات دلالة للعميل

2- تنفيذ الأنشطة اللوجستية بأسلوب كفى وفعال يؤثر إيجابا في تحقيق متطلبات و إرضاء العملاء مع تحقيق ميزة تنافسية.

3- يتوقف نجاح التنظيم اللوجستي على مهارة العاملين وقدرتهم على إنجاز المسؤوليات المرتبطة بوظائفهم المختلفة و مستويات الأداء الناتجة عن ممارسات للمهام الموكلة إليهم .

3- أسباب إختيار البحث:

نظرا لأهمية موضوع اللوجستيك وغموضه لمعرفة أنشطة اللوجستية كانت هناك رغبة للإلمام به من جهة وتعريف القارئ بأحد الموضوعات المتميزة الذي تزايد الإهتمام بها على الصعيد الأكاديمي والتطبيقي في مجال إدارة الأعمال.

4- أهمية الموضوع :

يكن تأثير أهمية البحث على رفوف ما يأتي :

- إستعداد المؤسسة المبحوثة على تبني أنشطة اللوجستيك وتنفيذها على نحو كفى وتنظيم فعال .

- إن الأنشطة اللوجستية في الميناء هامة وتضم مجموعة من العمليات ( نقل ، تخزين ، خدمة الزائن التعبئة والتغليف) أو يستمد أهمية كبيرة لما له من تأثير جوهري في تحديد الإتجاه العام للأنشطة وتسيط الضوء على فعالية التنظيم لهاته الأنشطة في مؤسسة .

4- منهج الدراسة :

لمعالجة الإشكالية المطروحة والفرضية الموضوعة أنفا هذه الدراسة إعتمدت على المنهج الوصفي والتحليلي.

5- تقسيم الدراسة:

يحتوي البحث على ثلاثة فصول :

يشمل الفصل الأول مفاهيم أساسية حول اللوجستيك وأهمية في مؤسسة وأهم أنشطته ويتناول الفصل الثاني محددات التنظيم الفعال للأنشطة اللوجستية في الأخير الفصل التطبيقي الذي يتناول دراسة ميدانية لأهمية الأنشطة اللوجستية وتنظيمها في ميناء مستغانم



6- الدراسات السابقة :

هنالك العديد من الدراسات المسبقة التي تناولت موضوع الأنشطة اللوجستية في الميناء نذكر منها:

1- رصاع حياة (2019/2108) ، تطوير اللوجستيات في الموانئ البحرية ، أطروحة للحصول على شهادة الدكتوراه في العلوم الإقتصادية ، كلية العلوم الإقتصادية التجارية و علوم التسيير ، جامعة وهران.

2- حشلاف فضيلة ( 2015 -2014) مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر بعنوان أهمية الأنشطة اللوجستية في تنظيم الميناء دراسة حالة ميناء مستغانم تهدف الدراسة إلى أهمية الأنشطة اللوجستية في الميناء وذلك بتوفير وسائل النقل التي تربط البحر بالظهر الخلفي للميناء وتجنب الزحام داخل الميناء وتقديم خدمة التعبئة والتغليف وتعبئة الحاويات وصيانتها خلال النقل والتخزين .

2- حواس فاتح دفعة 2010-2011 مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر بعنوان النقل و الإمداد ، دراسة حالة الشركة الوطنية للنقل البري وجدة باتنة ، تهدف الدراسة إلى التركيز على دور عملية النقل في الإمداد ومدى مساهمتها في تطويره وتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة في السوق .

3- خنشي سهام جامعة الجزائر تاريخ النشر 2021-12-31 دور الأنشطة اللوجستية للموانئ البحرية في التجارة الخارجية تهدف هذه الورقة البحثية الى معرفة دور الانشطة والخدمات اللوجستية في تحسين أداء الموانئ وتوصلت الدراسة إلى أن الأنشطة التي تتم عبر الميناء بجاية متنوعة من تصدير و إستيراد البضائع على إختلاف أنواعها .

4- محمد أحمد المتيوني - قاسم أحمد منظل - شوكت خالد صالح جامعة الموصل و جامعة تكريت ، تاريخ استلام البحث 2015-10-07 دور أنشطة اللوجستيك في تعزيز إستراتيجية التميز في الشركة العامة للصناعات الكهربائية / دبالى تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أنشطة اللوجستيك ومدى التزام الشركة المبحوثة بها لضمان تعزيز إستراتيجية التميز للشركة

5- دراسة قارة إتسام أستاذ مساعد ، بعنوان : واقع الولوجستيك في مؤسسة ميناء مستغانم تطرقت الدراسة إلى تطبيق الأنشطة اللوجستية في ميناء مستغانم وإلى أهم الأنشطة التي يرتبط بها وتوصلت إلى أن المؤسسة فيها خدمات ذات جودة عالية وأنها تملك جميع وسائل النقل والمناولة والشحن والتفريغ إضافة إلى بعض النقائص فأوصت بتدراكها. تهدف الدراسة إلى معرفة دور العمليات اللوجستية في تطوير الموانئ وإبراز أهمية الخدمات اللوجستية في تحقيق الميزة التنافسية و أنها ليست أنشطة تكميلية للأنشطة التقليدية الخاصة بالميناء خاصة بالأنشطة الحديثة للميناء .

# الفصل الأول : مفاهيم عامة حول اللوجستك وأنشطته

المبحث الأول : مفاهيم عام حول اللوجستك

المبحث الثاني : سلسلة اللوجستك

المبحث الثالث : الأنشطة اللوجستية

## مقدمة:

إن مع زيادة الإهتمام باللوجستيك كوظيفة تطورات مفاهيمه و تعددت فقد ظهر اللوجستيك كمصطلح بظهور المنظمات العسكرية أثناء الحرب العالمية الثانية، فكانت الأساطيل الإمدادية عبارة عن مجموعة من السفن كقوة بحرية قادرة على مواجهة أي خطر كان والمحافظة على الملكية المادية و المعلوماتية للجيش .

لذا فبواسطة اللوجستيك حدد الخبراء كيف ومتى سيتم نقل المواد إلى الأماكن التي يحتاجونها لأن إيصال الموارد و المؤونات إلى الجيش هو أقصر حاسم في إستراتيجية المعركة ، لأن القوات المسلحة لاتستطيع الصمود بدون الطعام ، الوقود و الذخيرة إضافة إلى ما يمكن تزويده من خلال التدفق .

كما أن أهمية اللوجستيك تختلف حسب طبيعة ونوع المنشأة حيث تسعى الكثير من المؤسسات إلى تقديم الخدمات بصورة تبعث حيوية النشاط الإقتصادي المرتبط بالأسواق ، وتتبع من أجل ذلك نظاما لوجستيا معيناً ، يسمح لها من تسيير أنشطتها و التحكم في مستوى أداء وظائفها ، هذا النظام اللوجستي يعتمد بصورة كبيرة على مهام المناولة و التخزين لما لهما من علاقة مباشرة بوقت الخدمة وتكلفتها إلا أنه نظام يختلف عن ذلك المتبع في المؤسسات الصناعية و الإنتاجية و هي تسعى دائماً إلى تحسين أدائه .

المبحث الأول : مفاهيم عامة حول اللوجستيك

تمهيد

إزدادت أهمية اللوجستيك في السنوات الأخيرة حيث بدأت الأعمال التجارية في إدارة أنشطة سلسلة الإمداد وبطريقة متكاملة ، بمعنى التفكير في المنتجات والخدمات التي تتدفق من مصادر المواد الفعالة للإمداد والتمويل يمثل عنصر أساسيا لتحسين أرباح المنشأة والأداء التنافسي وترجع أهميته لأنه يربط ما بين أنشطة متنوعة مثل النقل والتخزين والشراء وتشغيل أوامر العملاء بهدف إحكام الرقابة على جميع أنشطة الحركة والتخزين التي تساعد على تدفق المنتج من مرحلة إقتناء المادة الخام حتى مرحلة وصول في شكله النهائي صالح للإستخدام إلى العملاء والمستهلكين في الوقت المناسب والمكان المناسب وبالشكل المناسب وبأقل تكلفة ممكنة.

المطلب الأول :

أولا : تاريخ ظهور اللوجستيك :

في بداية الستينات من القرن الماضي ظهر التفكير اللوجستي بالمؤسسات الصناعية ، لكن تطبيقه الثمانينات في أوروبا، علما أن اللوجستيون العسكريون المنتهية خدمتهم هم من أصبحوا الممثلين الأوائل للوجستيك المؤسسة الإضافة إلى الباحثين في مجال العلوم الإدارية مثل (heskelt) في الولايات المتحدة الأمريكية tisuen-mothe-colin في فرنسا ، الفكر اللوجستي المدني وضع بالتوازي مع التفكير اللوجستي العسكري وذلك بإختلاف الغايات والأهداف ولكن المشاكل الأساسية تبقى نفسها .

يرى كل من (lampert et stick) أن تاريخ مصطلح اللوجستيك يرجع إلى عام 1901 حيث أجريت دراسة بالوم.أ. حول التكاليف و العوامل التي تؤثر في توزيع منتجات المزارع ، وهو ما إعتبره الكاتبان أو دراسة في إتجاه ما يعرف الآن اللوجستيك وقام تلك (J.crowell) .

أما الأول الكتابات التي ركزت على جعل الجوانب اللوجستية ضمن عمليات التسويق خاصة في الجان العادي من العمليات، الدراسية ما قام به (clark) سنة 1922 في كتاب

clark.f.principles of maeketing وهناك عدد من الكتابات تحدثت عن دور اللوجستيك في النظام الفرعي للتوزيع العاديمع تطبيق الأساليب الرياضية وفي سنة 1972 صدر كتاب لـ : (kolb.f) تحت عنوان la logistique approvisionnement, productuin , distribuoin

حيث يقترح نهجا لمختلف تقنيات إدارة المخزون والتنبؤ بها ، تصميم شبكات التوزيع العادي ، إذ يمثل هذا الكتاب لورة للتفكير اللوجستي الفرنسي .

أما سنة 1973 (heskett) اللوجستيك كمجال إداري متكامل يواجه الرهانات الإستراتيجية والمشاكل التنظيمية ويقدم Lambillotte في كتابة سنة 1976 اللوجستيك في بعده الوظيفي والتنظيمي La onctuin logistique dan l'entrepuse أما سنة 1980 حدده (porter) كميزة تنافسية ممكنة الشركات وذلك من خلال سلسلة القيمة في سنة 1983 ظهرت رؤيا جديدة بفرنسا من خلال الكتاب : La logistique dan trepuise لكل من Tixir :dmathe h.colen وهي رؤيا تقترح منهج إستراتيجي وتنظيمي لتحسين المشاكل التشغيلية .

ثانيا : أسباب ظهور اللوجستيك :

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

1-الخبرات العسكرية : لقد ظهر مفهوم اللوجستيك أساسا في المنظمات العسكرية وبصفة خاصة خلال لحرب العالمية الثانية التي شهدت أكبر وأدق عمليات اللوجستيك العسكري تم خلالها نقل الآلاف من معدات 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 جميع 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 .

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.

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.

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

7 - الثورة الاقتصادية وثورة تكنولوجيا المعلومات: ساعد ظهور العولمة وتحرير التجارة على تلاشي فكرة تقارب أماكن الإنتاج والاستهلاك، حيث ظهر اللوجستيك لسد هذه الفجوة. كما أن التقدم في تكنولوجيا المعلومات ساعد على تحقيق التكامل بين الأنشطة الخاصة باللوجستيك وتحقيق وفورات في تكاليف التوريد والتوزيع

8- الجمعيات والمجلات المتخصصة : يعود الفضل في تطور اللوجستيك وظهوره بالشكل الحالي المساهمة المحترفين في هذا المجال، وذلك من خلال الجمعيات والمجلات اللوجستية التي ساهمت بشكل كبير في إضفاء الطابع الرسمي للمعرفة. والجدول رقم 01 يوضح أهم الجمعيات والمجلات التي ساعدت على تطور اللوجستيك.

المطلب الثاني:

مفهوم اللوجستيك

مع العلم أن الخليط الأنشطة اللوجستية Logistique Activiry minc يشمل أنشطة أساسية للوجستيك مثل النقل إدارة المخزون سريان المعلومات تشغيل الطلبات ومعايير خدمة العميل ، وأخرى أنشطة مساعدة اللوجستيك مثل تداول المواد ، تعاون مع الإنتاج و العمليات المشتريات ، صيانة المعلومات ، حيث أن :

- خليط الأنشطة اللوجستية يختلف من شركة إلى أخرى

- خليط الأنشطة اللوجستية يختلف من هيكل تنظيمي إلى آخر.

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

<sup>2</sup> - نهال فريد مصطفى جلال إبراهيم العبد، 2004-2005 " إدارة اللوجستيات " ، الدار الجامعية، الإسكندرية: مصر ، ، ص 2

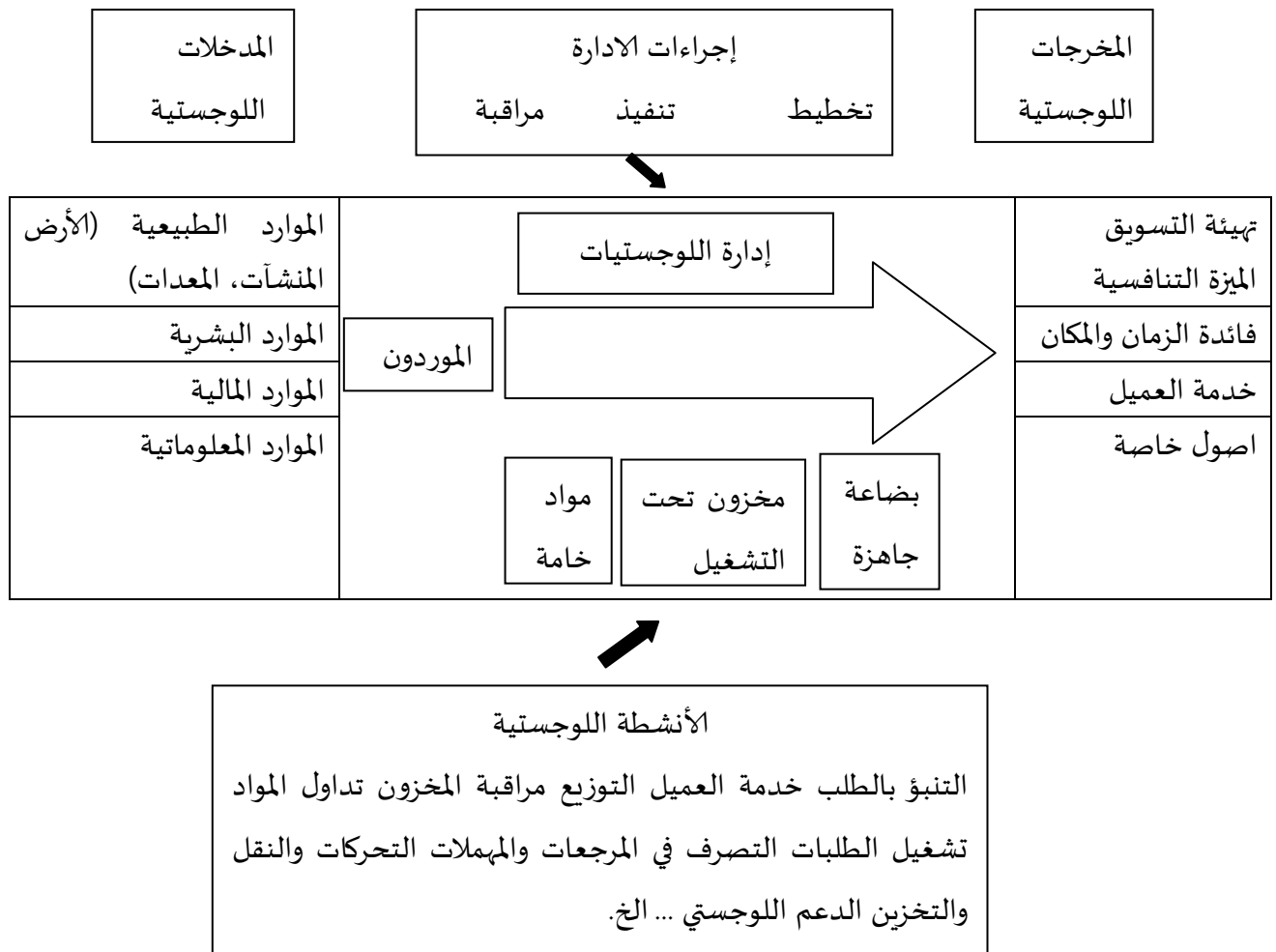
- تختلف أهمية الأنشطة اللوجستية باختلاف العمليات من شركة إلى أخرى .

لقد رأى كتاب إدارة الأعمال تطوير مصطلح الإمداد وتطبيقه في المجالات الاقتصادية، واعتباره فنا 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:

- **التعريف 1:** الرابطة الأمريكية للتسويق Association American Marketing " سنة 1948: الإمداد حركة ومناولة البضائع من نقطة الإنتاج إلى نقطة الاستهلاك أو الاستعمال". 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 بالمقارنة مع التعريف السابق، هناك توسع في المهام اللوجستية وهي توقعات السوق الخدمة المقدمة للعملاء، وتحديد مواقع المصانع والمستودعات
- **التعريف 3:** Mage سنة 1968 : "الإمداد 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 1972 " NCPDM 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. يمكننا أن نرى بوضوح أن هذا التعريف يعتبر اللوجستك كإدارة التخطيط والرقابة، بالإضافة إلى ذلك يشمل هذا التعريف التموين وإعادة التدوير
- **التعريف 5:** Stone فقد عرف اللوجستك بأنه : علم وفن يحدد الحاجات من حيث كيفية الحصول عليها وتوزيعها والاحتفاظ بها في حالة جاهزة للتشغيل."
- **التعريف 6:** James Heskett سنة 1978 إدارة الأنشطة التي تسهل حركة وتنسيق العرض والطلب في خلق المنفعة المكانية والزمانية."
- **التعريف 7:** جمعية هندسة اللوجستك 1981 : اللوجستك هو فن وعلم إدارة وتنظيم الأنشطة التقنية المتعلقة بالمتطلبات وتصميم وسيلة التوريد (التموين) وصيانة الدعم لخدمة الأهداف والتنبؤات والعمليات."
- **التعريف 8:** J.COLIN MET G.PACHE سنة 1988 اللوجستك هو تقنية التحكم في الحركة المادية لتدفقات السلع سعياً إلى البحث عن تزامن الوتيرة داخل سلسلة العمليات التي تميل إلى أن تكون في الوقت المحدد "IT/" وذلك لتفادي التعطلات.

- التعريف 9: 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 10: 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.

شكل رقم (1-): العملية اللوجستية



المصدر: كتاب المفاهيم الحديثة في الإدارة خدمات النقل و اللوجستيك ، ص25 .

### المطلب الثالث :

#### أولاً : أهداف وظيفة اللوجستيك :

ربما يكون من السهل تحديد أهداف النظام الأعمال اللوجستية ، ولكن من الصعب تحقيق هذه الأهداف في التطبيق العملي ، ويمكن تلخيص أهداف هذا النظام في تعظيم خدمة العميل وذلك في ذلك أقل تلفة ومن هنا تتضح أهمية الأعمال اللوجستية في أنها تفوق بكثير مما تتصور غابية المؤسسات عند محاولتها قياس حجم أو مقدار هذه التكلفة وفي الحقيقة فإن أي قرار رئيسي يتعلق بنظام الأعمال اللوجستية يكمن أن يؤثر في تكلفة نشاط الأعمال في المؤسسة ككل .

الزمي للنشاط الإقتصادي من خلال :

- خفض التكاليف المتعلقة بالوفاء بمستويات خدمة العميل المطلوب تحقيقها مع تعظيم الفائدة للشركة .
- تحقيق أعلى عائد ممكن من الإستثمار بمرور الوقت من خلال وضع تصميم للوظيفة اللوجستية
- أقل مستوى ممكن من المخزون
- تحقيق الشراء التنافسي
- تقديم خدمات نقل رخيصة وسريعة ذات جودة عالية
- التجاوب السريع في الإنتاج حسب رغبة المستهلك .
- المتواجد الزمني والمكاني للمنتج تبعا لطلب المستهلك ، وهذا مايسمى بتقديم خدمات التزامن الحكم jasteintine (الوقت المناسب )
- الحصول على مزايا تنافسية عن طريق تقديم خدمات أفضل أو أسعار أقل للعملاء .
- إختيار المورد المناسب ( مصدر التوريد المناسب )
- تحقيق 05 أصفار " صفر مخزون – صفر أجال – صفر أوراق - صفر أخطاء - صفر تعطيل )
- و عليه فالوظيفة اللوجستية تهدف إلى تحقيق ما يعرف بـ 7 RS :

RIGHT PRODUCT	المنتج الملائم
RIGHT QUANTITY	الكمية الملائمة
RIGHT CONDITION	الحالة الجيدة
RIGHT PLUCE	المكان الملائم
RIGHT TUNIE	الوقت المناسب
RIGHT CUSTOMER	المستهلك المناسب
RIGHT COST	التكلفة المناسبة

ثانيا : أهمية وظيفة اللوجستيك :

وتنبع أهمية الأنشطة اللوجستية من دورها المكلمة لوظائف التسويق والإنتاج ، حيث تخدم وظيفة الإنتاج من خلال تسيير تدفق العمليات الإنتاجية من المصنع إلى الوصول المنتج أو الخدمة المستهلك النهائي من ناحية ومن ناحية أخرى تخدم الأنشطة اللوجستية بكفاءة وفعالية نشاط التسويق من خلال إيصال السلع والخدمات للمستهلكين في المكان المناسب والوقت المناسب بالسعر المناسب ومن هنا تأتي أهمية اللوجستيات من خلال تأثيرها على المستوى الجزئي في نطاق المؤسسات وعلى المستوى الكلي في نطاق الإقتصاد الوطني.

1- على مستوى الإقتصاد : تحتل اللوجستيات أهمية كبرى في الإقتصاد من خلال تأثيره على أدائه ونموه وتطوره ، كما لها تأثير مباشر وغير مباشر في خلق الوظائف وتخفيض معدلات البطالة والفقر حيث أشارت بعض الدراسات إلى أن هذا القطاع إستطاع أن يستقطب نسبة قد تصل إلى 24 % من حجم العمالة الموجودة كما هو الحال في الو.م.أ .

2- على مستوى الأعمال : إن العملية اللوجستية هامة بالنسبة لجميع أنواع الشركات سواء كانت صناعية أو تجارية أو خدمة .



فمن خلال إتساع السوق العالمية لقطاع اللوجستيات تظهر أهميتها ، حيث قدر السوق الإجمالي العمالي اللوجستيات حسب التقرير الصادر عن : WORKING GRREPON LOGISTICS حوالي 320 مليار دولار أمريكي سنويا ويمتد بمعدل سنوي ما بين 3-10 % تستحوذ الو.م.أ .

على أكبر حصة في السوق بإستهلاكها أكبر أسواق الخدمات اللوجستية و أكثرها نضجا يرجع هذا الإهتمام المتزايد لعدة أسباب منها :

أ- اعتبارات التكلفة العالية: لقد أجريت العديد من الدراسات في السنوات الأخيرة وذلك لتحديد تكاليف الأنشطة اللوجستية في الإقتصاد أو في المنشأة وعلى سبيل المثال فإن متوسط تكلفة الأنشطة اللوجستية تصل حوالي 12% من الناتج القومي الإجمالي على مستوى العالم أي حوالي 129 تريلون دولار أمريكي وعلى مستوى المنشأة فإن تكلفة الأعمال اللوجستية قد تصل أحيانا إلى 30% من إيرادات المبيعات اللوجستية يمثل في الغالب جزء كبير من إجمالي تكاليف بالنسبة لمعظم المنشآت الأعمال والقيمة المضافة يمكن تحقيقها من خلال ترشيد وتدنية هذه التكاليف الباهضة ومن تم تعظيم الفائدة لصالح العملاء وأصحاب رأس المال أو حملة الأسهم.<sup>1</sup>

ب- طول خطوط الإمداد والتوزيع: يميل الإتجاه الإقتصادي الحديث إلى التركيز على الإقتصاد العالمي المتكامل لذلك فإن العديد من منشأة الأعمال أصبحت تهتم بالبحث عن أو تنمية الإستراتيجيات المناسبة التي تمكنها من ممارسة التسويق الدولي وتحقيق المنافسة العالمية لمنتجاتها من خلال السعر والجودة كما أن الأمر لم يقتصر على سعي هذه المنشآت بشكل فردي لتحقيق ذلك بل امتد إلى مستوى جهود الحكومات السياسات الدولية حيث تم بناء التكتلات العالمية الإقتصادية مثل الإتحاد الأوروبي ودول اتفاقية التجارة الحرة الأمريكية الشمالية (كندا، الولايات المتحدة الأمريكية والمكسيك. "

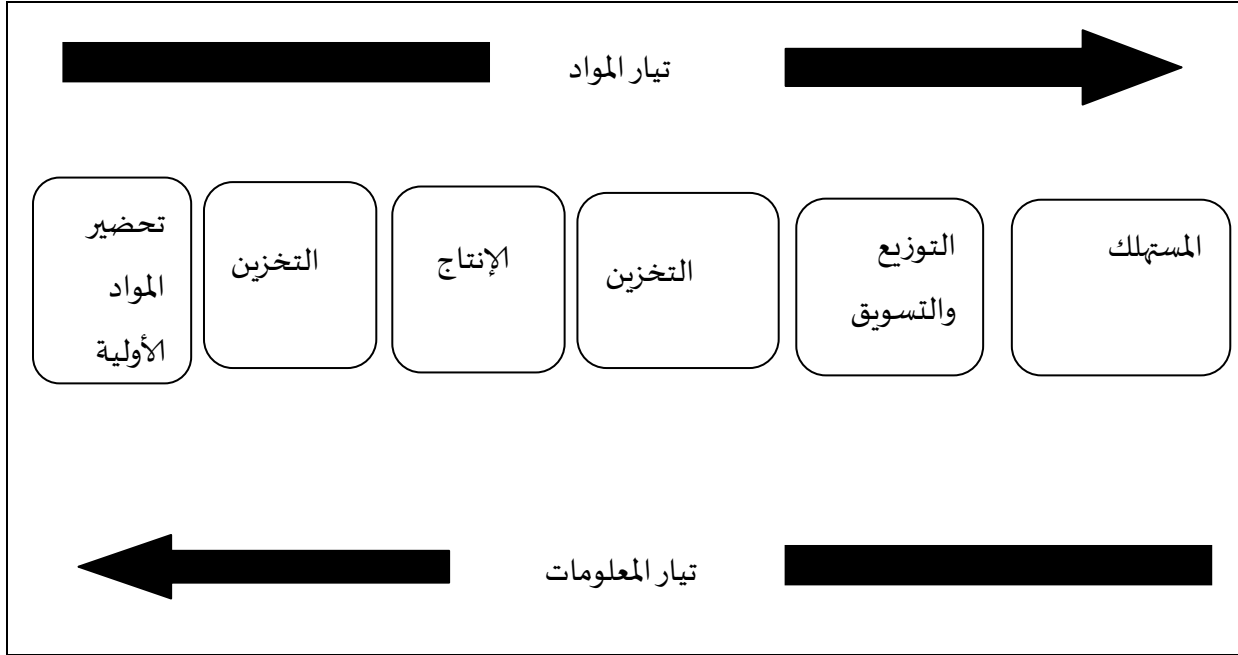
<sup>1</sup> - رونالد داتش بالوتعريب تركي إبراهيم سلطان أسامة أحمد مسام ، ص36.

المبحث الثاني : سلسلة اللوجستيك

تمهيد

كما أن "اللوجستيك هو عبارة عن مجموعة من الوظائف المرتبطة بتدفقات السلع، المعلومات والأموال (تدفقات مالية معلوماتية ونقدية) بين الموردين والعملاء بالمقارنة مع غيرها من التعاريف. يؤكد الشكل رقم (I-2) بشكل واضح على تدفق المعلومات والتدفقات "المالية"

الشكل رقم (I-2) لسلسلة اللوجستية



المصدر: <http://www.arab-eney.com/logistics/Mariax> تاريخ الاطلاع: 2023/03/31 الساعة 06:00

المطلب الأول : التخطيط اللوجستي

يأتي التخطيط في مقدمة الاعتبارات الهامة للإدارة وذلك لماله من أهمية كبيرة في استمرار ونجاح مشروعات الأعمال في مجال اللوجستيك بصفة خاصة.

1- مفهوم التخطيط وأهميته:

1-1- مفهوم التخطيط: إن التخطيط هو عبارة عن إجابة عن عدة من التساؤلات منها: ماذا تفعل متى، أين وكيف؟ وهو عبارة عن عملية الإعداد مقدما لما يجب عمله في المستقبل بغرض تحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف، من هذا المنطلق يمكن القول بأن التخطيط ينطوي على عملية الاختيار من بين بدائل التصرفات والأنشطة المستقبلية للمنشأة ككل ولكل وحدة من وحداتها. وهذا يتطلب تحديد الأهداف المنشأة وأهداف الوحدات وكذلك الطرق لإنجازها وفضلا عن أن التخطيط يمثل عبور إلى المستقبل بما يتطلبه من ضرورة تحديد الأهداف وكيفية تحقيقها فإن تعتبر أساس انجاز الوظائف الإدارية الأخرى.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - عبد السلام أبو قحف أساسيات التنظيم والإدارة ، ص 341.

التخطيط بالمنظور السابق له طبيعته الخاصة فهو من ناحية يتطلب درجة عالية من الإبتكار أو التفكير الإبتكاري كما أنه ينطوي على قدر كبير من التنبؤ بالمستقبل ومن ناحية أخرى فهو يعتبر الوظيفة الإدارية الأولى التي تسبق ما عداها من الوظائف الأخرى وبالإضافة إلى أن تخطيط يعتبر وظيفة كل مدير بالمنشأة فهو يرتبط ارتباطاً وثيقاً بوظيفة الرقابة.

## 1-2- أهمية التخطيط:

إن استمرارية ونجاح مشروعات الأعمال في الأجل الطويل يتوقف على تنمية الخطط ومراجعتها بحيث يتماشى مع معدلات التغير السريعة التي تشهدها أسواق الأعمال وفي غياب التخطيط سوق يعد رجال الإدارة أنهم ينفقون معظم الوقت المتاح للعمل في اتخاذ قرارات تمثل ردود أفعال للمشاكل التي يواجهونها بدلاً من توقع التغير وتنمية الاستراتيجيات التي تمكن من التعامل معه ويتطلب التخطيط القيام بتقدير احتمالات تحقيق مجموعة الظروف المتوقعة في المستقبل والشكل المرتبط بكل منها، وفي ضوء هذه التقديرات يمكن تحديد احتياجات المنشأة من الأموال كما يمكن تدبير عملية الحصول على هذه الأموال فإذا قام أحد العملاء بتعديل شروط التعامل معه وطلب من المنشأة أن يقوم بتوجيه الشحنات الخاصة به بشكل مباشر بدلاً من قيامه باستخدام البضاعة الخاصة به من مراكز التوزيع أو ذلك دون أن يتحمل أي نفقات التقليدي بمستوى المبيعات إلى قبول شروط العمل دون أن يأخذ المشروع في الإعتبار تأثير ذلك على المستوى الكلي لربحية المنشأة.

## 2- تخطيط الأعمال اللوجستية

يوجد ثلاث أنواع من التخطيط اللوجستك وهذه الأنواع:

الاستراتيجي والتكتيكي والتشغيلي، ويمثل الاختلاف الأساسي بين هذه أنواع في الوقت المخصص للتخطيط وتفاصيل التخطيط.

1-2 - التخطيط الاستراتيجي: يتطلب التخطيط الاستراتيجي تخصص أحجام كبيرة من الموارد المالية والمهارات الإدارية، ويحدد التخطيط الاستراتيجي الهيكل الذي يضمن في إطاره مختلف الخطط التشغيلية والتكتيكية لذلك فإن التخطيط الاستراتيجي هو الذي يقدم التوجيهات اللازمة للقيام بالأنواع الأخرى من التخطيط ومتى ما سبق أن التخطيط الاستراتيجي يؤثر إلى حد كبير على أسلوب إدارة العمليات وذلك للوصول إلى مستوى الأداء المطلوب في مجال اللوجستيات وذلك بأقل تكلفة اجمالية ممكنة.

وتتمد الفترة التي تعطيها الخطة الإستراتيجية لتشمل عدة سنوات قد تصل إلى 10 سنوات لذلك يتم تعديل بعض جوانب الخطة مع مرور الوقت نظراً للاختلاف الظروف الفعلية عن الظروف المتوقعة في حالات عديدة فكلما طالت الفترة التي تغطيها الخطة كلما زادت درجة عدم التأكد المرتبطة بالتنفيذ الفعلي.<sup>1</sup>

2-2- التخطيط التشغيلي: الخطة التشغيلية هي الأداة التي يستخدم للربط ما بين الجهود في مجال اللوجستك وما بين المؤسسة وعادة تغطي هذه الخطة فترة سنة وتهدف خلالها إلى تحقيق الآتي.<sup>2</sup>

أ - تعديل بعض عناصر نظام اللوجستك مثل بناء مستودع جديد أو شراء أسطول خاص للنقل أو تعديل وسائل المناولة.

<sup>1</sup>- نهال فريد مصطفى: مرجع سبق ذكره، ص 302.

<sup>2</sup>- نهال فريد مصطفى: مرجع سبق ذكره . ص 305

ب- توفير الموارد المالية والخبرات الإدارية اللازمة للوصول إلى مستوى معين من الأداء وجدولة هذا الأداء في ضوء الظروف البيئية الخاصة بالعمل.

ت - تحديد الميزانيات الخاصة بنشاط اللوجستك وذلك للرقابة على أوجه الإنفاق المختلفة. نظرا لقصر الفترة الزمنية التي تغطيها الخطة التشغيلية فإن احتمالات توافق الأداء الفعلي مع الأداء المخطط تكون كبيرة وذلك باستثناء العناصر ذات الطبيعة المالية.

والخطة التشغيلية هي الأداء الرئيسية التي تساعد على ادارة نظام اللوجستك بشكل متكامل ومترابط. 2-3- التخطيط التكتيكي: يشير التخطيط التكتيكي إلى الإجراءات التي تهدف إلى تكيف الأحداث الغير متوقعة خلال الفترة التي تغطيها عملية التخطيط التشغيلي وتنقسم الإجراءات التكتيكية إلى نوعين من الإجراءات : - إجراءات مسبقة تنطوي على خطط تفصيلية تبين أنواع التصرف في حالة حدوث ظروف معينة متوقعة ولكنها غير مؤكدة لحظة إعداد الخطة التشغيلية.

- إجراءات تفاعلية لتحديد أسلوب تعديل الخطة في ضوء ظروف معينة لم يكن يتوقع حدوثها. وتتميز الفترة التي تغطيها عملية التخطيط التكتيكي بالتغير على طبيعة الحدث الذي يجب مواجهته وبالتالي فإن احتياجات الخطة من الموارد تتوقف أيضا على نوعية الظروف غير المتوقعة التي تواجهها المؤسسة. ويتعلق الاهتمام الأول في هذا الصدد بكيفية تحريك المنتجات أو المواد بفعالية وكفاءة من خلال القناة اللوجستية المخططة ويتضمن الجدول (I- 1) أمثلة مختلفة لبعض المشكلات الواقعية المرتبطة بهذه الأنواع المختلفة للتخطيط اللوجستي وفي ظل الإطار الزمني الخاص بكل نوع.

#### جدول رقم (I- 1)

بعض الأمثلة على القرارات الاستراتيجية والتكتيكية والتشغيلية للأعمال اللوجستك.

نوع القرار	مستوى القرار	تكتيكي	تشغيلي
الموقع	التسهيلات والحجم والموقع	وضعية المخزون	الطرق والنفقات والارسال والشحن
النقل	اختيار نمط النقل	مزيج الخدمة الفصلي	جداول الكميات والوقت
تشغيل الأوامر	اختيار وتصميم نظام ادخال الأوامر	قواعد الأولويات لطلب العملاء	تسهيل وتعجيل تنفيذ الطلبيات
خدمة العملاء	وضع المعايير الخاصة بخدمة العملاء		
المخازن	التنظيم الداخلي والمكان	اختيار المساحات الفصلية	الوفاء بالأوامر
الشراء	وضع سياسات الشراء	التعاقد واختيار البائع المورد	اصدار أوامر الشراء

ويلاحظ أن المستويات الثلاث السابقة للتخطيط اللوجستي تختلف من حيث البيانات التي تتعامل منها، وذلك كما هو بين في الجدول (1-1) حيث نجد أن التخطيط الاستراتيجي يعتمد على بيانات خارجية إلى حد كبير، وذات نطاق عام وتمثل إجماليات وذات طبيعة تنبؤية وعلى درجة عالية من الدقة وغير متكررة.

الجدول رقم (2- I)

متطلبات البيانات وفق مستويات التخطيط اللوجستي.

نوع القرار	التخطيط التشغيلي	التخطيط التكتيكي	التخطيط الاستراتيجي
المصدر	داخل بدرجة كبيرة	←	خارج بدرجة كبيرة
النطاق	محدود وضيق جدا	←	واسع جدا
مستوى التجمع	تفصيلي	←	إجمالي
الزمن	تاريخي	←	مستقبلي
التداول	حاضر	←	عالي إلى حد ما
تكرار استعمال	متكرر جدا	←	غير متكرر

المصدر: ثابت عبد الرحمان إدريس ، مقدمة في إدارة الأعمال اللوجستيات مرجع سبق ذكره ، ص 62

-مجالات التخطيط اللوجستي ومكونات خطته

سنتناول في هذا الجزء المجالات المختلفة التي يتعامل معها التخطيط اللوجستي ومكونات الخطة اللوجستي.

- مجالات التخطيط اللوجستي الرئيسية تتعامل المستويات المختلفة

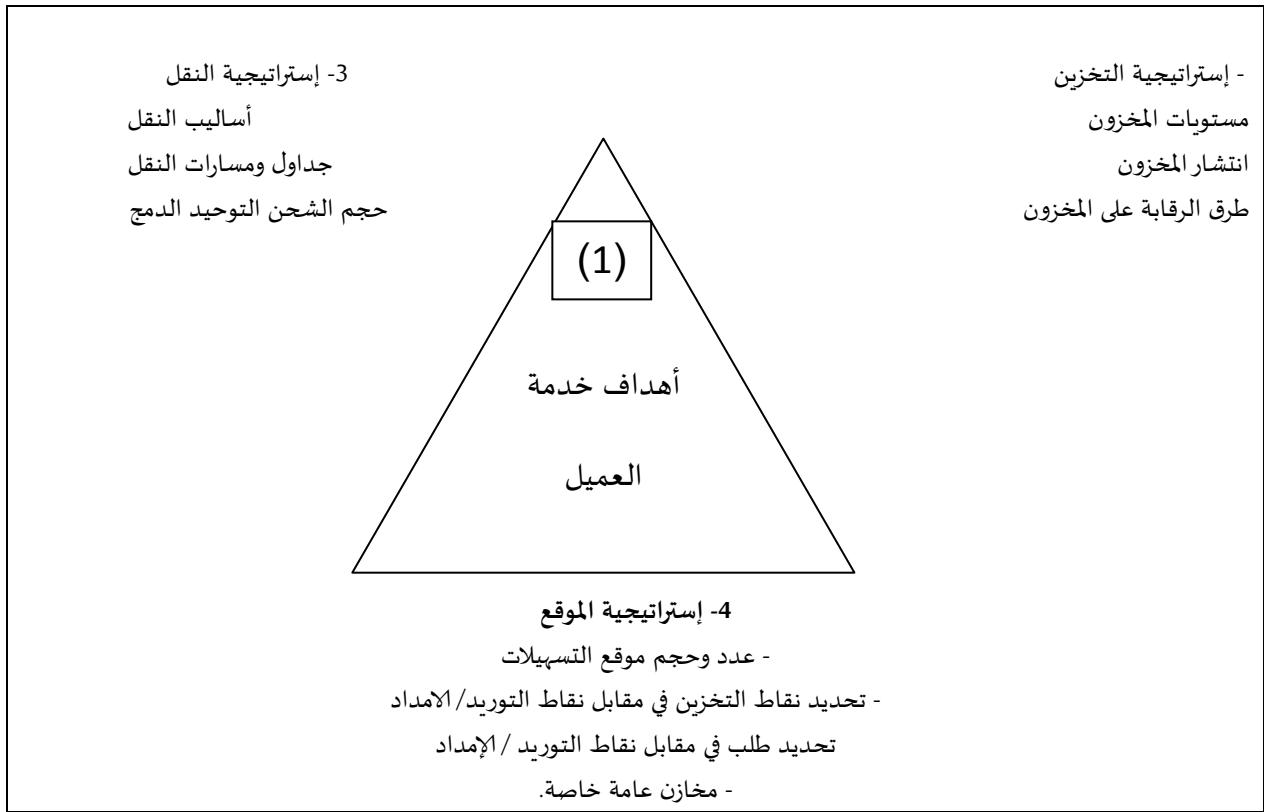
للتخطيط اللوجستي مع مشكلات متعددة تتركز في المجالات الرئيسية التالية:

خدمة العملاء ، وتسهيلات الموقع، وقرارات المخزون وأخيرا قرارات النقل وذلك عما هو موضح في الشكل

رقم (2- I)<sup>1</sup>

<sup>1</sup>-رونالدواتش بول تعريب أسامة مسلم ، تركي إبراهيم سلطان ، ص 32

الشكل رقم (I-3) مثلث القرارات اللوجستيك.



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 قرار 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.

**المطلب الثاني :**

**أولاً : الرقابة اللوجيستية**

قد يجري عمل الخطط اللوجستية وتنفيذها، إلا أن هذا بمفرده لا يضمن انجاز وتحقيق الأهداف الموضوعية، لذلك من الضروري التفكير في وظيفة أخرى للإدارة وهذه الوظيفة هي الرقابة.

**1- مفهوم الرقابة**

لقد وردت عدة تعاريف للرقابة نورد بعضها على النحو التالي:

- عرفها هنري فايول بأنها : « التحقيق مما إذا كان كل شيء يسير وفق الخطط الموضوعية والتعليمات المحددة والمبادئ المقررة وهي تهدف إلى كشف نقاط الضعف أو الأخطاء وتحديدتها من أجل تصحيحها. »

Cullet و Hicks فقد عرفها على أنها « العملية التي تسعى الإدارة من خلالها إلى التحقيق من أن ما حدث هو الذي كان يفترض أن يحدث ، وإذا لم يحدث ذلك فلا بد من إجراء التعديلات اللازمة »<sup>1</sup> وتعرف الرقابة على أنها « الأفعال والقرارات التي يتخذها المدير للتأكد من أن الأداء الفعلي يكون مطابقا للأداء الذي سبق تحديده مقدما. » - كونترو وديبل يعرفها على أنها « الوظيفة الإدارية التي اختصت بقياس و تصحيح أساليب الأداء للمرؤوسين من أجل التأكد من أن أهداف المشروع وخطته التي وضعت لتحقيق هذه الأهداف قد أنجزت »<sup>2</sup> ومن كل ما سبق ذكره القول بأن الرقابة هي إحدى الوظائف التي يمارسها المديرون في جميع المنشآت و في كل المستويات الإدارية بغرض التأكد ما إن تم تنفيذه مطابق لما هو مخطط له. »

## 2- أهداف الرقابة

يستهدف النظام الرقابي تحقيق التوازن الحركي للمنظمة في كل من الأجل القصير والأجل الطويل وذلك من خلال مكونين أساسيين هما:

مكونات الضبط: وهي تعني ضبط التنفيذ في الأجل القصير بين التدفق المادي وتدفق المعلومات وذلك من خلال العناصر، قياس، مقارنة تصحيح.

مكونات التكيف وهي تعني إحداث نوع من الملائمة بين التدفق المادي مع تدفق المعلومات الواردة إلى المنشأة من التغيرات البيئية وذلك من خلال :

- تمييز المتغيرات التكنولوجية والاقتصادية والسياسية والدولية في البيئة وتحليل تأثيرها على المنشأة.
- اتخاذ قرار خاص بتحديد الاستراتيجيات المناسبة لهذه التغيرات.
- تعديل سياسات واستراتيجيات المنشأة حتى تتلاءم مع هذه التغيرات نحو الهدف المشترك للمنشأة حتى تتلاءم مع هذه تغيرات البيئة.<sup>3</sup>
- تقييم المدير للتأكد من مستوى كفاءتهم وحسن سلوكياتهم.
- التأكد من توافر الانسجام بين مختلف الوحدات الإدارية بالمنظمة واتجاهها نحو الهدف المشترك للمنشأة.
- اكتشاف الأخطاء فور وقوعها بما يضمن العلاج السريع لها.
- التعرف على كافة المشكلات والعقبات التي تعترض العمل التنفيذي.

## 3- مبادئ الرقابة

- هناك عدة مبادئ تقوم عليها عملية الرقابة وهي كالتالي:<sup>4</sup>
- يجب أن تركز عملية الرقابة على مجموعة من المقاييس والمعايير الكمية بقدر الإمكان.
  - يجب أن يتميز نظام الرقابة بالمرونة بما يمكنها من مواجهة الخطط والظروف غير المتوقعة.
  - يجب ان تشمل النظام الرقابي على مجموعة من المعايير التي تمكنه من :

<sup>1</sup> - محمد عبد الفتاح المصري ، 2006، " مبادئ التنظيم والإدارة " الطبعة الأولى، دار المنهج للنشر والتوزيع عمان ،الأردن، ص305.

<sup>2</sup> - محمد عبد الفتاح، المصري مرجع نفسه، ص306.

<sup>3</sup> - محمد عبد الفتاح : المصري، المرجع نفسه، ص306.

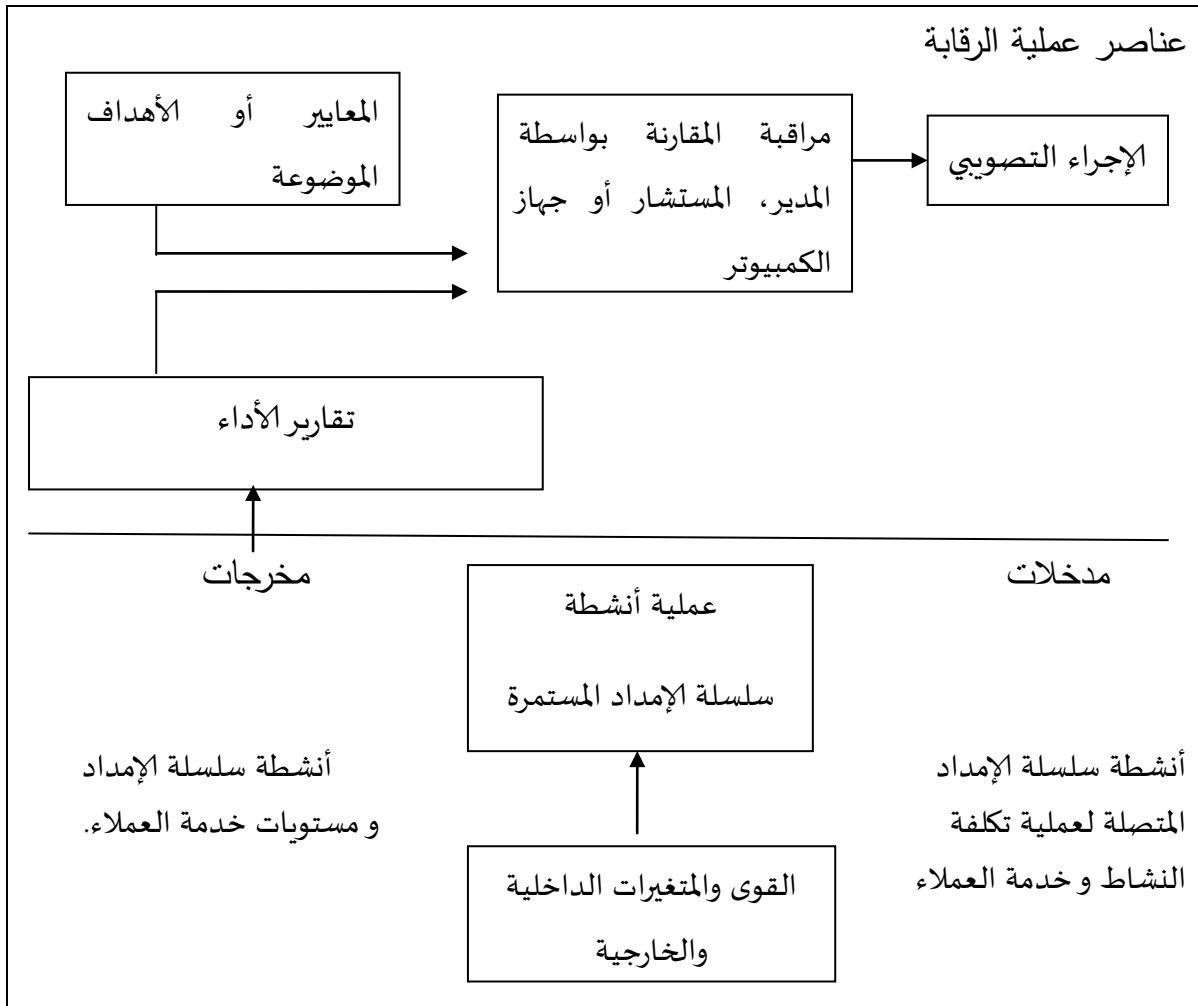
<sup>4</sup> - محمد عبد الفتاح : المصري، المرجع نفسه، ص306.

- تحديد الانحرافات وأماكن حدوثها.
- تحديد المسئول عن هذه الانحرافات.
- تحديد التصرفات اللازمة لتصحيح هذه الانحرافات.
- يجب أن يتميز النظام الرقابي بالوضوح وسهولة الفهم.

#### 4- الرقابة على اللوجستيك

ترتكز الحاجة الأساسية لوجود نشاط رقابي على الغموض المستقبلي الذي من شأنه أن يؤدي لحدوث تعديل في أداء الخطة الموضوعية فالتخطيط المثالي والتنفيذ للخطط الموضوعية قد لا يستلزم رقابة أو سيطرة على الإطلاق ، لأن ذلك نادر الحدوث بسبب ما يحدث من تغيرات في بيئة اللوجستيك، فإنه ينبغي على أخصائي اللوجستيك أن يطرح آلية للرقابة لضمان تحقيق الأهداف الموضوعية.

الشكل رقم (I- 4) : يمثل عملية الرقابة على اللوجستيك





يجري قياس عملية الرقابة في النظام اللوجستي من خلال سعي المدير للسيطرة على الأنشطة اللوجستية من النقل والتخزين والتحكم في المواد والمخزون ومعالجة الطلبات من ناحية ما يعود من وراء ذلك على خدمة العملاء وتكاليف الأنشطة، وتتضمن آلية السيطرة لدى المدير أعمال المراجعة، والتقارير عن أداء النظام، والأهداف الموضوعية بالنسبة لأداء اللوجستيك وهذه آلية الرقابة من حيث ارتباطها بالعوامل المرتبطة في العملية جرى توضيحها في الشكل (4-I)<sup>1</sup> أما العوامل إضافية فهي تتضمن الخطط الأنشطة اللوجستية والمؤثرات البيئية والأداء.

#### 5- أنواع الرقابة على اللوجستيك

يوجد نوعين من الرقابة يجب استخدامها وهما يشكلا الجانب الرقابي للعمل الإداري بدءا بالرقابة الوقائية كلما كان ذلك ممكنا، تم يتبع ذلك بالرقابة التصحيحية لتلك الجوانب التي لم تعالج من خلال الرقابة الوقائية.

#### 1-5- الرقابة الوقائية:

وتسمى بالرقابة السابقة للتنفيذ فمثلا يوجد إجراءات تشغيلي تتبع على كافة خطوط الطيران، وذلك بالتحقيق قبل إقلاع الطائرة من أن مولدات الكهرباء، أجهزة التكيف المحركات، ومختلف أجهزة التشغيل والأجهزة الملاحية وغيرها من القطع الحيوية تعمل بصورة طبيعية وفقا للمخطط - فمثل تلك الرقابة الميكانيكية تتم وفق إجراء موضوع مسبقا ويتم تنفيذه قبل الإقلاع الطائرة. بنفس الأسلوب السابق، يمكن تطبيقه في مجال الأنشطة الخاص بالمواد والامداد حيث يتم وضع عدد من الأساليب الوقائية تضمنتها السياسات التشغيلية للوجستيك والاجراءات.

ويمكن سرد البعض من هذه الإجراءات الوقائية في النقاط الآتية:<sup>2</sup>

على كل مشتري أن يدفع للشركة مبلغا محددًا من المال عن كل طلب أوامر شراء وأي مبالغ زائدة عن المبلغ المحدد فلا بد من الحصول على موافقة المدير المسئول. : تحقيق المنافسة في حالة الشراء بمناقصة فلا بد من وجود ثلاث موردين على الأقل إذا لم يتجاوز قيمة المشتريات وإذا تجاوزت المشتريات هذا المبلغ فلا بد من أن تتم المنافسة بين خمسة موردين على الأقل.<sup>3</sup>

- تقضي السياسة بضرورة المفاوضة في ظل وجود شروط خاصة.

- تقضي أن تتم المشتريات من خلال الموردين المعتمدين بالشركة.

- يجب أن تتضمن الاجراءات الموضوعية تحليل مقدرة وسلوك البائع (المورد).

يعني ما سبق إن الرقابة الوقائية تتم من خلال استخدام مجموعة من السياسات والإجراءات المعدات بدقة وعناية مما ينجم عليها تسهيل عملية تصحيح الوضع وضمان الانجاز الفعال للأفراد الشراء.

#### 2-5- الرقابة التصحيحية:

تسمى بالرقابة التالية للتنفيذ وهي أداة الرقابة الكلية على مدى انجاز المدير لمسؤوليته فهي تعني استعراض ما تم تنفيذه واكتشاف الأخطاء وعند اكتشاف مثل تلك المسائل والتعرف على الأسباب يتم اتخاذ الاجراءات التصحيحية بسرعة لمنع حدوث ذلك مستقبلا وتتضمن هذه مرحلة أربعة خطوات وهي:

- وضع معايير للإنجاز ممكنة التحقيق

<sup>1</sup> رونالم اتش "بالو" إدارة اللوجستيات تعريب ترعي ابراهيم ، اسامة احمد مسلم ، ص803.

<sup>2</sup> حنفي عبد الغفار ، " إدارة المواد والإمداد المشتريات والمخازن " ، الجزء الأول الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع لبنان ، ص302.

<sup>3</sup> حنفي عبد الغفار إدارة المواد والامداد المستويات والمخازن ، ص98.

- تنمية الاجراءات التي تكفل تغذية وتوفير المعلومات المدير عن الانجاز الفعلي. - مقارنة الإيجاز الفعلي بالمعايير الموضوعية للإنجاز ومن ثم تقييم النتائج المترتبة على ذلك.

اتخاذ الاجراءات التصحيحية إذا ما تطلب الأمر ذلك وتعتبر مرحلة وضع المعايير واقعية ودقيقة ومقبولة من قبل أفراد تنفيذ من أصعب المراحل أو الخطوات الأربعة للعملية الرقابية ومع ذلك فإنه من السهل وضع معايير للنواتج في حالة الأعمال الروتينية في الأداء الإنتاجي والخدمي وهي تركز على ثلاث مؤشرات أساسية هي:<sup>1</sup>

- تطبيق رضى المستهلك.

- مساهمة كافة العاملين في المنشأة

- استمرارية التحسن والتطوير في الجودة.

ثانيا: التنبؤ اللوجستي :

على انه التخطيط و وضع الافتراضات حول إحداث المستقبل باستخدام تقنيات خاصة عبر فترات زمنية مختلفة و بالتالي فهو العملية التي يعتمد عليه المديرون أو متخذي القرارات في تطوير الافتراضات حول أوضاع المستقبل إذا فهو يشمل تقدير نشاط في المستقبل مع الأخذ بعين الاعتبار كل العوامل التي تؤثر على ذلك النشاط.<sup>2</sup>

1- خصائص عملية التنبؤ :

- تعد عملية التنبؤ علما و فنا .

- تحتوي عملية التنبؤ على نسبة خطأ.

- لا تعني عملية التنبؤ ان يكون الطلب الفعلي معدلا للطلب المتوقع .

- قد تكون عملية التنبؤ في صورة رقم أو في صورة رقم له حد اعلى وحد ادنى .

2- طرق التنبؤ :

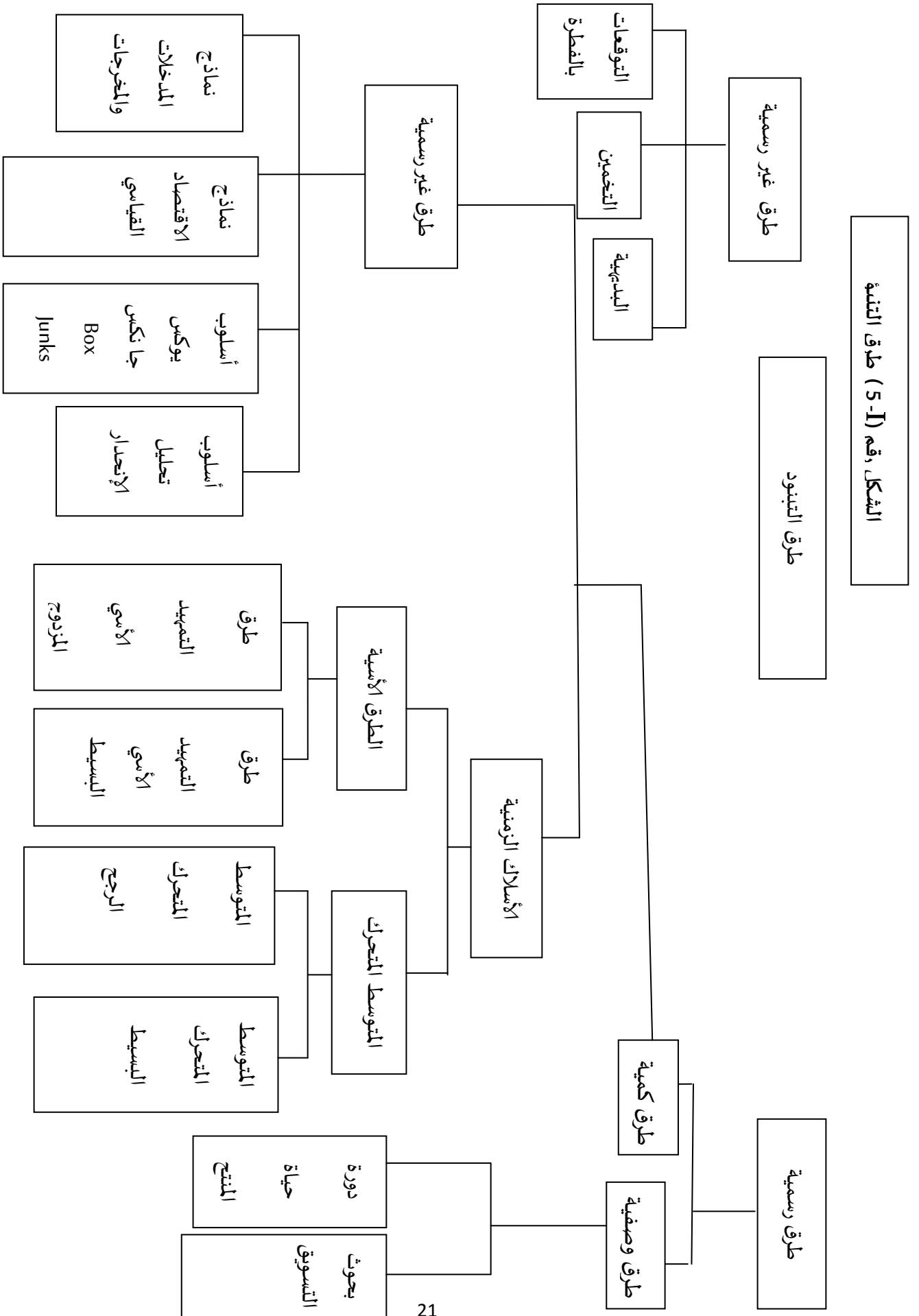
- الطرق الوصفية : وتشمل بحوث التسويق و دورة حياة المنتج.

- الطرق الكمية : وتشمل السلاسل الزمنية المتوسط المتحرك (البسيط المرجح).

- الطرق الاساسية : (البسيطة المزدوجة).

<sup>1</sup>-حتفي عبد الغفار مرجع إدارة المواد والإمداد، ص99.

<sup>2</sup>-علي فلاح الزعبي و زكريا احمد عزام: "ادارة الاعمال اللوجستية مدخل التوزيع و الامداد . ص 20



المطلب الثالث:

أولاً : تكاليف وظيفة اللوجستيك

لابد من النظر إلى نظام اللوجستيك كمركز تكلفة ويلاحظ ان حجم التكاليف المرتبطة بوظيفة اللوجستيك يرتبط مباشر بمستوى الأداء فكلما تناقصت الفترة الزمنية اللازمة لتسليم المنتج إلى المستهلكين على سبيل المثال كلما ارتفعت التكاليف المرتبطة بنظام اللوجستيك بشرط استمرارية معدل التوزيع لابد من تحقيق التوازن المطلوب بين مستويات الأداء و مستويات الكلفة المرتبطة بكل منها وهنا لابد ان تشير إلى أهمية اخذ متطلبات أنشطة التسويق و الإنتاج و ذلك نظرا لطبيعة الارتباط الوثيق فيما بين نشاط الإنتاج و بين نشاط اللوجستيك<sup>1</sup>

ثانيا : عناصر تكاليف اللوجستيك:

- 1- تكلفة مستويات الخدمة المقدمة للعماد
- 2- تكاليف النقل
- 3- تكاليف المخازن والمستودعات
- 4- تكلفة تشغيل الأوامر
- 5- تكلفة الكميات المجمعة
- 6- تكلفة الإحتفاظ بالمخزون

1- تكلفه مستويات الخدمة المقدمة للعملاء **Customer Service levels**: إن التكلفة المرتبطة بمستويات الخدمة المقدمة للعملاء تتمثل في تكلفة المبيعات المفقودة وأي الفنية الحالية لجميع الأرباح المتوقعة في المستقبل والى سوف تفقدتها المنشأة نتيجة لعدم توافر المخزون أو لطول قدرات الانتظار او غيرها من العوامل المرتبطة مستوى الخدمة المقدمة للعملاء

2- تكاليف النقل **Transpotation costs** : تهتم إدارة اللوجستيات بهذا النوع من التكاليف الى تمثل نسبة كبيرة من إجمالي تكاليف اللوجستيك لذلك تتم الرقابة على تكاليف النقل من خلال التحكم في العميل المنقولة ومراجعة أجور الشحن (في حالة استئجار خدمات النقل) (أو مراجعة حسابك المنشأة) في حالة إمتلاك المنشأة اسطول نقل وشحن خاص بها

3- تكاليف المخازن أو المستودعات **Warehousing costs** : تشير هذه التكاليف إلى جميع التكاليف إلى جميع التكاليف المرتبطة بعدد المخازن المستودعات ، وتختلف هذه التكاليف عن تكاليف الاحتفاظ بالمخزون حيث أن تكاليف المخازن والمستودعات لا تتأثر بحجم البضاعة في المخازن.

وإنما تتأثر بعدد المخازن والمستودعة ن كان يجدر بالإشارة هنا إلى أن عدد المخازن والمستودعات يؤثر حجم ومستويات المخزون

ويظهر أن تكاليف المخازن والمستودعات تنقسم إلى قسمين:

أ- تكاليف إنتاجية: وهذه في مجموعة التكاليف المرتبطة ببيع منتج سوق معيني وذلك من خلال تحريكه من وإلى المستودع او المخزن بالإضافة إلى التكاليف الثابت المرتبطة بالمرافق

<sup>1</sup>- نهال فريد مصطفى : مرجع سبق ذكره ص.43

ب- تكاليف التخزين : وهذا النوع من التكلفة يرتبط بمستويات الدخرون لذلك يجب أن تضاف إلى تكلفة الاحتفاظ بالمخزون ، لأنها تشير إلى تلف مساحة التخزين وتغير بتغيير حجم المخزون ، ولا يكون ذا النوع من التكلفة أهمية تذكر في حالة إمتلاك المنشأة للمنوعات صة بها أو في حالة استئجارها ، ولها وإنما تظهر فقط في حالة للمستودعات العامة

4- تكلفة تشغيل الأوامر **order processing Costs** : يتضمن هذا النوع من التكلفة جميع التكاليف المرتبطة بتشغيل أوامر العملاء اتصالات الداخلية والخارجية المرتبطة بهذا النشاط ، ويجب أن يحرص إلى الإدارة على دراسة التكاليف الى تتغير بتغيير قرارات تشغيل بالأوامر فقط

5- تكاليف الكميات المجمعة **Lot quantity Casts** : هذه التكاليف هي لتعاليق المرتبطة بعملية الشراء والاقتناء والى تتغير بتغيير سياسات اللوجستيك ، ويمكن القول بأن تكاليف الكميات المجمعة في تكاليف الشراء بكميات مختلفة مثل تكاليف المناولة والجدولة والإسراع.

6- تكلفة الاحتفاظ بالمخزون:

هي مجموعة التكاليف التي تتغير بتغيير مستوى وأحجام المخزون تنقسم إلى العلم الأنواع التالية :

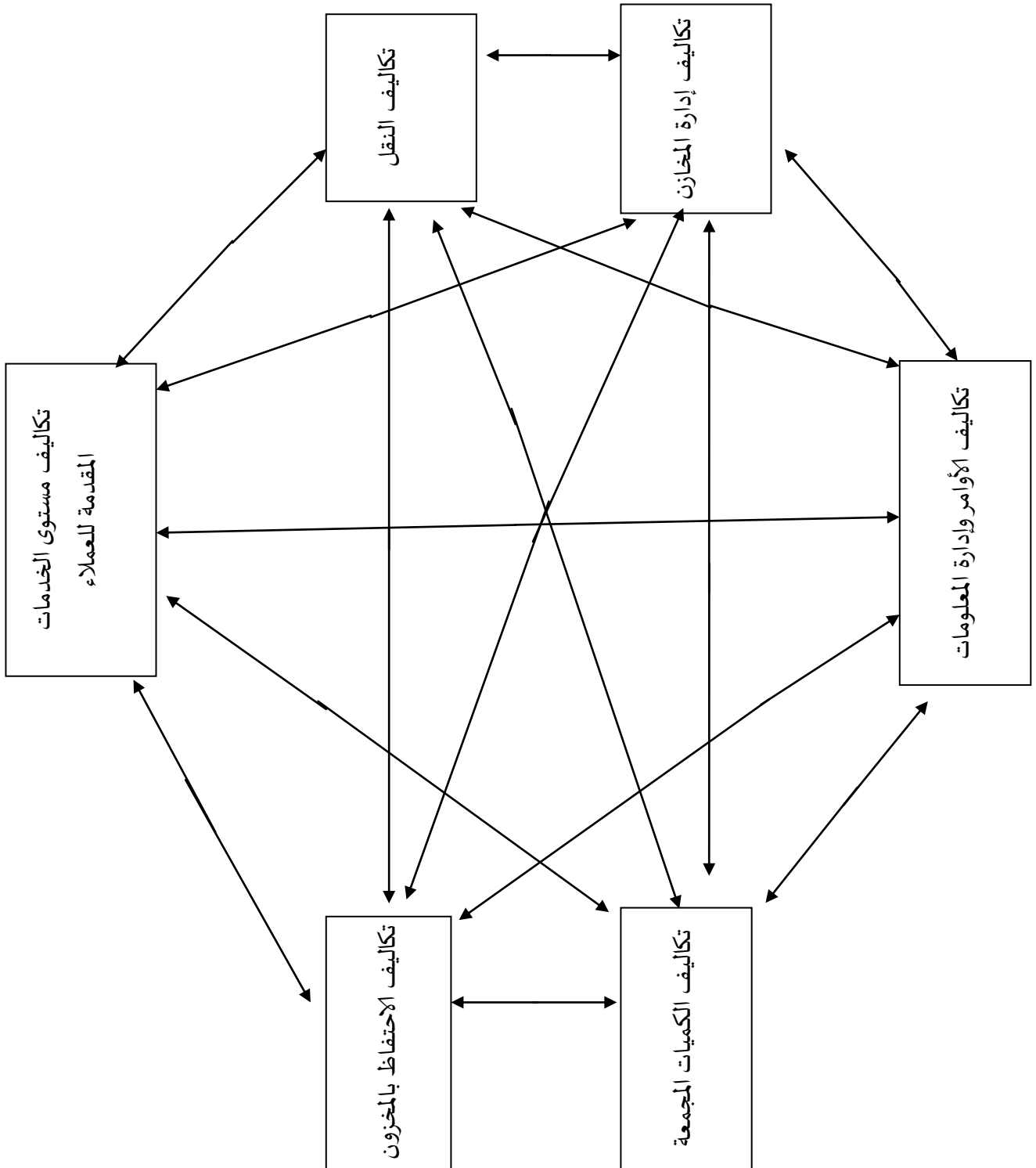
أ- تكلفة رأس المال : وتمثل في تكلفة الفرصة البديلة للأموال المستثمرة في المخزون والى كان يمكن استثمارها في مجالات بديلة حقق عائد للمنشأة

ب- تكلفة خدمة المخزون : مثل تكاليف التأمين والضرائب وهي تعاليت نوسفع يا ارتفاع حجم المخزون

ج- تكلفة ساحات التخزين: وهي التكاليف المرتبطة بتوفير أماكن مناسبة للتخزين وفقا للحساب من البضائع وأيضا وفقا لطبيعة البضائع نفسها.

د - تكلف مخاطر التخزين : وتشمل التكاليف المرتبطة بالتقادم والتلف والسرقة .

الشكل رقم (I-6) أسلوب التحليل الكلي لعناصر التكاليف.



المصدر: نهال فريد مصطفى، جلال إبراهيم العبد 2005/2004 "إدارة اللوجستيات"، ص 360

تقوم إدارة المنشأة بدراسة جميع عناصر تكاليف اللوجستيك لأن تخفيف أحد عناصر التكلفة يؤدي إلى زيادة تكلفة العناصر الأخرى بشكل تلقائي حيث تؤثر في بعضها البعض كما يظهر من الشكل رقم (I-6) وتتكون إجمالي تكاليف اللوجستيك من العناصر الحالية

### المبحث الثالث: الأنشطة اللوجستية

تمهيد

عندما نتحدث عن الأنشطة اللوجستية فإننا نتحدث عن أنشطة متعلقة بالمواد ولقد أصبح لدى القيادات الإدارية قناعة بان الطريق نحو تدعيم زيادة الأرباح يبدأ من خلال خدمة العملاء وتخفيض

**المطلب الأول :**

#### أولاً: مفهوم الأنشطة اللوجستية

إن الأنشطة التي تتم إدارتها والتي تشكل الأعمال اللوجستية تختلف من منظمة إلى أخرى وذلك حسب الهيكل التنظيمي الخاص بالمنظمة وكذا اختلاف وجهات النظر وأراء الإدارة حول مكونات سلسلة التوريد وعملها للعودة إلى مجلس إدارة اللوجستيات وهي تتكون من ثلاث أنواع من سلاسل الإمداد<sup>1</sup>:

- 1- سلسلة الإمداد التي تنقل المواد الخام والنصف مصنعة إلى المصنع (الداخلة).
- 2- سلسلة الإمداد التي تنقل البضائع تامة الصنع إلى يد المستهلك من خلال تاجر الجملة وتاجر التجزئة عن طريق النقل البري والموانئ والنقل البحري (الخارجة).
- 3 سلسلة الإمداد التي تنقل المواد داخل عملية الإنتاج المنتشرة جغرافياً.

ويرى مكونات النظام اللوجستي هي خدمة العملاء بالتنبؤ بالطلب والاتصالات الخاصة بالتوزيع ومراقبة المخزون ومناولة المواد وتشغيل أوامر الطلب الأجزاء وخدمات الدعم المشتريات التغليف مناولة السلع المسترجعة التخلص من الخردة المرور والنقل والمخازن والتخزين

#### ثانياً: أنواع الأنشطة اللوجستية

وتنقسم الأنشطة اللوجستية إلى :

- 1- خدمة العملاء : تعتبر خدمة العملاء الوظيفة الرئيسية الأولى التي تهتم بها المؤسسة و أن تخطيط للوظائف الأخرى منيا على متطلبات هذه الوظيفة التي بدورها تحتاج الدراسة متطلبات العملاء للقيام بنشاطها بشكل أفضل و التي تتمثل في تحديد احتياجات ورغبات العملاء وتحديد استجابة العملاء للخدمة و وضع مستويات خدمة العملاء. ويقصد بها سلسلة الأنشطة الهادفة لإرضاء العميل والتي تبدأ عادة بطلب الشراء وتنتهي بتوصيل المنتج إلى العميل وفي بعض الأحيان تستمر بخدمة المعدات والصيانة وغيرها من الدعم الفني.

فقد عرف هيكلت الخدمة اللوجستية للعميل في معظم المؤسسات كما يلي:

<sup>1</sup> - لرونالد اتش بالو: مرجع سبق ذكره ص5

توفير السرعة والاعتمادية في المنتجات التي يطلبها العميل<sup>1</sup>

فخدمة العميل ينظر إليها على أنها عنصر مهم في استراتيجية التسويق حيث غالبا ما يوصف التسويق في اطارته خليط من الأنشطة الأربعة وهي / المنتج والسعر والترويج والمكان، حيث يمثل المكان نشاط التوزيع وتمثل هذا العناصر مجتمعة خدمة العميل وذلك من أجل.

- تحديد احتياجات المستهلك.

- تحديد مدى استجابة العميل للخدمة.

- تحديد مستوى خدمة العميل.

وفي دراسة شاملة لخدمة العميل قام بها المجلس الوطني بالإدارة التوزيع تم تحديد خدمة العميل تبعاً لتوفيق التعامل بين المورد العميل.

2- النقل: النقل يساعد على تحقيق الجودة في التسليم من خلال اختيار الوسيلة الملائمة وتحديد مساره أو جدولتها كما انه يساعد على تخفيض تكلفة النقل عن طريق التفاوض مع المؤسسات والمفاضلة بين امتلاك وسيلة النقل أو استئجارها .

يمثل النقل أهم عنصر في تكاليف اللوجستيك في معظم المنشآت وقد لوحظ أن حركة الشحن ما بين تلت إلى تلتين من اجمالي تكلفة هذه الوظيفة وهكذا فإن يحتاج إلى فهم جيد تؤدي إلى تحقيق الترابط ما بين مرافق المنشأة، فعلى المنشأة اتخاذ مجموعة من القرارات الرئيسية الخاصة باختيار وسيلة النقل المناسبة، وترجع أهمية هذه القرارات إلى ارتباط الكفاءة في عمليات النقل بدرجة مباشرة بالوسيلة التي تم اختيارها وبالتالي فاختيار وسيلة النقل سيؤثر حتما على سعر السلعة ووقت وصولها وأدائها وظروف حال وصولها وهذه كلها ستؤثر على درجة رضا العملاء.

وفي عملية نقل البضائع للمخازن للعملاء والتجار نستطيع الشركة الاختيار بين خمس نماذج من وسائل

النقل:

- النقل الحديدية

- النقل المائي.

- النقل بالسيارات.

- النقل الجوي.

- النقل بالأنابيب

وسترشد في الاختيار بين هذه الوسائل بعدة معاييرهما

- السرعة في أداء الخدمة.

- القدرة الاستيعابية.

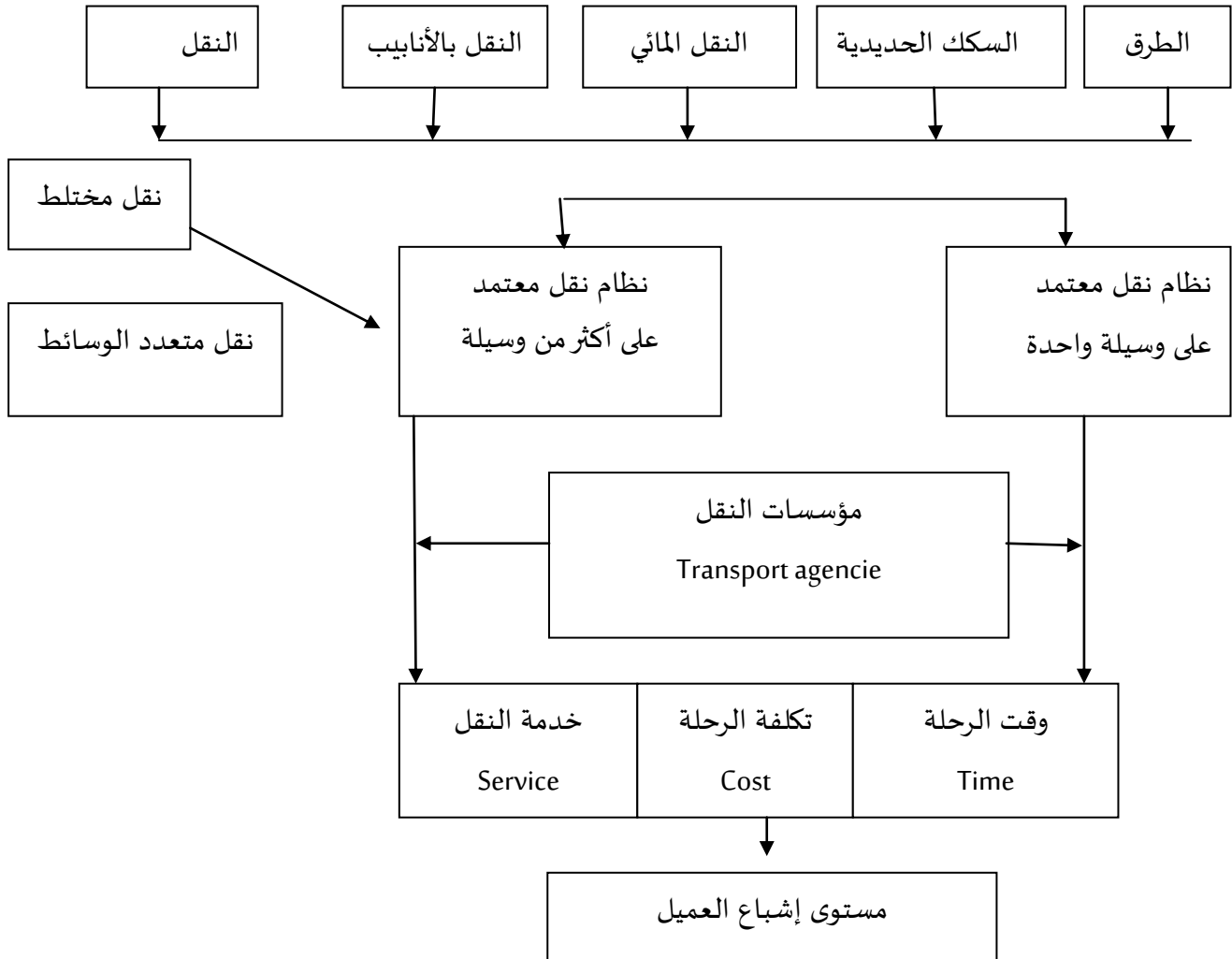
- مدى توفرها بشكل منتظم في أداء الخدمة.

<sup>1</sup> - رونالد داتش بالومرجع سبق ذكره، ص 110.



- التكلفة الخاصة بكل وسيلة درجة الاعتماد عليها.<sup>1</sup>

الشكل رقم (7-I) مكونات نظام النقل داخل سلسلة اللوجستيات



المصدر: عبد القادر فتحي لاشين وفريق من الخبراء ، ص 60 .

قد يتم استعمال أكثر من وسيلة نقل نظام النقل المتعدد الوسائط لتخفيض تكاليف النقل ووصول البضاعة في الوقت المحدد. فالوقت هو محور نجاح لوجستيات النقل بكافة أنماطها، وهي تعتمد في استراتيجيتها على التطور المستمر للبرامج التي تطبقها من خلال شبكة الأنترنت.

3 - التخزين: ويتمثل في تحديد سياسات تخزين الخام والمنتجات النهائية التنبؤ بالمبيعات في الأجل القصير وضع المنتجات. استراتيجيات خاصة بوقت الدفع و السحب و معرفة عدد و حجم و موقع نقاط التخزين و مزيج تناول إدارة المخزون دراسة تخطيط و تنظيم جميع الأنشطة التي تستهدف تدفق المواد و السلع بالكميات و النوعيات المطلوبة بإضافة استلام و فحص المواد و السلع الواردة للمنشأة و تخزينها في أماكن ملائمة بحمايتها من الضياع و السرقة المنشأة. و التلف و التشويه لغاية صرفها للجهات التي تطلبها داخل و خارج المنشأة .

<sup>1</sup> - هاني حامد الضمور : ، ص354.

وتهدف التوازن بين مواعيد الإنتاج والاستخدام للسلع المختلفة، ويظهر ذلك بشكل واضح فيما إذا كان الإنتاج منتظماً ومستمرًا والاستخدام موسميًا أو كان الإنتاج موسميًا والاستهلاك منتظماً أو مستمر الغرض الحماية من تقلبات الأسعار أو زيادتها حيث تقوم بعض المنشآت بشراء كميات كبيرة وتخزينها عندما تتوقع ارتفاع الأسعار في المستقبل. من أجل التغلب على الظروف الطارئة والتقلبات غير المتوقعة في الطلب كالتأخير في استلام المواد أو ارتفاع الطلب بشكل مفاجئ.

أما الهدف الأساسي من مراقبة إدارة المخزون فهو تحديد الكميات من المواد والسلع التي يجب الاحتفاظ بها لما يضمن الوفاء باحتياجات المتوقعة في إدارة التوزيع المادي، إدارة اللوجستيك، بأقل تكلفة ممكنة.<sup>1</sup>  
4- تدفق المعلومات وتشغيل أوامر الطلب : والتي تتضمن الإجراءات البينة في المبيعات وأوامر التخزين. طرق نقل وتحويل معلومات معالجة الطلبات قواعد الطلب.<sup>2</sup>

#### 1-4- تدفق المعلومات:

يقصد بنظم المعلومات مجموعة من العناصر المتفاعلة والمتراصة التي تتولى مهام جمع وتخزين البيانات، انشاء ملفات استرجاع، وتحويل البيانات من خلال معالجتها وتحليل البيانات باستخدام الأساليب الاحصائية والرياضية لدعم عمليات اتخاذ القرار والتنسيق والرقابة في المؤسسة.

وعلى الرغم من الإهمال الذي حصل في هذا الجانب من نظام اللوجستيك ولا سيما في السابق وذلك للنقص الحاصل في عملية نقل المعلومات وكذلك في الأدوات المستخدمة في ترجمة هذه البيانات Data التي لها القدرة على مناولة ومعالجة التدفق الرئيسي للمعلومات لقد أثرت هذه الأمور في سير نظام المعلومات وتطويرها بوصفه عنصراً حيوياً في نظام اللوجستيك.<sup>3</sup>

ولقد كان من الضروري وجود نظام معلوماتي لقراءة الطلب عند كل نقطة في قناة اللوجستيات، ويسمح بتحريك نظام اللوجستيك، فتم إنشاء نظام معلوماتي يهدف تخطيط وتنفيذ برامج اللوجستيات وتزويد المنظمة بالبيانات لتسهيل أداء أنشطة اللوجستيات.

#### 2-4- تشغيل أوامر الطلب

يعبر هذا المصطلح عن النظام الذي تستخدمه الشركة للحصول على الأمر من العميل فتنفيذ أوامر الطلب تمر بمراحل عديدة بداية بإعداد الطلب وتوصيله ثم ادخال الطلب وتنفيذه وفي الأخير تقرير بحالة الطلب "كما أن زيادة معدل سرعة تشغيل الأوامر يساعد على تقليل حجم المخزون".<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - هاني حامد الضمور ، ص342.

<sup>2</sup> - رونالداتش ، بالو ، ، ص30

<sup>3</sup> - نافع ذنون الدباغ، نظام اللوجستيك المفاهيم والاساسيات، ص115

<sup>4</sup> - محمد عبد العليم ، صابر، 2007 " إدارة اللوجستيات " ، دار الفكر الجامعي الاسكندرية ، ، ص93.

فمعالجة الطلب تتصل اتصالاً وثيقاً بتدفق المعلومات في النظام اللوجستي للشركة لأنها كانت تستغرق وقت طويلاً من 60-70% من الوقت الكلي لدورة الطلب ولكن في السنوات الأخيرة استفادة نشاط إدارة خدمة العملاء ولا سيما معالجة طلبات العملاء كثيراً من التقدم في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والحاسبات.<sup>1</sup> وبالرغم من أن الأنشطة المتعلقة بتشغيل أوامر الطلبات تمثل تكلفة أقل بالمقارنة بتكلفة النقل والتخزين، إلا أنها على درجة كبيرة من الأهمية بسبب علاقتها بالوقت الإجمالي المستغرق منذ الحصول على أمر الطلب من العميل وحتى استلامه للمنتجات أو الخدمات المرغوبة، وذلك يكون له تأثير واضح وملحوس على رضا العملاء<sup>2</sup>

هناك أنشطة معاونة : وتتمثل فيما يلي

- المخازن : تتمثل في تحديد مساحة المخازن وتنظيم وترتيب المخازن كذا شكل المخازن وتمثل إدارة المخازن نشاطاً فرعياً أنشطة من اللوجستك وتلعب المخازن دوراً هاماً في تحقيق المستوى المرغوب لخدمة العملاء، مع الحفاظ على التكلفة الكلية عند الحد الأدنى لها، وهذا الدور الهام للمخازن ينبع من كونها حلقة توصل بين المنتج ( المنشأة) والعملاء، وفي السنوات الأخيرة أصبح هذا النشاط من أهم الأنشطة للمؤسسات ويمكن تعريف المخازن على أنها النشاط الفرعي من أنشطة الامداد المسئولة عن تخزين المنتجات من المواد الخام نصف المصنوعة، والسلع تامة، ما بين مراكز توافرها، مركز استهلاكها بالإضافة إلى أنه النشاط المسؤول عن توفير المعلومات بالإدارة عن حالة المخزون من السلع المختلفة وكميات هذا المخزون وأماكن تخزينه.

- مناولة المواد : تتمثل في اختيار المعدات وإجراء تجهيز الطلبات يمثل نظام المناولة الكفاء حجر الأساس في نجاح إدارة المخازن . فكما أوضحنا سابقاً أن الوظائف الأساسية للمخازن هي الحركة والمخزون وتبادل المعلومات، وهذه الوظائف الثلاث وأهمها وظيفة الحركة بكل أنشطتها من استلام أو تخزين وشحن .... وغيرها لا تتم إلا من خلال المخازن أو موقع التشغيل ، وبالرغم من أهمية نشاط المناولة في تحقيق المنفعة الزمنية والمكانية للسلع النشاط إلى حد ممكن مع الحفاظ على مستوى الخدمة المقبولة ولضمان نجاح نظام المناولة يجب أخذ بعض العوامل و الاعتبارات الأساسية عند تصميم هذا النظام مثل :

- تنميط معدات و أجهزة المناولة إلى أقصى درجة ممكنة.
- تصميم نظام المناولة بحيث يحقق أعلى درجة لسهولة واستمرار تدفق السلع والمنتجات.
- زيادة حجم أموال المستثمرة في الأجهزة المتحركة.

<sup>1</sup>- أيمن النحراوي 2016 ، " إدارة اللوجستيات" ، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، . ص232

<sup>2</sup>- اقسام عمر الامداد الشامل - مدخل ادارة التكلفة والسياسات المتبعة ، ص22.

### المطلب الثاني: التكامل الوظيفي الأنشطة اللوجستية<sup>1</sup>

منذ ما توقع استقرار مفهوم اللوجستيات أصبح الهدف هو تحقيق الترابط والتكامل ما بين أنشطة التوزيع وأنشطة إدارة المواد تساعد كل في مجاله على تلبية احتياجات التشغيل وتحقيق أهداف المؤسسة لتضمن كفاءة التخزين وفعالية تدفق المخزون من مصادر التوريد وخلال أنظمة التشغيل نحو مصادر التوزيع حتى يصل إلى المستهلك.

ويتكون النظام المتكامل لنشاط اللوجستيك من نشاطين فرعيين يرتبطان ببعضهما البعض وهما عمليات اللوجستيك وأنشطة التنسيق والربط.

بالدراسات الخاصة بموضوع اللوجستيات في الوقت الحالي بتنمية نظام موحد يضمن كفاءة التخزين وفعالية تدفق المخزون من مصادر التوريد وخلال الأنظمة التشغيل نحو مصادر التوزيع حتى يصل إلى المستهلك كما تهتم أيضا بدراسة وتحليل سلاسل التوريد

إن النظام الفرعي الآخر المكون لنظام اللوجستيك يهتم بوضع الخطط اللازمة لتحقيق التكامل بين أنشطة اللوجستيك المختلفة.

وترجع أهمية نشاط التنسيق والربط بين عمليات اللوجستيك المختلفة إلى أن الظروف المرتبطة بحركة المواد والمنتجات وترجع مثل حجم المخزون المتاح ودرجة السرعة المطلوبة في تدفق المواد أو المنتجات تختلف كحالة دخول المواد إلى المنشأة عنها في حالتها خروج المنتجات إلى المستهلك أو تحركها داخل المنشأة بنفسه.

ومن الناحية الإدارية تنقسم أنشطة التنسيق والربط إلى مجموعة الأنشطة الفرعية التالية:

- التنبؤ بالمبيعات.

- تشغيل الأوامر.

- تخطيط وجدولة عمليات التشغيل.

- تخطيط الاحتياجات من المواد.

#### 1- تنبؤ بالمبيعات:<sup>2</sup>

إن وضع وتحديد أهداف وظيفة اللوجستيك يتطلب تقدير كل من حجم المبيعات المتوقعة في المستقبل المخزون اللازم توفيره.

ونعطي عملية التخطيط والتنبؤ بالمبيعات في هذه الحالة قدرة زمنية قصيرة الأجل لا تزيد عادة عن نسبة تشمل قدرة التنبؤ في معظم الأحيان ثلاثة أشهر.

ويمثل التنبؤ بالمبيعات المستقبلية الأساس الذي تعتمد عليه جميع الخطط التشغيلية داخل المنشأة حيث تعتمد جميع خطط الشراء والتصنيع والتوزيع على حجم الطلب المتوقع في الفترة المستقبلية.

<sup>1</sup>- دهاني حامد الضمور ، مرجع سبق ذكره، ص213.

<sup>2</sup>- نهال فريد مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص32.

2- تشغيل الأوامر :

تشير عملية تشغيل الأوامر إلى مرحلة التنفيذ الفعلية للمبيعات المتوقعة خلال التنبؤ ويترتب على وصول أوامر العملاء إلى المنشأة بدء عملية التوزيع المادي التي تمثل نشاط اللوجستيك الذي يساعد على تحقيق الأهداف التسويقية للمشروع، وتساعد عملية تشغيل الأوامر على تحقيق أهداف التنسيق والربط بين أنشطة اللوجستيك ويرجع ذلك إلى أن الأوامر تمثل مصدرا هاما للمعلومات الواقعية عن الحجم الحقيقي للطلب ويساعد ذلك على تعديل التنبؤات الخاصة بأحجام المبيعات المتوقعة لتمشي مع الظروف الفعلية للطلب.<sup>1</sup>

3- تخطيط وجدولة عمليات التشغيل:

إن تخطيط العمليات التشغيلية يعني التوفيق بين إمكانيات المنشأة وبين الأهداف التي تسعى إليها، وتشير خطة التشغيل إلى كيفية استغلال موارد المنشأة خلال فترة زمنية معينة التي تختلف من مشروع لآخر، ففي المنشأة ذات النشاط التجاري تقتصر القدرة الزمنية التي يغطيها جدول التشغيل من ثلاثة إلى ستة أشهر، ما في المنشأة الإنتاجية فإن خطط الإنتاج تغطي عادة فترة تمتد إلى سنة كاملة.

4- تخطيط الإحتياجات من المواد

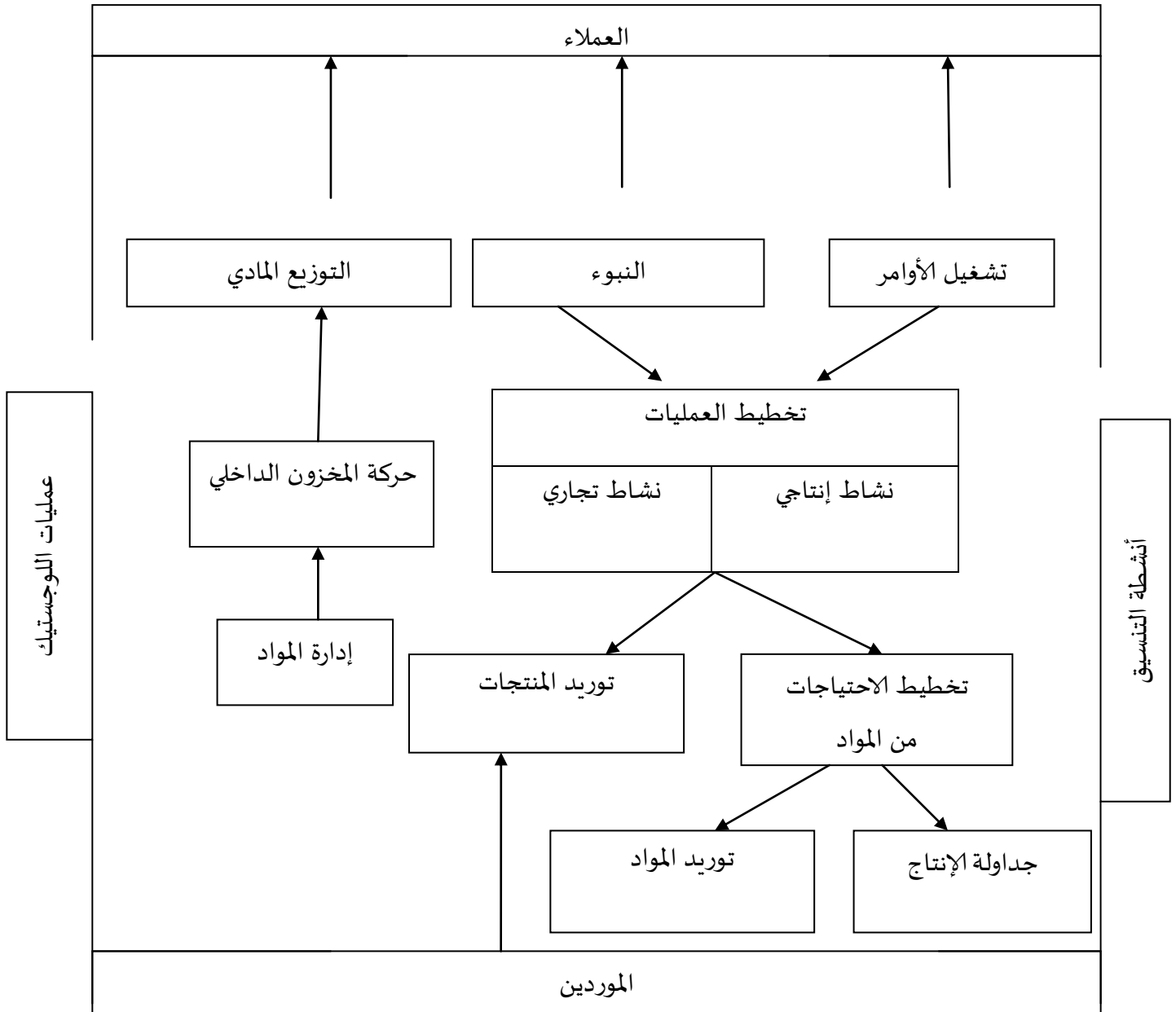
تختلف أهمية هذا النشاط وفقا لنوع المنشأة ففي حالة المنشأة ذات النشاط التجاري يتم تخطيط الإحتياجات المنتجات بغرض إعادة البيع أما كبعض الوسطاء أو للمستهلك ويتم الإتفاق على عملية شراء واحدة للحصول على جميع احتياجات المنشأة وذلك خلال الفترة الزمنية المعينة ولمواجهة ظروف عدم التأكد تلجأ المنشآت ذات الطبيعة التجارية إلى استخدام أسلوب معين للرقابة على المخزون وهو أسلوب نقطة إعادة الطلب، أما في حالة المنشآت الصناعية فإن عملية تخطيط الإحتياجات من المواد تتطلب المزيد من الجهود التنسيقية حيث يكون الهدف في تحقيق الترابط ما بين جداول الإنتاج وما بين توفير المواد والأجزاء. هذه الحالة هو وتتوافق خطط توفير المواد والأجزاء على خطط الإنتاج حيث تتغير الخطط الأولى وفقا لأي تغيرات متوقعة أو غير متوقعة في جداول الإنتاج.<sup>2</sup>

ويمكن توضيح النظام المتكامل للوجيستيك كما هو مبين في الشكل (8-I)

<sup>1</sup>- نهال فريد مصطفى: مرجع سبق ذكره، ص32.

<sup>2</sup>- نهال فريد مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص32.

الشكل رقم : (8-I) النظام المتكامل للوجستيك<sup>1</sup>



### المطلب الثالث : دور التكنولوجيا في تطوير أنشطة اللوجستيك

تزايد حجم شحنات البضائع من مختلف المنتجات المصدرة والمستوردة فظهرت الحاجة الملحة لإيجاد

تسهيل المتطورة لمناولة البضائع وتخزينه أو بكفاءة عالية.

#### 1- نظام التوحيد النمطي للبضائع :

يقصد به تعبئة البضائع ورصها في حاويات أو صنادل ذات أحجام كبيرة ومتماثلة بحيث يتم نقل أو تداول

البضائع الموحدة نمطيا من وإلى السفينة عن طريق استخدام الأوناش أو الواري.

<sup>1</sup> -نهال فريد مصطفى، جلال إبراهيم العبد 2005/2004 "إدارة اللوجستيات"، ص29.

2- نظام النقل بالحاويات :

هو نظام يعتمد على تغليف البضائع ووضعها داخل صناديق ذات مقاييس موحدة مع استخدام وسائل خاصة لنقل الحاويات من السفن إلى المخازن بواسطة الرافعات وتخزين في أماكن خاصة.

3- دمج الشحن

في النقل تشجع الأسعار القليلة وحجم الشحنات الكبيرة المديرين على شحن كميات كبيرة ودمج الشحنات الصغيرة في شحنات كبيرة هو الطريقة الأولية لتخفيض تكلفة النقل للوحدة ويتم دمج الشحنات عادة بأربعة طرق: - يوجد دمج للمخزون وهذا يسمح بحمولات كاملة للشاحنات ويكون هذا نتيجة طبيعة لإدارة المخزون. يوجد دمج للشاحنات في هذه الحالة عندما يشمل لتسليم وتوزيع كميات اقل من طاقة الشاحنات فانه يتم - وضع أكثر من شحنة على الشاحنة وذلك للحصول على نقل فعال وعملية الجدولة والمسار لهذا النوع. - يوجد دمج المخازن السبب الرئيسي للمخازن هو السماح بنقل شحنات كبيرة لمسافات كبيرة ونقل شحنات صغيرة لمسافات صغيرة.

- يوجد دمج مؤقت يتم تجميع طلبات العملاء حتى يتم شحن كميات كبيرة في وقت واحد بالا لا من عدد من الشحنات الصغيرة

خاتمة:

أعتبر اللوجستيك ذو دور وأهمية بالغين منذ بداية ظهوره وحتى عند تطبيقه كمصطلح إداري عرف العديد من التطورات والتغييرات جعل منه إدارة متكاملة يخضع لصيرورة التسيير من تخطيط تنظيم ورقابة وذلك على كل المستويات الإدارية. كما أصبح ضمن إستراتيجية المؤسسة يهدف إلى تحقيق انسيابية العمل والتدفق المستمر بأقل التكاليف لزيادة ربحية المؤسسة، وأصبح يشكل مجال للمنافسة بين المؤسسات واكتساب أسواق جديدة. أصبحت الأنشطة اللوجستية تمثل أهمية خاصة في جميع المجالات الصناعية والخدماتية، والعسكرية والبيئية، لأنه هناك اعتقاد خاطئ بأن الأنشطة اللوجستية قاصرة على المؤسسات الصناعية التي تقوم بإنتاج السلع المادية بما أن الأنشطة اللوجستية تتضمن تخزين ونقل المواد والمنتجات في المؤسسات الصناعية وهذا الاعتقاد أدى إلى ضياع الكثير من الفرص الإدارية والتسويقية والتجارية للمؤسسات المعاصرة. لأن نجاح تطبيق مبادئ ومفاهيم المنظومة اللوجستية التي تم ممارستها في مجال الخدمات البيئية، الصناعي بل تمتد إلى الشالات الأخرى. الجيش الشرطة بررت قصور هذه النظرة للعمل اللوجستي وعليه فالأنشطة اللوجستية لا تقتصر على المحال.



# الفصل الثاني: التنظيم اللوجستي ومحدداته

المبحث الأول : التنظيم اللوجستي

المبحث الثاني : محددات التنظيم الفعال للأنشطة اللوجستية

## تمهيد:

تلقت دراسة التنظيم منذ وأوائل هذا القرن إهتماما متزايد من الدراسين والممارسين في عدة ميادين وذلك لما للتنظيم من أثار إقتصادية وإجتماعية وثقافية تنعكس على مصادر وطرق خلق وإشباع الحاجات الإنسانية ولعلى سر نجاح مؤسسات أو منظمات سواء كانت خدماتية أو ربحية هو " التنظيم " الذي يعتبر العمود الفقري للمؤسسة وهو الذي يستطيع تحقيق أهدافها حيث تتطلب وظيفة التنظيم التنسيق بين مختلف الأقسام المتخصصة المتخصصة بالأنشطة والأعمال المراد تنفيذها .

## المبحث الأول : التنظيم اللوجستي

## تمهيد

من خلال الرجوع إلى العديد من الكتب والمراجع يتبين أن التنظيم هو النشاط الأساسي والعامل المهم يعتمد عليه لمواجهة الصعوبات والمعوقات التي تواجه المؤسسات فهو يسعى إلى تنسيق وترتيب لجميع العناصر الضرورية للعمل من أجل رسالة المؤسسة وهدفها ومعالجة الجوانب التنظيمية للأنشطة اللوجستية .

## المطلب الأول : نظام المعلومات اللوجستي

نظرا لدور وأهمية اللوجستيك في جميع المنشآت فإن دراسة الأعمال وأنشطة اللوجستيك تستوجب الإستعانة أو الاعتماد على مجموعة مختلفة من المفاهيم والمبادئ التي تتعلق بنظام فعال للمعلومات الخاصة باللوجستيك يساعد ويلبي احتياجات الإدارة ويستطيع أن ينقل المعلومات من أماكن توافرها إلى مستويات الإدارة المناسبة.

## 1- عموميات عن نظام المعلومات:

نظرا لأهمية نظام المعلومات في اللوجستيك سنبدأ أولا بتعريفه وعلاقته بالوظائف الإدارية الأخرى.

## 1-1- تعريف نظام المعلومات:

عرف نظام المعلومات على أنه عبارة عن مجموعة من المكونات أو العناصر المترابطة والمتفاعلة معا والتي تتولى مهام جمع أو إسترجاع أو تشغيل و تخزين، وتوزيع المعلومات والرقابة في المنشأة إضافة إلى ذلك فإن نظم المعلومات يمكن أيضا أن تلعب دورا هاما في معاونة المديرين والعاملين في المنشأة على تحليل المشكلات المعقدة وتنمية المنتجات الجديدة ويحتوي أي نظام على معلومات متنوعة حول الأفراد والأماكن والأشياء داخل المنشأة أو في البيئة المحيطة<sup>1</sup>.

وبصفة عامة فإن نظم المعلومات الرسمية في أي منشأة قد تكون يدوية أو معتمدة على وسائل التخزين الألية، فبالنسبة لنظام المعلومات اليدوي فإنها تعتمد على أسلوب الورقة والقلم. وهي تخدم احتياجات هامة جدا في المنشأة لا يمكن تجاهلها أما نظم المعلومات التي تعتمد على الآلة فإنها تستخدم تكنولوجيا المعلومات وتوفرها لمتخذي القرارات المنشأة وبالطبع فإن هذا النظام يتولى جمع وتشغيل وتحويل البيانات العامة إلى المعلومات ذات دلالة القرارات.

## 2-2- نظام المعلومات اللوجستية:

يعتبر نظام المعلومات اللوجستيك أحد الأنظمة الفرعية للمعلومات الادارية وهو نظام يهدف إلى توفير البيانات اللازمة للإدارة نشاط اللوجستيك. وهو كغيره من أنظمة المعلومات له مكونات خاصة به.

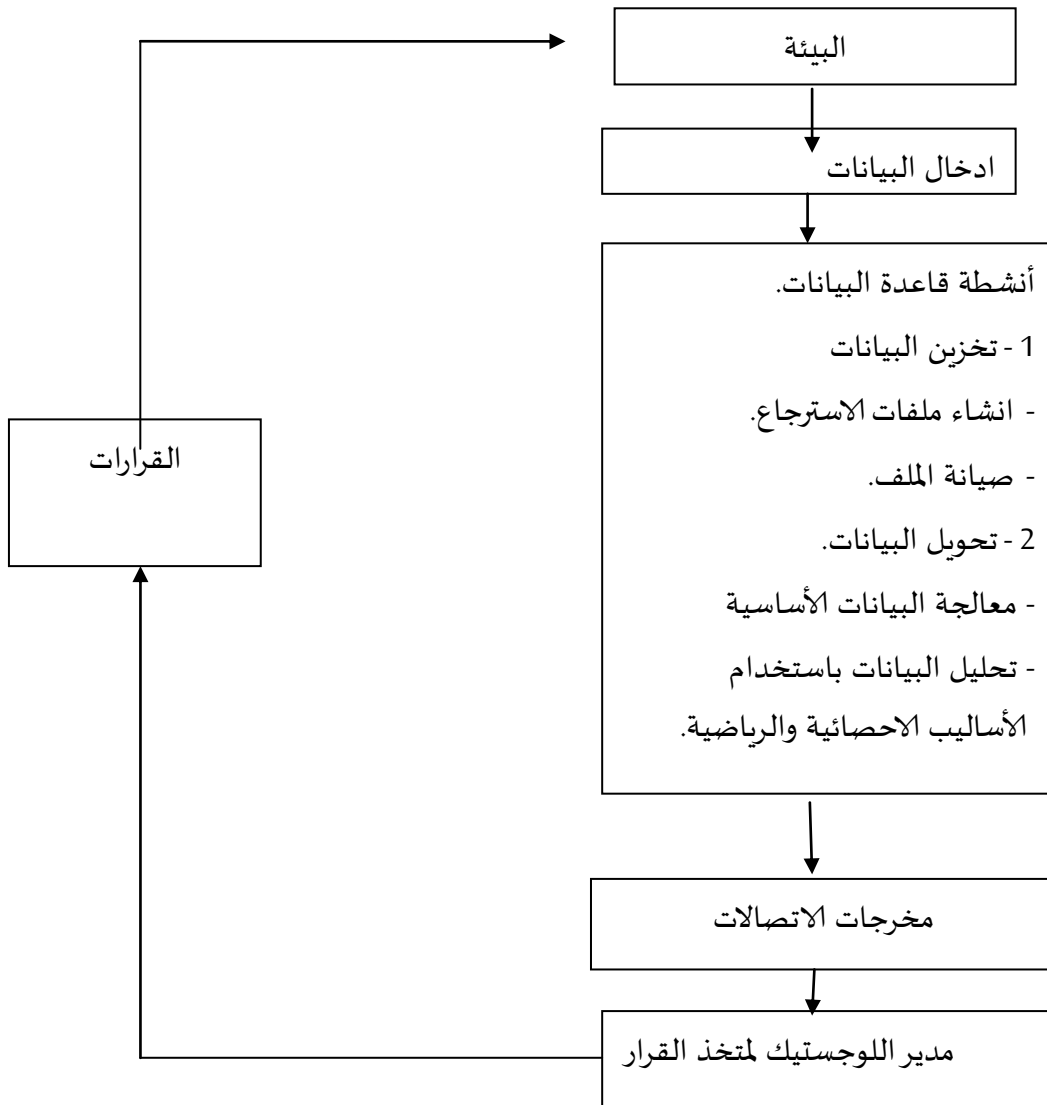
لا شك أن التقدم التكنولوجي في أنظمة ووسائل وخاصة ما يتعلق باستخدام الوسائل الألية قد أحدث ثورة في أنظمة وعمليات الادارة اللوجستيك وتعتبر عملية تدفق المعلومات واحدة من أهم مظاهر النشاط اللوجستيك فهناك كثير من الأنشطة التي تعتمد اعتماد كبيرا على كفاءة نظام المعلومات المتوافر لدى المنشأة ومنها - المدى المرغوب فيه لتدفق البضاعة خلال المنافذ المختلفة. - الإحتفاظ بمستويات ملائمة من المخزون. - سرعة توزيع وتنظيم البضائع في نقاط التخزين المختلفة.

<sup>1</sup>- ثابت عبد الرحمان ادريس ، (2004) " كفاءة وجودة الخدمات اللوجستية " الدار الجامعة للنشر والتوزيع مصر ص57

- من ناحية أخرى تعتبر السرعة التي يتم بها تداول المعلومات داخل النظام اللوجستيك عنصر محدد لكفاءة هذا النظام ومن ثم مستوى الخدمة التي يتلقه العميل، كالاتصالات البطيئة وغير دقيقة قد يترتب عليها تحمل المنشأة لتكاليف باهضة تتمثل في:<sup>1</sup>
- تحول بعض العملاء ومن ثم فقدان بعض الفرص.
  - وجود مستويات أعلى أو أقل من المستويات المرغوبة للمخزون.
  - انخفاض كفاءة عمليات النقل.
  - التأثير على جداول الانتاج.

ويمكن تمثيل نظام المعلومات اللوجستيك كما في الشكل (1- II)<sup>2</sup>

الشكل (1- II) نظام المعلومات اللوجستيك



<sup>1</sup>- ثابت عبد الرحمن ادريس ، (2003/2002) " مقدمة في ادارة الأعمال اللوجستية الإمداد و التوزيع المادي " مرجع سبق ذكره، ص108.

<sup>2</sup>- ثابت عبد الرحمن ادريس ، (2003/2002) " مقدمة إدارة الأعمال اللوجستية، الإمداد والتوزيع المادي " مرجع سبق ذكره، ص108

حدود نظام المعلومات....

3-1- العناصر المكونة لنظام المعلومات اللوجستيك : يتكون أي نظام لوجستي مما يلي:

أ- المدخلات : هي البيانات التي يمكن الحصول عليها من مصادر متعددة ومتنوعة مثل العملاء وسجلات الشركة البيانات الثانوية المنشورة وبيانات تتعلق بالإدارة من اجل اتخاذ القرارات خاصة بالإدارة اللوجستيك.

فمثلا يتم الحصول على البيانات من العملاء من خلال تعاملهم مع الشركة بحيث يمكنهم توفير بيانات تتعلق بحجم المبيعات وتوقيت البيع، وحجم أمر الشراء وغيرها والتي يمكن أن تقيد في التنبؤ بحجم المبيعات المستقبلية وفي تحديد حجم المخزون وفي غيرها من القرارات الخاصة بالتوزيع والنقل والمناولة والتعبئة.<sup>1</sup>

وبالنسبة لسجلات الشركة والتي تتمثل في سجل المبيعات والمحاسبة والتكاليف والدراسات السابقة وتقارير التشغيل المختلفة وتقارير المخازن والنقل وغيرها فإنها تمثل أحد المصادر الهامة للبيانات اللازمة لنظام المعلومات اللوجستيك وعادة فإن بيانات هذه السجلات والتقارير لا تكون مصنفة أو محددة بشكل يساعد على اتخاذ القرارات اللوجستيك. ولذلك فإنه يتم عادة اختيار أنواع البيانات اللازمة لهذا الغرض ثم يتم تصنيفها. وتجهيزها للمعالجة لاحقا لخدمة القرارات اللوجستيك وبالنسبة للبيانات الثانوية المنشورة عن طريق جهات خارجية فإنها تمثل أيضا مصدرا حيويا وهاما لبيانات نظام المعلومات اللوجستيك.

إن العديد من أنواع هذه البيانات بتوافر من خلال التقارير الرسمية المنشورة بالأجهزة الحكومية والبنوك والمؤسسات المختلفة وأخير فإن احصاء الإدارة بالشركة وكذلك العاملين بها يمكن أن يكونوا مصدرا هاما للبيانات اللازمة لنظام المعلومات اللوجستيك وتعلق هذه البيانات بحجم الطلب المتوقع واتجاهاته ومصادر التوريد وغيرها.

ب- إدارة قاعدة البيانات : ونقصد بها تحويل البيانات إلى معلومات تكون جاهزة لمساعدة متخذي القرارات والتي تشمل على اختيار البيانات التي سيتم تخزينها واسترجاعها وهي أكثر تعقيدا بسبب استخدام النماذج والأساليب الرياضية والإحصائية المقدمة والتي توفر حلول كمية للمشكلات التي تواجه متخذ القرارات مثل النماذج الرياضية لحل مشكلات مواقع المخازن وتكاليف النقل والكمية الإقتصادية لشراء والتوريد ومستويات المخزون والتنبؤ بحجم الطلب وغيرها .

ج- المخرجات: تكون نتيجة تحليل البيانات باستخدام النماذج الرياضية والإحصائية وتشمل تقارير التكلفة أو الأداء وفي شكل إحصائيات ، تقارير حالة المخزون ، تقارير إستثنائية والتي تقارن الأداء المرغوب بالأداء الفعلي وتقارير خاصة بالتنفيذ أو التصرف التي تتعلق بأوامر الشراء أو أوامر الإنتاج.<sup>2</sup>

**المطلب الثاني : مفهوم التنظيم وأهميته**

1- مفهوم التنظيم : هو وظيفة إدارية لها طبيعان :

إنساني يركز على التعاون بين الأفراد والصراعات الطبيعية المتوقعة بينهم

وفي : يهتم بتحديد النشاطات المسوحة مهامها ثم تقسيمها على الأفراد كل حسب اختصاصه وموقعه مع بيان طرق الاداء والواجبات الإصلاحات الازمة كما يمكن تعريف التنظيم بأنه توزيع الأعمال المؤدية إلى إنجاز أهداف المؤسسة على أقسامها وعمالها ، مع تحديد علاقات العمل وطرقه وإجراءاته. التنظيم كوظيفة من وظائف المدير

<sup>1</sup>- ثابت عبد الرحمان ادريس ، (2002/2003) " مقدمة في ادارة الأعمال اللوجستية" مرجع سبق ذكره، ص102.

<sup>2</sup>- رونالدواتش بالوا ، (2006) ، " إدارة اللوجستيات : تخطيط وتنظيم وورقابة سلسلة الإمداد ، ترجمت تركي إبراهيم سلطان ، أسامة أحمد مسلم ، دار

المرخ ، الرياض ، السعودية ص530

تنطوي على تحديد الأنشطة المطلوبة انجازها لتحقيق الأهداف وتحديد الأفراد الذين سيقومون بتنفيذ هذه الأنشطة بحيث يتم إسناد النشاط المعين على الشخص الذي تتلاءم قدراته ومهاراته مع متطلبات هذا النشاط. وتحديد مراكز السلطة والمسئولة وأساليب الإشراف والتنسيق بين الأنشطة بالإضافة إلى البناء الهيكلي التنظيمي. أن التنظيم كمنظفة فهو وحدة اتخاذ القرارات ذات الشخصية المعنوية المستقلة التي تسعى لتحقيق هدف أو مجموعة الأهداف أو أنه عبارة عن نظام على يحتوي على عدد من الأدوار والوظائف والعلاقة بين هذه الوظائف وبين الأفراد.<sup>1</sup>

2- أهمية وظيفة التنظيم: من التعريف السابق يتضح أن للتنظيم فوائد عديدة يمكن تلخيصها كالآتي:

- جعل كل عضو من أعضاء التنظيم يعرف ما هي مجموعة الأنشطة التي سيقوم بأدائها.
- أما التنظيم السليم يساعد في تحديد علاقات العمل بالمنظمة تحديدا واضحا فكل عوض من أعضاء التنظيم يعرف مكانه وعلاقته التنظيمية برؤسائه أو مرؤوسيه.
- يساهم التنظيم أيضا في التوحيد الشامل لجهود وتصرفات الجماعة وتوجيهها نحو الهدف المشترك، كما يساهم في تحقيق أفضل استخدام للطاقات البشرية والمادية، ويأتي هذا من حقيقة أن التنظيم يعمل على إقامة وموازنة العلاقات السليمة بين العمل المحدد والأشخاص القائمين به والتسهيلات المادية.
- من خلال التنظيم الفعال يمكن تجنب مشكلات متعددة مثل ازدواج في العمل شيوع المسؤولية أو التهرب منها عدم القدرة على اتخاذ القرارات التدخل في الإختصاصات... الخ.
- عندما يوجد التنظيم الجيد فإن كل عضو تكون له السلطة الضرورية للقيام بعمله ومن ثم يمكنه تنفيذ الأنشطة الموكلة له

ويضاف إلى ما سبق أن التنظيم يساعد في تسهيل تدفق العمل وتسلسله ويزود العاملين ببعض الارشادات الخاصة بالأداء وتسهيل الرقابة وتحديد قنوات الإتصال وغيرها.<sup>2</sup>

2-1- معايير تحديد مكانة إدارة اللوجستيك في الهيكل التنظيمي : توجد بدائل لتنظيم الأنشطة اللوجستيك ومن بدائل الشائعة في ذلك أن تتبع هذه الأنشطة أعلى مستوى إداري ويكون مديرها أحد أعضاء الإدارة العليا شأنه شأن الوظائف الرئيسية الأخرى في المنشأة أو تتبع هذه الأنشطة الوظائف الرئيسية الأخرى في المنشأة مثل الإنتاج أو الإدارة المالية أو الإدارة التجارية حسب ظروف المنشأة والاحتياجات هذه الإدارات من الأنشطة اللوجستيك. ولا يمكن القول بأن هناك شكلا تنظيميا معيناً للأنشطة اللوجستيك يصلح في كل المنشآت فلكل المنشأة ظروفها وسياستها الإطار التنظيمي المناسب هو الذي يلاءم هذه الظروف والسياسات ومع ذلك فهناك قواعد يمكن الاسترشاد بما في تحديد المستوى الإداري والذي ستقع عليه أي وحدة تنظيمية ومن هذه القواعد العامة.<sup>3</sup>

2-2- أهمية النسبية التي يتصف بها النشاط:

أو تتصف بها القرارات المتعلقة بالنشاط بالنسبة للمنشأة ككل، ودور الأنشطة اللوجستيك يختلف بالضرورة في أهمية من المنشأة للأخرى، وكلما زادت هذه الأهمية كلما استدع الأمر الإرتفاع بالوضع التنظيمي للنشاط على مستوى إداري أعلى وبالتالي فقد تبلغ أهمية النشاط إلى حد يلزم معه أن تكون وظيفة الأنشطة

<sup>1</sup> -عبد السلام أبو قحف ، ( 2003/2004 ) " اساسيات التنظيم والإدارة " مرجع سبق ذكره، ص362.

<sup>2</sup> -مصطفى محمود ابو بكر، ( 2003/2004 ) " المرجع في وظيفة الاحتياجات وإدارة الأنشطة اللوجستية والمنظمات المعاصرة": الدار الجامعة القاهرة ، ص95.

<sup>3</sup> -مصطفى محمود ابو بكر، ( 2003/2004 ) " المرجع في وظيفة الاحتياجات وإدارة الأنشطة اللوجستية والمنظمات المعاصرة": الدار الجامعة القاهرة ، ص95.

اللوجستيك واحدة من وظائف الرئيسية على نفس المستوى الإداري المغطى لوظائف الإنتاج والتسويق وغيرها. - تأثير الوظيفة أو القرارات على الوظائف الأخرى في المنشأة حيث نجد الأثر والآثار التي تترتب على اتخاذ قرارات معينة على أنشطة المنشأة الأخرى وعلى المنشأة ككل عامل له أهمية كبيرة في تحديد المستوى الإداري الذي سيتخذ فيه القرار والتبعية التي تحدد لمسؤولي هذه الوظيفة.

### المطلب الثالث : تطوير التنظيم اللوجستي

تطور الهيكل التنظيم في إدارة اللوجستيك: شهد التصميم التنظيمي تطورا هائلا خلال الفترة الأخيرة بسبب ما شهدته فلسفة الإدارة اللوجستيك الفعالة من تغيرات بمرور الوقت.<sup>1</sup>

ونلاحظ أن محاولة إعادة تنظيم هيكل السمات والمسؤوليات تطبيقا لهذا المفهوم الجديد يواجه بالمقارنة من جانب القوى المختلفة إلى أنه لا بد من التوصل في النهاية إلى تكوين وحدة تنظيمية تختص بممارسة المهام المرتبطة بكل من التوزيع والتوريد.

حد يلزم معه أن تكون وظيفة الأنشطة اللوجستيك واحدة من وظائف الرئيسية على نفس المستوى الإداري المغطى لوظائف الإنتاج والتسويق وغيرها.

- تأثير الوظيفة أو القرارات على الوظائف الأخرى في المنشأة حيث نجد الأثر والآثار التي تترتب على اتخاذ قرارات معينة على أنشطة المنشأة الأخرى وعلى المنشأة ككل عامل له أهمية كبيرة في تحديد المستوى الإداري الذي سيتخذ فيه القرار والتبعية التي تحدد لمسؤولي هذه الوظيفة .

الجانب التاريخي لتطوير التنظيم اللوجستي

### 1- تطور الهيكل التنظيم في إدارة اللوجستيك :

شهد التصميم التنظيمي تطورا هائلا خلال الفترة الأخيرة بسبب ما شهدته فلسفة الإدارة اللوجستيك الفعالة من تغيرات بمرور الوقت.

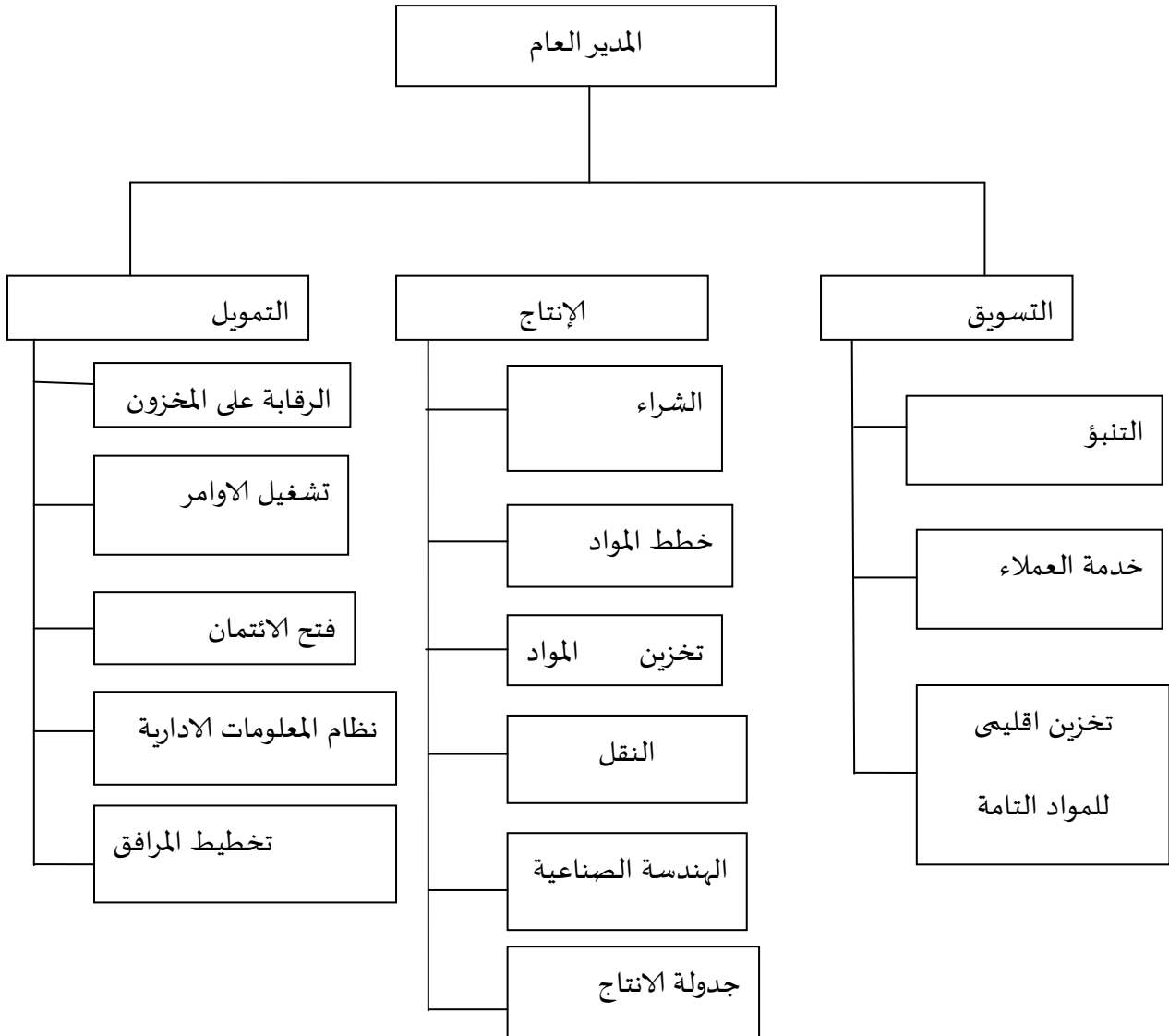
تتمثل المسؤولية الرئيسية للإدارة العليا في توفير البيئة المناسبة التي يمكن العاملين من المساهمة في تحقيق أهداف المنشأة وفي ظل التنظيمات التقليدية تنقسم مسئولية إدارة نشاط اللوجستيك ما بين عدة وحدات تنظيمية وذلك كما يظهر في الشكل (II - 2)<sup>2</sup> والذي يشير إلى الهيكل التنظيمي التقليدي الذي يتميز بانتشار وظائف اللوجستيك ما بين عدة وحدات تنظيمية، كما يتميز أنها بعدم ظهور بعض أنشطة اللوجستيك يقوم على أهمية النظر إلى هذه الوظيفة بنظرة شاملة متكاملة لأن تقسيم مسؤوليات ذات طبيعة متكاملة يؤدي إلى زيادة احتمالات الازدواج وإعاقة التنفيذ بفعال متكاملة بذلك فإن إدارة نظام اللوجستيك كوحدة متكاملة يساعد على تحقيق أهداف المنشأة.

ونلاحظ أن محاولة إعادة تنظيم هيكل السمات والمسؤوليات تطبيقا لهذا المفهوم الجديد يواجه بالمقارنة من جانب القوى المختلفة إلى أنه لا بد من التوصل في النهاية إلى تكوين وحدة تنظيمية تختص بممارسة المهام المرتبطة بكل من التوزيع والتوريد.

<sup>1</sup>- نهال مصطفى فريد، جلال إبراهيم العبد ، (2005/2004) "إدارة اللوجستيات" ص 329.

<sup>2</sup>- نهال مصطفى فريد ، جلال العبد (2005/2004) "إدارة اللوجستيات" مرجع سبق ذكره، ص 329.

الشكل (II-2) الهيكل التقليدي لوظائف اللوجستيك



فيما يلي ثلاث أنماط تنظيمية مختلفة تمثل المراحل التنظيمية التي يعرفها هيكل المنشأة في تطوره نحو تطبيق المفهوم المتكامل اللوجستيك..

1-1 النمط الأول<sup>1</sup> : إن توحيد التنظيم المسؤول عن أنشطة اللوجستيك لا يعتبر شرطاً لضمان رفع كفاءة هذه الأنشطة إن الشرط الرئيسي لفعالية الأداء في هذا المجال هو إدراك الإدارة العليا لإحتمالات ارتفاع مستوى الأداء في حالة تكامل الجهود المرتبطة باللوجستيك ومعنى ذلك أن أي تنظيم يهدف إلى دمج أنشطة اللوجستيك في إطار إدارة واحدة سوف ينتج عن الإلتزام بهذا المبدأ وفي المرحلة الأولى لإدراك الإدارة العليا للأهمية تكامل أنشطة اللوجستيك سوف يتم دمج وظيفتين أو أكثر من وظائف اللوجستيك دون أن يؤثر ذلك على المستوى التنفيذي أو الاستثنائي. ويلاحظ أنه من النادر أن يتقرر دمج الوحدات التنظيمية المختصة بإدارة المواد أو إدارة التوزيع المادي في هذه المرحلة التي تتمثل أول مراحل اتجاه التنظيم نحو تطبيق المفهوم المتكامل للوجستيك إن الهيكل التنظيمي للمنشأة في هذه الحالة تأخذ الشكل (II-3) في معظم الأحيان ومنه يظهر أن إدارة المواد والتوزيع المادي بدأت تظهر

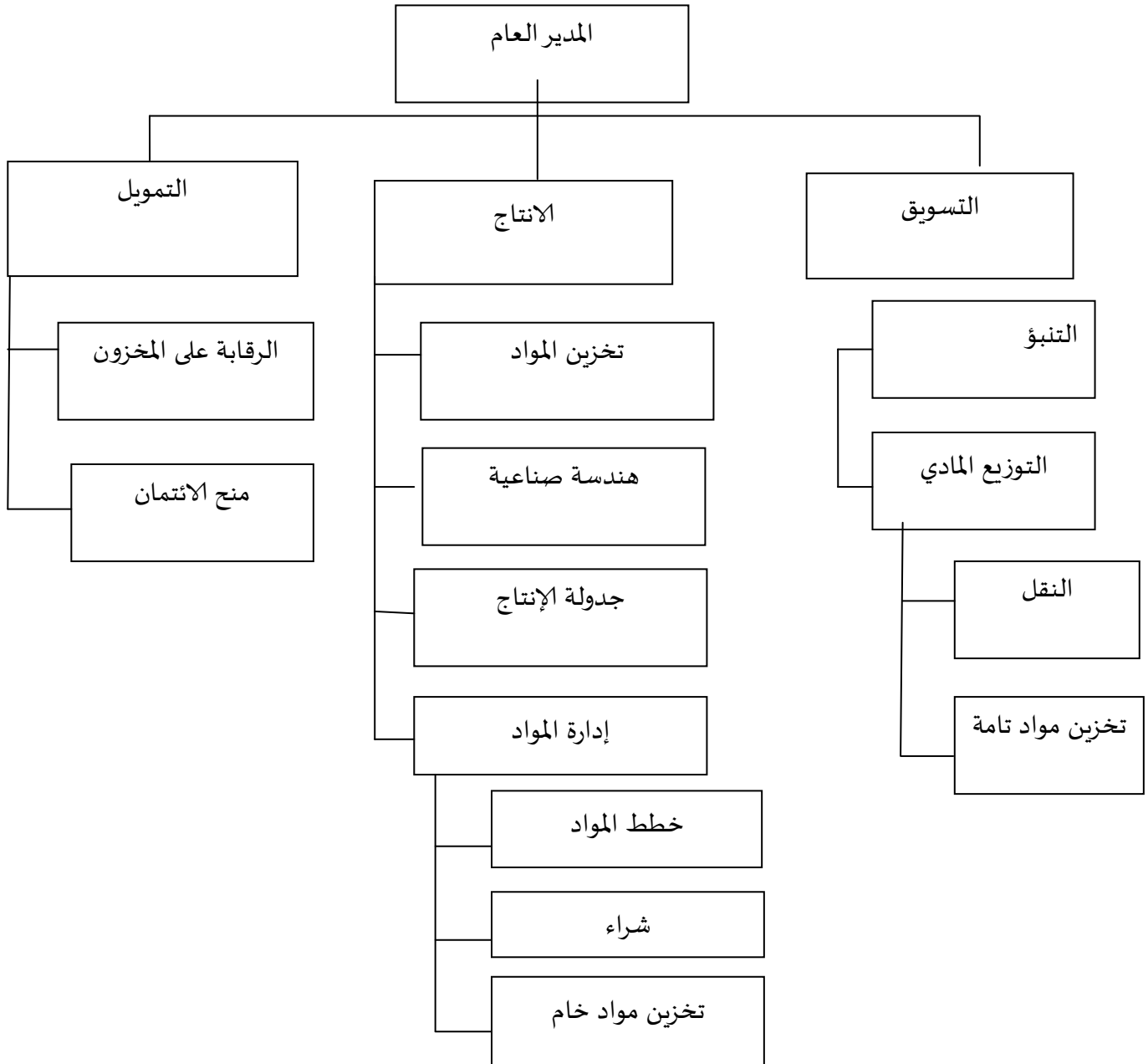
<sup>1</sup> - نهال فريد مصطفى ، جلال العبد ، مرجع سبق ذكره، ص330.



بوضوح كوحدات وظيفية وكمراكز للرقابة هذا بالإضافة إلى تبلور مجموعة من الأنشطة الفرعية التي تخضع لكل وظيفة منها.

ولعل أهم ما تتميز به هذه المرحلة هو تركيز الاهتمام في مجال التسويق حول خدمة المستهلك وفي مجال الإنتاج حول توريد المواد والأجزاء دون أن يتم تغير المراكز التنظيمية للوحدات المختلفة دون تغير المستوى التنظيمي للوحدات الجديدة للإدارة التوزيع المادي وإدارة المواد). ويمكن القول إذن بأنه في المرحلة الأولى بالإتجاه نحو المفهوم المتكامل لنظام اللوجستيك يقتصر الأمر على إعادة تجميع وظائف اللوجستيك في ظل الإطار التقليدي لوظائف الإنتاج والتسويق

الشكل (II-3) : النمط الأولي للهيكل التنظيمي للوجستيك



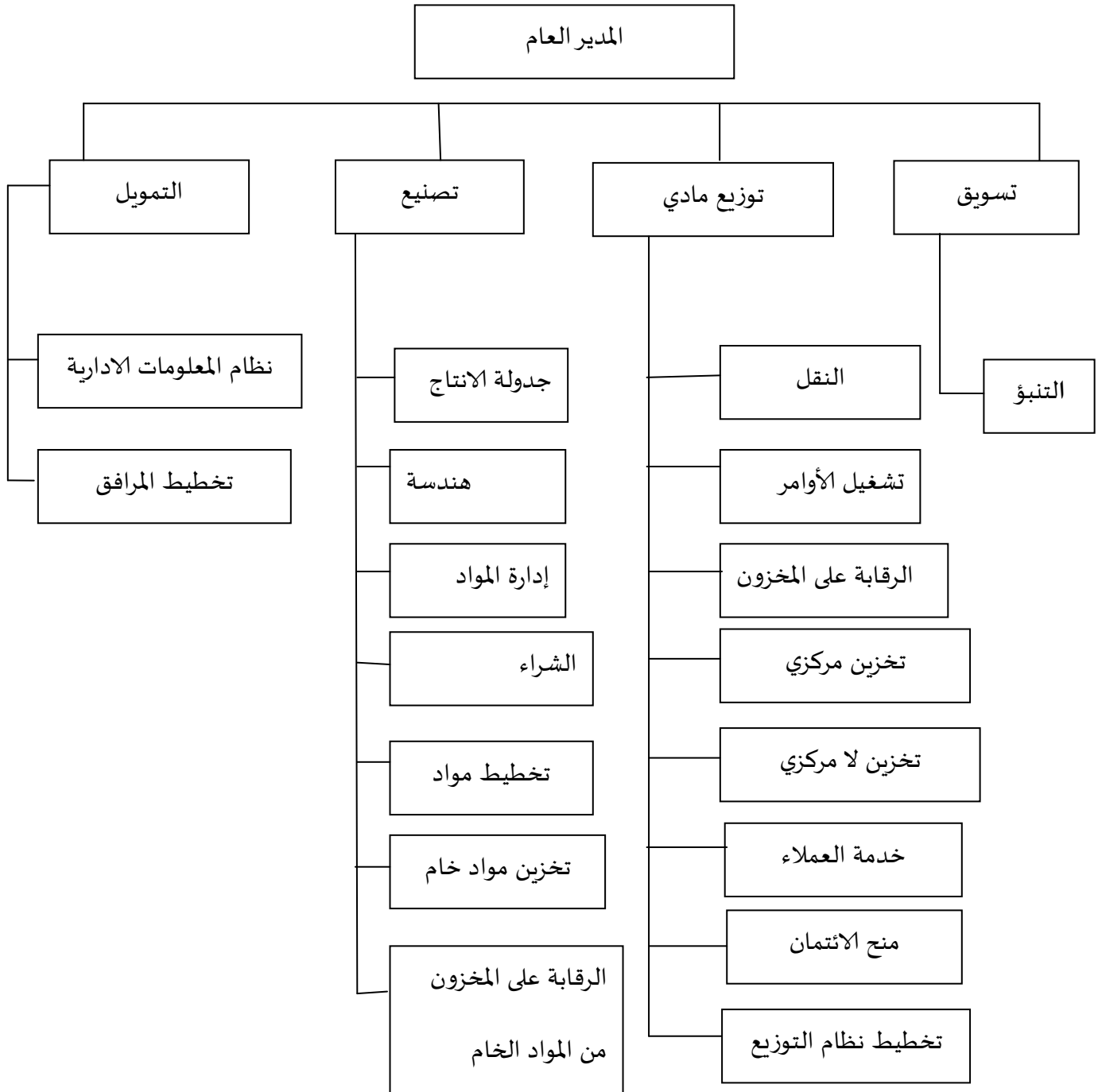
نهال مصطفى ، جلال العبد " إدارة اللوجستيات " مرجع سبق ذكر

2-1 النمط الثاني: عندما تبدأ المنشأة في اكتساب مزيد من الخبرات في مجالات التوزيع المادي وإدارة المواد وعندما تظهر الوفورات الناتجة عن تطبيق المفهوم المتكامل للوجستيك يتجه التنظيم نحو النمط الثاني والذي يظهر في الشكل رقم (II-4).

والملاحظة الرئيسية التي يمكن التوصل إليها في هذه المرحلة من مراحل التطور التنظيمي هي أن أحد أجزاء مجال اللوجستيك تبدأ في الانفصال والاستقلال عن المجالات الوظيفية التقليدية التسويق والانتاج والتمويل كما يبدأ في الاتجاه إلى مستوى تنظيمي أعلى وعادة ما يمثل نشاط التوزيع المادي المجموعة التي تبدأ في التميز داخل

الهيكل التنظيمي فإن إدارة المواد هي الإدارة التي تتمتع بزيادة حجم السلطات والمسؤوليات الموكلة إليها، أي أن مجموعة الأنشطة التي سوف يتغير موقعها التنظيمي سوف تتوقف في هذه الحالة على طبيعة نشاط المنشأة. وفي هذه المرحلة من التطور التنظيمي لا يتم تطبيق المفهوم المتكامل للوجستيك ويرجع ذلك إلى تركيز الاهتمام حول أهداف أو مهام محددة مثل التشغيل الأوامر لأنها تمثل مهاما رئيسية التي يتوقف عليها استمرار العمليات.<sup>1</sup>

الشكل (II -4) : النمط الثاني للهيكل التنظيمي للوجستيك.



<sup>1</sup> - نهال مصطفى، الجلال العبد، إدارة اللوجستيات، مرجع سبق ذكره، ص333.

3-1- النمط الثالث : يمثل النمط التنظيمي الثالث عملية توحيد وظائف اللوجستيك مع بعضها البعض في ظل هيكل إداري واحد، ويستند هذا النمط إلى المفهوم المتكامل لإدارة اللوجستيك وفي النمط التنظيمي من النوع الثالث يظهر خضوع أكبر عدد ممكن من الوظائف التخطيطية والتشغيلية المرتبطة باللوغستيك لسيطرة مستوى واحد من السلطة، وذلك بهدف التوصل إلى الإدارة الإستراتيجية لحركة المواد والأجزاء والمنتجات التامة وبما يحقق أقصى عائد ممكن للمنشأة ككل.

وتتوقف إمكانية تطبيق هذا النمط التنظيمي على تطوير نظام فعال للمعلومات الإدارية يساند هذا التنظيم ويتميز هذا النمط بالخصائص الآتية:

- وضوح خطوط السلطة والمسؤولية وتكامل الأنشطة الخاصة بكل مجال من مجالات التشغيل الرئيسية وهي إدارة المواد وإدارة التوزيع المادي وإدارة حركة المخزون الداخلية.

- يتكون نظام الخدمات المساعدة من أربع مجالات وظيفية تساعد على تحقيق التكامل بين أنشطة اللوجستيك الرئيسية

. - يمثل نظام الاتصال والتنسيق المحرك الرئيسي لعمليات اللوجستيك من خلال عملية تشغيل الأوامر كما يقوم أيضا بتوفير المعلومات اللازمة للرقابة على جميع مراحل التشغيل.

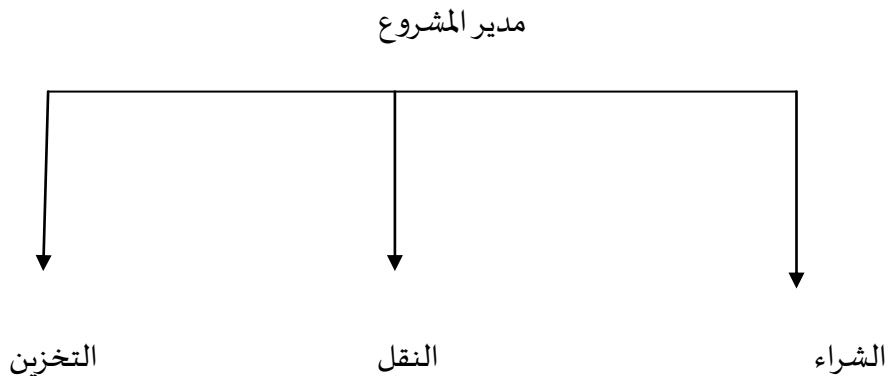
- يشمل هذا التنظيم نظام للتخطيط والرقابة يمثل وظيفة استشارية تساعد مدير اللوجستيك على اتخاذ القرارات.

#### أ- التنظيم الداخلي لإدارة اللوجستيك ومحددته

يتوقف الاهتمام الذي يتم توجيهه للتنظيم الداخلي للوجستيك على طبيعة اللوجستيك الموجودة في المنشأة فهي ليست على قدر من أهمية بالنسبة لجميع المنشأة فكيف يكون هذا التنظيم ؟ وما هي محددهته؟

#### ب- التنظيم الداخلي لإدارة اللوجستيك:

الهدف من التنظيم الداخلي هو تحديد خطوط السلطة والمسؤولية داخل إدارة اللوجستيك نفسها، وبوجه المشروع مشكلة الإختيار بين تقسيم إدارة اللوجستيك طبقا لأنشطتها المكونة لها أو تجمعها في إدارة واحدة وهي إدارة اللوجستيك واختيار عملية التقسيم تعني أن كل وظيفة من وظائف إدارة اللوجستيك تعتبر مستقلة بذاتها وتتبع مباشرة مدير عام للمشروع والشكل التالي يوضح ذلك

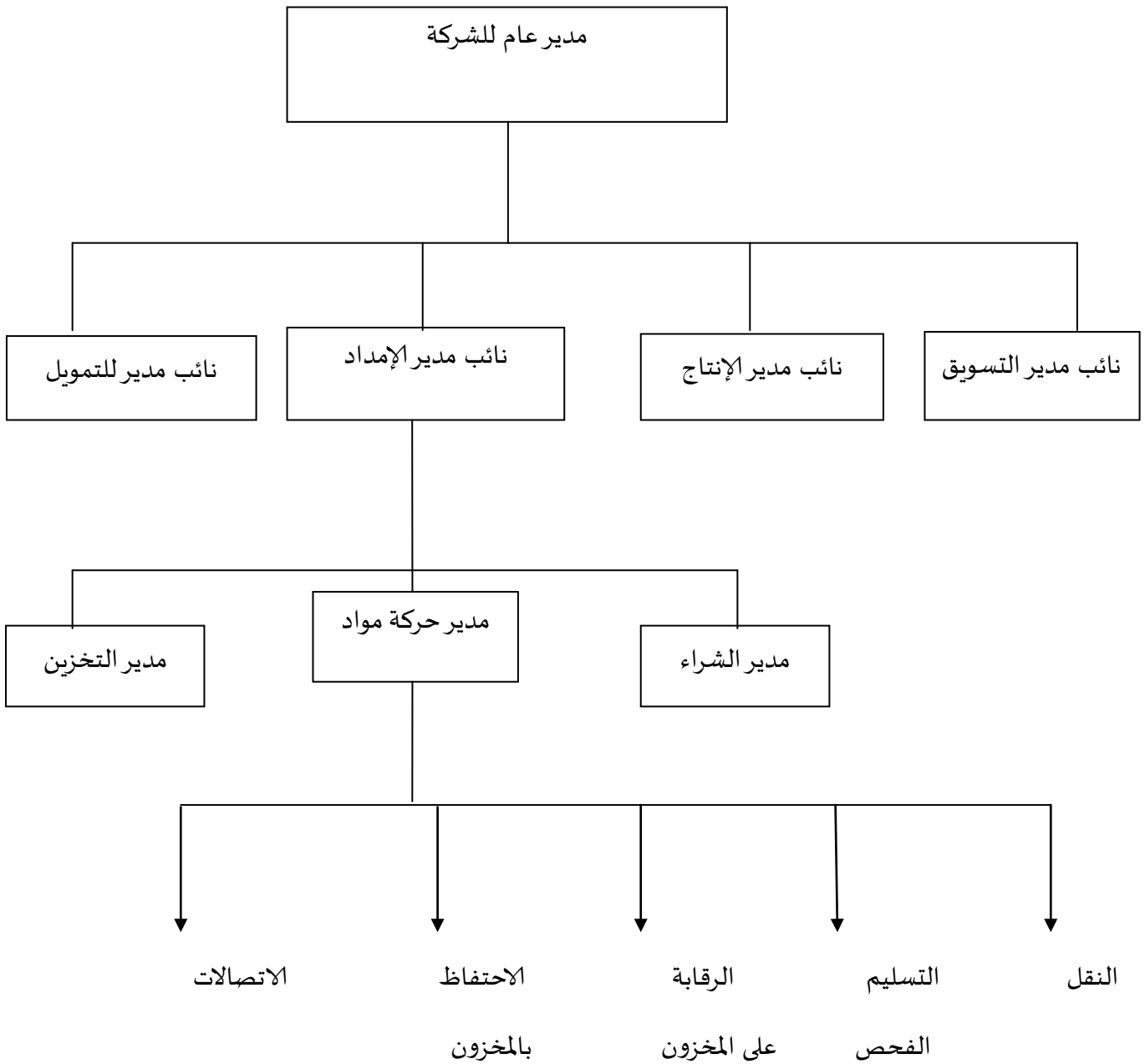


غير أن استخدام هذا الشكل لتنظيم الداخلي لإدارة اللوجستيك لا يتفق مع المفاهيم الأساسية للإدارة اللوجستيك وهو ضرورة التكامل بين هذه الأنشطة المختلفة. إن استخدام هذا الشكل يصلح إذا كانت أهمية كل

نشاط من هذه الأنشطة متساوية أو إذا كان حجم أعمال المشروع كبير بحيث يسمح له باستخدام مبدأ التخصص بالكفاءة المطلوبة يجب أن يلازمه تحديد دقيق لطبيعة العلاقات بينها ما يضمن لها تكامل الوظيفي وتحقيق التنسيق وتقسيم هذه الوظائف فيجب تحديد الشكل التنظيمي الداخلي خاص بكل وظيفة.

أما في حالة فصل وتقسيم هذه الوظائف فيجب تحديد الشكل التنظيمي الداخلي الخاص بكل وظيفته. أما في حالة ضم كل أنشطة اللوجستيك في نظام واحد متكامل فإن الأمر يتطلب تحديد شكل تنظيمي التنسيق والتعامل المطلوب لكل الوظائف<sup>1</sup>.

الشكل (II-5) : التنظيم الداخلي لإدارة اللوجستية



<sup>1</sup> - عبد الغفار الحنفي ، (2002) ، "اساسيات المواد ، و امداد" ، دار الجامعة الاسكندرية ، ص 151.

إن التعرض لتنظيم إدارة اللوجستيك عادة ما يقودنا إلى المركزية أو اللامركزية أي مركزية في أنشطة الشراء والنقل والتخزين بمعنى هل من الأفضل إسناد عملية اللوجستيك إلى إدارة مركزية واحدة تكون مسئولة عن كافة وظائف إدارة الإمداد في المنشأة وعلى مستوى كل فروع أو يفضل أن تقوم الإدارة بإعطاء حرية التصرف للأقسام والفروع حتى يتمكن من توفير احتياجاته.<sup>1</sup>

إن المفاضلة والاختيار بين المركزية واللامركزية أمر غير بسيط ومعقد لأن لكل منها نواحي سلبية وإيجابية والواقع أنه في الحياة العملية لا يوجد ما يطلق عليه مركزية أو لا مركزية فهناك أمر وسيط ، هذا يعني أن العلاقة بينها تتمثل مدى معين وليس طرفي نقيض ومن تم نجد عدد كبيراً من درجات المركزية واللامركزية التي نجدها في الواقع العملي إن الاختيار من درجات المركزية واللامركزية تحكمها مجموعة من العوامل ولاعتبارات المختلفة تركز منها بالاختصار أهمها مدى التوزيع الجغرافي لنشاط المنشأة والذي يحدد عدد الفروع ومدى انتشارها وطبيعة العلاقة بينها فكلما بعدت المسافة بينها وعدم توافر وسائل النقل والاتصالات اللازمة وما يترتب على ذلك من زيادة التكاليف وضياع الوقت بفضل استخدام درجة من المركزية والعكس صحيح. حجم هذه الفروع فكلما كانت كبيرة يفضل توفر لها قدراً من اللامركزية بالإستفادة من المزايا المحيطة لهذا الواقع. كمية ونوع المواد المستخدمة، فكلما كانت كبيرة وأيضاً متنوعة من حيث الكم والنوع تميل الإدارة نحو اللامركزية بالإستفادة من اقتصادية دقيق لتعديد العلاقة بين الكمية المشتراة أو منقولة ومن تكاليف الشراء والنقل والتخزين مدى توافر القوى العاملة بالخيرات المطلوبة يساعد هذا العامل على عملية الاختيار بين المركزية واللامركزية.

<sup>1</sup> - مصطفى محمود ابو بكر ، مرجع سبق ذكره، ص102.

## المبحث الثاني: محددات التنظيم الفعال للأنشطة اللوجستية

## المطلب الأول : محددات التنظيم الفعال

تؤثر العديد من العوامل على فعالية تنظيم وظيفة اللوجستيك ويمكن تقسيم العوامل التي تساهم في تحقيق الفعالية التنظيمية إلى مجموعات التالية:

- الخصائص التنظيمية.

- الظروف البيئية.

- خصائص العاملين.

- السياسات والممارسات الادارية.

## 1- الخصائص التنظيمية:

تعتبر المتغيرات المرتبطة بكل من الهيكل التنظيمي ومستوى التكنولوجيا من أهم الخصائص المميزة لطبيعة التنظيم و تشير الخصائص المرتبطة بالهيكل إلى طبيعة العلاقات بين المجالات الوظيفية المختلفة مثل درجة المركزية ودرجة التخصص ونطاق الإشراف وحجم التنظيم....

أما مستوى التكنولوجيا فيشير إلى الأسلوب المستخدم لتحويل المدخلات من المواد الخام إلى مخرجات تامة الصنع.

## 2- الظروف البيئية:

تتأثر فعالية التنظيم بمجموعة العوامل البيئة الداخلية والخارجية وتشير الظروف الداخلية إلى المناخ التنظيمي السائد في المنشأة وهي الظروف التي يمكن الرقابة والسيطرة عليها من جانب ادارة اللوجستيك مثل درجة رضا العاملين واتجاهات العاملين ومستويات الانجاز ونظام التواب والعقاب .. أما الظروف البيئية الخارجية فهي مجموعة العوامل التي تقع خارج نطاق سيطرة و تحكم الإدارة مثل الظروف الاقتصادية والقانونية و الثقافية والاجتماعية<sup>1</sup>

## 3-خصائص العاملين

يتوقف نجاح التنظيم على مهارة العاملين وقدرتهم على انجاز المسؤوليات المرتبطة بوظائفهم المختلفة و تشير هذه الخصائص إلى كل من درجة ارتباط العاملين بالتنظيم و مستويات الأداء الناتجة عن ممارستهم للمهام الموكلة إليهم.

## 4- السياسات والممارسات الإدارية

إن السياسات الإدارية على مستوى المنشأة ككل تجد هيكل الأهداف الكلية للمنشأة أما السياسات الإدارية على مستوى الوحدات فتؤثر على أهداف وظائف المنشأة مثل التخزين والنقل والتوريد وأهم السياسات والممارسات الإدارية التي تؤثر على فعالية التنظيم هي :

أ- التحديد الاستراتيجي للأهداف.

ب- الحصول على الموارد واستخدامها.

ج- الظروف المحيطة بالأداء :

د- عمليات الاتصال

<sup>1</sup> - نهال فريد مصطفى، الجلال "العبد ادارة اللوجستيك"، مرجع سبق ذكره، ص337.

## أ- التحديد الاستراتيجي للأهداف:

يشير التحديد الاستراتيجي للأهداف إلى عملية التحديد الواضح لنوعين من الأهداف الكلية للتنظيم والأهداف الفردية للعاملين ولا بد من تحديد نوعي الأهداف بحيث يحدث بينهما نوع من التوافق والتكامل.

## ب- الحصول على الموارد واستخدامها:

تشير هذه السياسة إلى عملية استخدام الموارد المالية والبشرية والتكنولوجية المتاحة للمنشأة بتوفير رأس المال اللازم لشراء احتياجات المنشأة وغيرها. ج - الظروف المحيطة بالأداء لابد من الاهتمام بالمناخ التنظيمي الذي يساعد العاملين على أداء مهامهم بكفاءة ويتم ذلك من خلال الاختيار السليم للعمالة ووضع برامج لتدريب والتنمية وتقييم الأداء مع ربطها بنظام عادل للثواب والعقاب.

## ج- الظروف المحيطة بالأداء :

لابد من الإهتمام بالمناخ التنظيمي الذي يساعد العاملين على أداء مهامهم بكفاءة ويتم ذلك من خلال الإختيار السليم للعمالة ووضع برامج لتدريب والتنمية وتقسيم الأداء مع ربطها بنظام عادل للثواب والعقاب .

## د - عمليات الاتصال:

إن كفاءة وفعالية التنظيم الخاص باللوجستيك يتوافق بدرجة كبيرة على مهارة الشخص المسؤول عن مبدأ التنظيم وعلى قدرته على اتخاذ القرارات الناجمة .. - قابلية التنظيم بتأقلم والتجديد أن الظروف البيئية المحيطة بنشاط اللوجستيك تتميز بالتغير المستمر لذا لابد من التأكد من قدرة التنظيم على مواجهة هذه التغيرات و التكيف معها.

## المطلب الثاني : الميزة التنافسية

يعتبر مفهوم الميزة التنافسية ثورة حقيقية في عالم إدارة الأعمال على المستوى الأكاديمي والعملي. فأكاديمياً لم يعد ينظر للإدارة كهم (داخلي) أو كمواجهة وقتية مع مشاكل ليست ذات بعد استراتيجي، ولكن أصبح ينظر للإدارة كعملية ديناميكية ومستمرة تستهدف معالجة الكثير من الهموم الداخلية والخارجية لتحقيق التفوق المستمر للمؤسسة على الآخرين أي على المنافسين والموردين والمشتريين وغيرهم من الأطراف الذين تتعامل معهم وبطبيعة الحال لن يكون تحقيق التفوق هذا عملاً وقتياً أو قصير المدى ولكنه محاولات دائمة لحفظ توازن المؤسسة تجاه الأطراف الأخرى في السوق.

وعملياً يحرص المديرون حسب المفهوم الجديد على العمل الدءوب والمستمر وتحليل واكتشاف والمحافظة على الاستثمار في الميزة التنافسية للمؤسسة، ولنا أن نتخيل كيف أن عملاً كهذا يحتاج إلى الكثير من البحث والتحري والتقدير السليم والبصيرة الثاقبة والذكاء والإبداع والابتكار. وهناك فرق واضح بين النجاح والتفوق فالنجاح نتيجة يسعى الجميع لتحقيقها وقد يتحقق مرة أو أما التفوق فهي خاصية في المؤسسة تمنحها استمرارية النجاح واستمرارية البقاء على القمة في مرتين سوق لا يعترف إلا بالمتفوقين.

من حيث المعنى تشير الميزة التنافسية إلى الخاصية التي تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات المنافسة، وتحقق لهذه المؤسسة موقفاً قوياً تجاه الأطراف المختلفة. ويمكن لأي مؤسسة أن تحقق الميزة التنافسية بطرق عديدة ولكن أهم هذه الطرق على الإطلاق هي أن تكون المؤسسة ذات تكاليف منخفضة تنتج بتكاليف تنافسية وتبيع بسعر منخفض (أو أن تتمكن المؤسسة من تمييز منتجاتها فيزيائياً الإبداع) في المنتجات أو انطباعياً (الإعلان والاسم والشهرة).



للميزة التنافسية بعدان رئيسيان البعد الداخلي والبعد الخارجي فداخلياً تبنى الميزة التنافسية لأية مؤسسة على عدد من القدرات المميزة ويجب على القائمين على هذه المؤسسة التعرف جيداً على هذه القدرات والإمكانات والموارد والاستثمار فيها بشكل يحقق الميزة التنافسية. فعلى سبيل المثال تنجح المؤسسة التي تستغل قدراتها الداخلية مثل الآلات أو مهارات العاملين أو قدرات رجال البيع... الخ، مقارنة مع المؤسسة الذي لا تعترف بهذه القدرات ولا تثمنها التثمين المطلوب. والبعد الخارجي للميزة التنافسية يتمحور حول حقيقة أنه لا توجد ميزة تنافسية بدون القدرة على لجم الأطراف الخارجية والتعامل معها على أسس راسخة من القوة والسيطرة والثبات. ومن أجل ذلك جاءت كلمة "التنافسية مرتبطة بالميزة كإشارة لأهمية كون هذه الميزة ذات علاقة الأطراف الخارجية سواء المنافسين أو الموردين أو المشترين وغيرهم. وكمثال على ذلك نلاحظ أن الميزة التنافسية الجيدة هي الميزة التي تجعل المؤسسة تملك موقفاً أقوى من المشترين عندما يحين موعد التفاوض حول الأسعار أو الكميات أو الخصومات أو جودة المنتجات، وينطبق الكلام نفسه على الميزة التي تجعل المؤسسة تتفوق في السوق على المصانع الأخرى المنافسة.

وتزداد أهمية هذا المفهوم في عالم اليوم مع ازدياد حدة المنافسة وزيادة الصراع التجاري العالمي مما يحتم على المؤسسات المختلفة تمييز نفسها واكتساب أرضية جديدة في السوق العالمي الكبير<sup>1</sup>

1- تعريف الميزة التنافسية :

يعرف (M.Porter) الميزة التنافسية بأنها تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين. حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً، بمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع<sup>2</sup>.

ويوضح (Heizer and Render) بأن الميزة التنافسية تعني إيجاد ميزة متفردة تتفوق بها المؤسسة على المنافسين، أي أن الميزة التنافسية تجعل المؤسسة فريدة ومتميزة عن المنافسين الآخرين.

ويؤكد (Macmillan and Tampo) بأن المؤسسات تسعى إلى التفوق في بيئة أعمالها من خلال امتلاكها الميزة التنافسية والحفاظ عليها ويعرف الميزة التنافسية بأنها الوسيلة التي تتمكن المؤسسة من خلالها الفوز في منافستها على الآخرين.

كما أشار (Liu) إلى أن الميزة التنافسية للمؤسسة هي ميزة المؤسسة في منظور سوق المنتج الذي يجلب أكثر من مركز تنافسي للمؤسسة، ويعني ذلك بأن الميزة التنافسية تعني حصول المؤسسة على مركز تنافسي متقدم في السوق<sup>3</sup>.

و تعرف الميزة التنافسية أيضاً على " أنها ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة إتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس".

عرف Jean Jackes Lambin الميزة التنافسية على أنها مجموع الخصائص أو الصفات التي يتصف بها المنتج أو العلامة و التي تعطي للمؤسسة بعض التفوق على منافسيها المباشرين. إن التعريف الأول أكثر دلالة، وإقناعاً لأنه

<sup>1</sup> - مدونة ،صناعات العتيبي ، ( 2000 ) <http://blogs.ksu.edu.sa/sunhat>

<sup>2</sup> - منصور الزين أستاذ محاضر جامعة " سعد حلب البليلة الجزائر مداخلة بعنوان " الإبداع كمدخل لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال". [eco.asu.edu.jo/ecofaculty/wp-content...28.doc](http://eco.asu.edu.jo/ecofaculty/wp-content...28.doc)

<sup>3</sup> - أكرم احمد الطويل أستاذ مساعد قسم الإدارة الصناعية جامعة الموصل كلية الإدارة والاقتصاد مداخلة بعنوان "العلاقة بين أنواع الإبداع التقني وأبعاد الميزة التنافسية " دراسة ميدانية في مجموع رعة مختارة من الشركات الصناعية في محافظة نينوى [eco.asu.edu.jo/ecofaculty/wp-content/.../73.doc](http://eco.asu.edu.jo/ecofaculty/wp-content/.../73.doc)

يركز على جوهر الميزة التنافسية ألا وهو الإبداع. أما التعريف الثاني فهو يعتمد على مصدر من مصادر الميزة التنافسية والمتمثلة في إستراتيجية التنافس.

والجدول التالي يبين أبرز التعاريف التي تناولها الباحثين من خلال وجهات نظر مختلفة و عبر التركيز على جانب معين كما يلي<sup>1</sup>

الجدول رقم (II-1) وجهات النظر المختلفة للميزة التنافسية.

الباحث	التعريف	التوجه أو التركيز
HOFE	هي المجالات التي تتفوق بها المؤسسة على منافسيها	الأنشطة
FAHEY	أي شيء يميز المؤسسة أو منتجاتها بشكل إيجابي عن منافسيها من وجهة نظر الزبون النهائي	المكانة الذهبية
ROPPAPORT	قدرة المؤسسة على تقليص كلفتها الأقلية و تحقيق فوائد أعلى من خلال السعر مقارنة بالمنافسين وتحقيق قيمة أكبر للزبون.	الكلفة
EVANS	القابلية على تقديم قيمة متفوقة للزبون	قيمة الزبون
MACMALL AND TAMPPPO	هي الوسيلة التي تمكن المؤسسة من تحقيق التفوق في ميدان منافسيها مع الآخرين.	المنافسة

المصدر: د نوري منير مداخلة بعنوان " إدارة العلاقة مع الزبائن كأداة لتحقيق الميزة التنافسية "مرجع سبق ذكره.

## 2- خصائص الميزة التنافسية<sup>2</sup>:

من أهم خصائص الميزة التنافسية ما يلي:

أ. أن تكون مستمرة و مستدامة بمعنى أن تحقق المؤسسة السبق على المدى الطويل و ليس على المدى القصير فقط.

ب. إن الميزات التنافسية تتسم بالنسبية مقارنة بالمنافسين أو مقارنتها في فترات زمنية مختلفة وهذه الصفة تجعل فهم الميزات في إطار مطلق صعب التحقيق.

ج. أن تكون متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة وقدرات و موارد المؤسسة الداخلية من جهة أخرى.

د. أن تكون مرنة بمعنى يمكن إحلال ميزات تنافسية بأخرى بسهولة و يسر وفق اعتبارات التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية أو تطور موارد وقدرات و جدارات المؤسسة من جهة.

<sup>1</sup> -نوري منير مداخلة بعنوان " إدارة العلاقة مع الزبائن كأداة لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال المتطلبات والتوصيات "

- eco.asu.edu.jo/ecofaculty/wp-content/...70.doc

<sup>2</sup> -طاهر محسن منصور الغالي ، وائل محمد صبحي إدريس ، (2009) "الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل" داروائل للنشر عمان الأردن.ص309

المطلب الثالث : أنواع الميزة التنافسية ومحدداتها.

1- أنواع الميزة التنافسية :

هناك نوعين رئيسيين من الميزة التنافسية هما التكلفة الأقل Cost leadership، و تمايز أو تمييز المنتج<sup>1</sup>

.Differentiation.

أ- التكلفة الأقل : معناها قدرة المؤسسة على تصميم تصنيع و تسويق منتج أقل تكلفة بالمقارنة مع المؤسسات المنافسة و بما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر، و لتحقيق هذه الميزة فإنه لابد من فهم الأنشطة الحرجة في حلقة أو سلسلة القيمة value chaine للمؤسسة و التي تعد مصدرا هاما لميزة التكلفة.

ب - تمييز المنتج : معناه قدرة المؤسسة على تقديم منتجا متميزا و فريدا و له قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك جودة أعلى - خصائص خاصة للمنتج- خدمات ما بعد البيع). يصبح من الضروري فهم المصادر المحتملة لتمييز المنتج من خلال أنشطة حلقة القيمة و توظيف قدرات المؤسسة لتحقيق جوانب التميز.

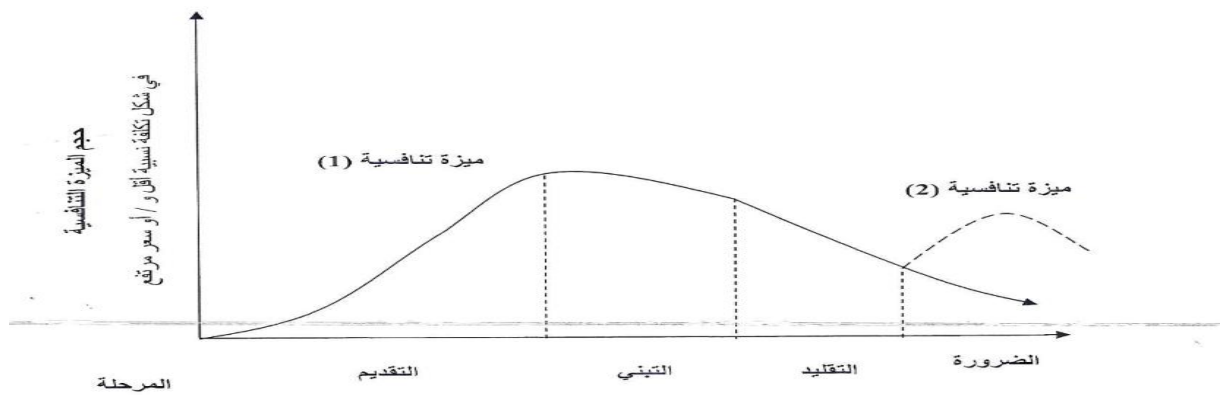
2- محددات الميزة التنافسية:

تحدد الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال متغيرين أو بعدين هامين هما :

وحجم الميزة التنافسية و نطاق التنافس.

أ- حجم الميزة التنافسية : ي تحقق للميزة التنافسية سمة الإستمرارية إذا أمكن للمؤسسة المحافظة على ميزة التكلفة الأقل أو تمييز المنتج في مواجهة المؤسسات المنافسة، و بشكل عام كلما كانت الميزة أكبر كلما تطلب ذلك جهودا أكبر من المؤسسات المنافسة للتغلب عليها أو للحد من أثرها و مثلما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديدة فإن للميزة التنافسية دورة حياة تبدأ الأخرى بمرحلة التقديم أو النمو السريع ثم يعقبها مرحلة التبني من قبل هي المؤسسات المنافسة، ثم مرحلة الركود في حالة قيام المؤسسات المنافسة بتقليد ومحاكاة الميزة التنافسية و محاولة التفوق عليها . و بهذا تظهر مرحلة الضرورة أو بمعنى آخر الحاجة إلى تقدم تكنولوجيا جديد لتخفيض التكلفة و/أو تدعيم ميزة تمييز المنتج، ومن هنا تبدأ المؤسسة في تجديد أو تطوير و تحسين الميزة الحالية أو إبداع ميزة تنافسية جديدة تحقق قيمة أكبر للمستهلك أو العميل كما هو موضح في الشكل (II-6)

شكل رقم (II-6) دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر: د. نبيل مرسي خليل - الميزة التنافسية في مجال الأعمال مصدر سبق ذكره ص 86

<sup>1</sup> -نبيل مرسي خليل ، (1998) " الميزة التنافسية في مجال الأعمال " مركز الإسكندرية للكتاب مصر ص 84.

ب- نطاق التنافس أو السوق المستهدف:

يعبر النطاق عن مدى إتساع أنشطة وعمليات المؤسسة بغرض تحقيق مزايا تنافسية، فنطاق النشاط على مدى واسع يمكن أن يحقق وفورات في التكلفة عن المؤسسات المنافسة، ومن أمثلة ذلك الإستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة خبرة فنية واحدة إستخدام نفس منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية مختلفة، أو في مناطق مختلفة، أو صناعات مترابطة و في مثل هذه الحالة تتحقق إقتصديات المدى خاصة في حالة علاقات متداخلة ومترابطة بين القطاعات وجود السوقية أو المناطق أو الصناعات التي تغطيها عمليات المؤسسة ، ومن جانب آخر يمكن للنطاق الضيق تحقيق الميزة التنافسية من خلال التركيز على قطاع سوق معين وبأقل تكلفة أو إبداع منتج مميز، له وهناك أربعة أبعاد محددة لنطاق التنافس من خدمته شأنها التأثير على الميزة التنافسية هي: القطاع السوق، النطاق الرأسي، النطاق الجغرافي، ونطاق الصناعة، كما هو واضح في الجدول رقم (II- 2)

الجدول (II- 2) الأبعاد المحدد لنطاق التنافس

نطاق التنافس أو السوق	التعريف و الشرح
نطاق التنافس أو السوق Segment scope	يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة و العملاء الذين يتم خدمتهم، وهنا يتم الإختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.
النطاق الرأسي Vertical scope	يعبر عن مدى أداء المؤسسة لأنشطتها داخليا (قرار التصنيع) أو خارجيا بالإعتماد على مصادر التوريد المختلفة قرار (الشراء فالتكامل الرأسي المرتفع المنافسين قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التمييز، و من جانب آخر يتيح التكامل درجة أقل من المرونة للمؤسسة في تغيير مصادر التوريد (أو بالمقارنة مع منافذ التوزيع في حالة التكامل الرأسي الأمامي).
النطاق الجغرافي Geographic scope	يعكس عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها المؤسسة، ويسمح النطاق الجغرافي للمؤسسة تحقيق مزايا تنافسية من خلال المشاركة في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة و الوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة(أثر مشاركة الموارد). وتبرز مدى أهمية هذه الميزة بالنسبة للمؤسسة التي تعمل حاليا في نطاق عالمي أو كوني حيث تقدم منتجاتها أو خدماتها في كل ركن من أركان العالم.
نطاق الصناعة Industry Scope	يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات، من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة، فقد يمكن إستخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد أو الخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المؤسسة ، على سبيل المثال تحصل شركة بروكتور و جامبل على إقتصديات أو وفورات هامة من الصناعات المختلفة التي تعمل بها حيث أن العديد من منتجاتها إستهلاكية وتشارك في أنشطة الشراء ، الإنتاج، منافذ التوزيع.

خاتمة:

وفي الختام يتبين بنا أن النقطة الرئيسية في تنظيم اللوجستيك هي كيفية تحقيق التنسيق أو التعاون بين الأنشطة ووظائف المؤسسات بما يتيح تنفيذ الخطط اللوجستية بصورة فعالة وذلك بوجود نظام المعلومات فعال وبمحددات التنظيم الفعال للأنشطة اللوجستية وميزة التنافسية .

# ■ الفصل الثالث

## دراسة حالة

### ميناء مستغانم

المبحث الأول : تقديم مؤسسة ميناء مستغانم

المبحث الثاني : واقع اللوجستيك في الميناء

المبحث الثالث: محددات وتحديات التنظيم

## تمهيد

إن الميناء ليس وسيط بين المساحة الأرضية و المساحة البحرية حيث تتواجد به الأرصفة ومراكز التوقف لتقديم الخدمات لمختلفة المتعاملين و إنم المونئ تعتبر مركز للنمو الإقتصادي بإعتبار المصانع التحويلية المتواجدة به أو التي تطورت بتطور الإحتياجات الإقتصادية للدولة حيث عملت على توليد أنشطة صناعية أخرى متنوعة ومهنية وتجارية جديدة ساهمت وبشكل واسع في تحقيق هذا النمو . ومع ذلك ومن خلال تسخير وسائل مادية ومالية وبشرية وقانونية ، بحيث أنشأت العديد من الهيكل والجسور والطروقات البرية والحديدية حيث تربطها بالموانئ بغيت تسهيل الحركة بها و بإعتبار أن الدولة منفتحة على العالم الخارجي من حيث المبادلات التجارية ، أبرمت العديد من العقود التجارية بين مختلف المتعاملين الإقتصاديين

( سماسرة بحرين ، وكلاء التأمين ، وكلاء العبور .....إخ) فحددت مسؤولياتهم في ذلك ، بحيث هذه النشاطات تتطلب نظم قانونية تسييرية ورقابية لحماية الميناء، حماية الأشخاص الطبيعية و المعنوية المتعاملة معه وذلك عن طريق تحديد النصوص القانونية حول كيفية إستغلال الملك المينائيو تحديد مسؤوليات و جزاءات لأشخاص المتسببة في أي إخلال بالملك المينائي مع تحديد التعويضات الضرورية لذلك والغرض من ذلك هو حماية حقوق مختلف الأطراف المتعاملة من أجل القيام بمختلف النشاطات المينائية بحيث تتضمن عقود الإمتياز المخصصة لاستغلال الملك العقاري وكذلك عقود الإستئجار للألات و الأجهزة على طبيعة هذه الحقوق و الألتزامات خاصة في حالة الأستثمارات المشتركة بين السلطة المينائية و شركات أجنبية فهي من بين شروطها الوضوح في القوانين المتعلقة بالنشاطات المينائية وهذه تعتبر أمور ضرورية في المعاملات الدولية خاصة في الظروف الحالية وما تشهده الموانئ الغقتصاديات من إنفتاح وتطور كبيرين على مختلف الأسواق العالمية

ازدادت أهمية الموانئ في رفع كفاءة عملية النقل الدولي كنقطة انطلاق بين مواقع الإنتاج والاستهلاك والتي يتم تصنيفها ضمن قطاع الخدمات لان موانئ القطاع الإنتاجي ينتج خدمات مع إقامة العديد من المجمعات الصناعية داخل الموانئ طالما تؤثر المجالات التجارية لدرجة مهمة على مستوى المعيشة في المجتمع مثلما يؤثر مجال اللوجستيك ولهذا أصبح لازما على جميع العاملين بالموانئ أن يدركوا أهمية إدارة اللوجستيك و إدارة سلسلة الإمداد حتى يتمكنوا من العمل كفريق واحد و على غرار ذلك فميناء مستغانم من الموانئ الهامة في الاقتصاد الجزائري ، فما هو واقع اللوجستيك في ميناء مستغانم؟.

## المبحث الأول: تقديم عام لميناء مستغانم

سنتطرق في هذا المبحث إلى دراسة ميدانية لمؤسسة مستغانم من حيث نشأتها وتطورها، هيكلها التنظيمي، مصالحتها المعتمدة.

## المطلب الأول: نشأة وتعريف مؤسسة ميناء مستغانم

## أولا : نشأة الميناء

كان ميناء مستغانم خليجا صخريا حادا يمتد بين الراس البحري الصلامندر والراس البحري لخروبة استخدمه القراصنة الاقتسام الغنائم سمي ميناء مستغانم قبل 1833 بمرسى الغنائم ومن هنا سميت مدينه مستغانم.

- 1848 انشئ اول رصيف للميناء بطول 80 متر ليصل امتداده ل 325 متر بحلول سنة 1881.

- في سنة 1882 انطلق اول مشروع لتهيئه الميناء وبعد ثلاث سنوات أعلن عنه مشروعاً ذا منفعة عامه تلت التهيئة ضخمه بين 1890 و 1904 انتهت بميلاد اول حوض للميناء

- بعد بناء كاسره الامواج الجنوبية الغربية للميناء سنة 1941 ثم انشاء الحوض الثاني بالرصيف طوله 430 متر فيما بين نهاية 1955 وبداية 1959. ]

• الشكل رقم ( III - 1) نشأة ميناء مستغانم



## ثانيا : تعريف ميناء مستغانم EPM وهيكلها

يقدم ميناء مستغانم نوعين من الخدمات: خدمات تجاريه وخدمات الصيد البحري ،تشرف على تسييره مؤسسه مستغانم وهي مؤسسه عموميه اقتصاديه/ شركه ذات اسهم spa/Epm/Epe انشات في اطار اصلاح النظام الميناء الجزائري بمقتضى مرسوم تنفيذي رقم 82- 287 الصادر بتاريخ 14 اوت 1982 كما اسند المها مهام القاطر المحولة في ما قبل لشركة الوطنية sonama الخاص بالشركة الوطنية للشحن والتفريغ وفي 29



فيفري شقت المؤسسة طريقها نحو الاستقلالية على غرار المؤسسات التي كشفت عن استقرار في وضعيتها المالية حيث تم تحويلها بموجب عقد موثق من شركه عموميه ذات طابع اجتماعي الى الشركة عموميه اقتصاديه اسهم راس مالها 25000000 ذات الحيازة الكاملة لشركه تسيير مساهمات الدولة الموائ تحمل السجل التجاري رقم B0188 وتخضع للقانون التجاري والمدني طبقا الاحكام القوانين 01-88 و 04-88 والمتضمنة للنصوص التنظيمية لاستقلاليه المؤسسات وطبقا للمرسوم 101-88 و 119-88 و 117-88 .

2004 تم انشاء مؤسسه تسيير الموائ ملاجئ صيد مستغانم في حقيبة شركه تسيير مساهمات الدولة الموائ على شكل فرع لمؤسسه ميناء مستغانم<sup>1</sup>.

#### الانشاءات المتخصصة:

- محطه الزيت نפטال: أنشأت في 1929 بالرصيف الشمالي الشرقي على مساحة 2524 متر وهي مجهزه ب 03 احواض زيت السعه 4700 طن قدره معالجة 30000 طن سنويا من الزيت.
- صومعة الحبوب التابعة للديوان الجزائري المهني للحبوب: انشئت 1986 على مساحة 4640 متر سعتها 30000 طن مجهزه بمضختين متحركتين بمعدل ضخ 300 طن من الحبوب في الساعة لكل منهما.
- صومعة السكر: 1971 على مساحة 5697 م تصل سعة استقبالها الى 16000 طن من السكر الغير موظف وقدره عبور الى 150000 طن سنويا.

#### 1- تعريف مؤسسة ميناء مستغانم EPM والمهام الأساسية لها :

أنشأت مؤسسة ميناء مستغانم بعد إعادة الهيكلة لقطاع الموائ في 24 أوت 1982 بموجب المرسوم: 287-82 وبدأت المؤسسة نشاطها ابتداء من نوفمبر 1982 وتحصلت على الخدمات والتجهيزات الخاصة بالديون الوطني للموائ المنحل ONP وكذلك تلك خاص بالشركة الوطنية للشحن والتفريغ المنحلة أيضا ( SONAMA ) كما اسند إليها مهام القطر الموحولة 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 25000.000 دج

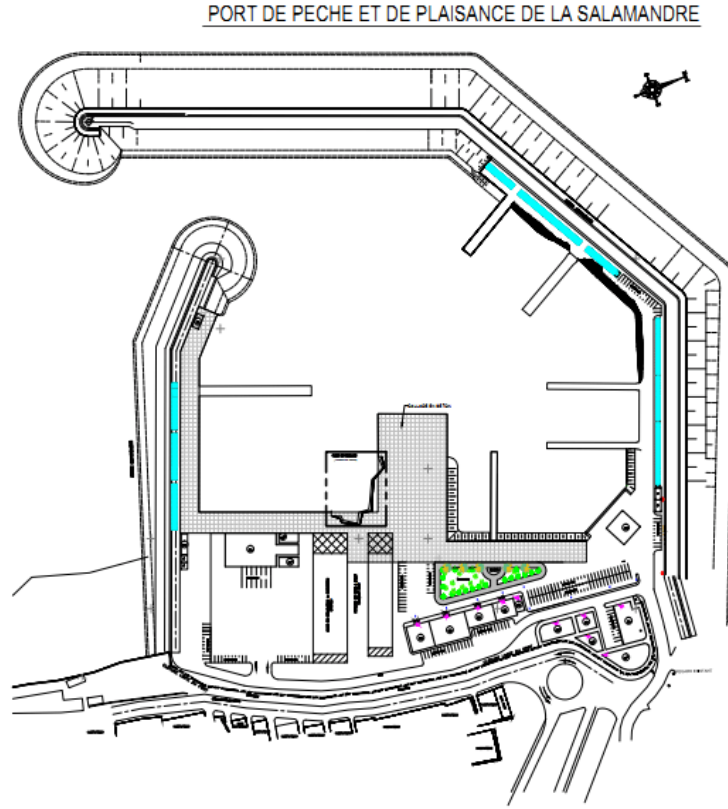
تحصلت مؤسسة ميناء مستغانم منذ 29 فيفري 1989 على استقلالية التسيير من الشركة الجزائرية الأولى التي كانت تتميز بوضعية مالية متوازية. منذ 1989 تم تحويل مؤسسة ميناء مستغانم من مؤسسة عمومية ذات طابع اجتماعي إلى المؤسسة عمومية ذات طابع اقتصادي.

#### 2-الموقع الجغرافي:

تقع في الجهة الشرقية لخليج اريزو بين خط عرض 35° و 56° وخطي طول 00° و 05° شرقا يحتوي على:

<sup>1</sup> - وثائق داخلية ميناء مستغانم

- كاسرة امواج بطول 1830 متر.
- المدخل البحري للميناء شمالي غربي بعرض 100 متر وعمق 12م
- الاحواض يتكون من حوضين هما:
- الحوض الاول: مساحة مائية تقدر ب 14 هكتار وعمق بين 6,77 م و 8,17 م.
- الحوض الثاني: مساحة تقدر ب 16 هكتار وعمق يتراوح بين 6.95م و 8.22م.
- الأرصفة تحتوي على 10 محطات رسم بطول كلي يصل الى 1296 م خطي مقسم كما يلي:
- الرصيف الشمالي الشرقي 117 متر خطي (p0)
- الرصيف الجديد 217 متر خطي (المحطة الجديدة 8,9)
- الرصيف الجنوبي الغربي 280 متر خطي (p6، p7)
- رصيف المغرب 412 متر خطي (p1,p2,p3)
- رصيف الاستقلال 702 متر خطي (p5,p4)
- ارضيه التخزين في مساحة 44,430 م.
- مراب السيارات 24000 م.
- مراب الحاويات 15000 وقدرة معالجه 15000 حاويه سنويا.
- المخازن عددها 16 مخزن بمساحه 7455 متر، تستخدم 8 مخازن لأغراض التجارية.
- طرق المواصلات تتكون من:
- الطريق الارضي 4885 متر خطي.
- السكة الحديدية 3747 متر خطي كل الأرصفة مجهزه بخطوط سكه حديديه متجدده تستخدم مؤقتا لنقل الحبوب؛ انابيب المعدنية.



الشكل رقم (III - 2) رسم تخطيطي لميناء مستغانم

• إسم ولقب الرئيس المدير العام: صبان نصر الدين

• هاتف: (045)35.10.11

• فاكس: (045) 35.11.15

الموقع على الإنترنت: [www.port-mostaganem.dz](http://www.port-mostaganem.dz)

3- مميزات وأهداف ومهام ميناء مستغانم:

1-3 مميزات ميناء مستغانم:

- موقع جوا استراتيجي هام
- وفره طرق مواصلات نحو منطقته خلفيه تتألف من 12 ولاية.
- محطات رسو متخصصة للسفن لأداء التأمين.
- قدرات التخزين مغطاة وغير مغطاة.
- ساعات عمل متواصلة 24/24،

## 2-3 - اهداف ميناء مستغانم:

- تأمين أحسن الظروف لعبور البضائع من حيث (المدة؛ النوعية والسعر).
- تسيير املاك الدولة وتطوير ميناء مستغانم.
- تنفيذ عمليات المناولة.
- تقديم تسهيلات حقيقيه متمثلة في وسائل عبور؛ معالجه؛ تخزين ذو الكفاءة عالي

## 3-3 - مهام مؤسسة ميناء مستغانم:

- ✓ استثمار وتطوير ميناء مستغانم
- ✓ انجاز اعمال الصيانة والتهيئة وتحديث للبنى البنائية الفوقية.
- ✓ مباشره عمليه الشحن والتفريغ الميناء.
- ✓ القيام بكل عمليه تجاريه الماليه؛ الصناعيه؛ والعقارية ذات صله مباشره او غير مباشره بموضوع ميناء مستغانم.

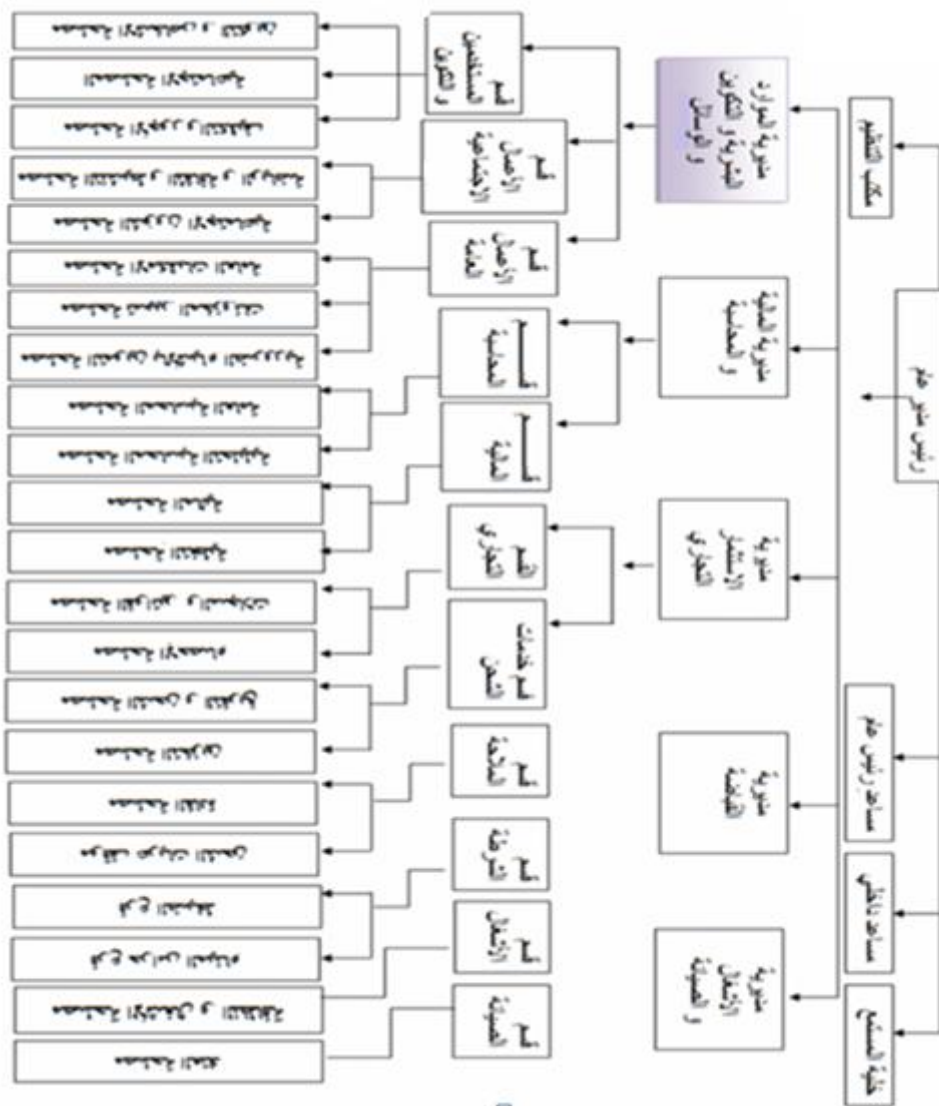
## 4-3- المهام الأساسية للمؤسسة

- 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 الإجتماعي للمؤسسة

## المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لميناء مستغانم

إن التقسيم الإداري والوظيفي للمديريات والدوائر والمصالح والخلايا يساعد في التواصل بينها ويؤدي أيضا إلي حسن سير العمل فالهيكل التنظيمي والوظيفي لأي مؤسسة يساعدنا في معرفة مدى الترابط والتكامل بين الوظائف والأقسام ويظهر لنا الإستراتيجية المتبعة في تسيير المؤسسة. ممثل في الشكل رقم (III-3) التالي:

الشكل رقم : (III-3) الهيكل التنظيمي لميناء مستغانم



### 1- المديرية العامة:

وظيفتها التسيير؛ المراقبة؛ تنظيم كما انها ترتب وتراقب جميع مديريات المؤسسة وتفرض سلطتها عليهم تتكون من:

- رئيس مدير عام: هو الممثل الوحيد القانوني في المؤسسة يشرف على جميع الاعمال التي تقوم بها المؤسسة بمشاركه المدراء المنفذين وهو المسؤول الاول في الهرم القانوني.
- مساعد المدير العام: يعتبر المستشار القانوني، يساعد في اتخاذ القرارات المناسبة وكل الاعمال التي لها صلته بالمؤسسة.
- مساعده الامن الداخلي: وهو الشخص المخول قانونا بحفظ امن وسلامه الدخل المؤسسة ومعاونه يشرفون على الحفظ من الأخطار المادية والبشرية المحتملة والتصدي له.

- مكتب التنسيق العام: يتولى جميع الاعمال التي يصدرها المدير العام المتمثلة في تبليغ المراسلات الداخلية مع جميع المديرات والحفاظ على السير الحسن ومنع دخول الاجانب.
- خلية التدقيق: هي علاقة مباشرة بالإدارة العامة مهامها: التأكد من احترام الاجراءات التسيير: تدقيق؛ فحص أنشطة المؤسسة.

## 2- مديرية الموارد البشرية:

تهتم بالتنظيم؛ التنسيق؛ مراقبة الشؤون المرتبطة بتسيير المستخدمين والتكوين والوسائل العامة للمؤسسة تتكون من:

- مصلحة المستخدمين والتكوين: اعداد القرار متعلق بتسيير المستخدمين كما تسهر على تطبيق اجراءات التوظيف وتصنيف المستخدمين.
- ✓ مصلحة الاجور والتكاليف: تشرف على دفع الاجور والمنح للعمال
- ✓ المصلحة الاجتماعية: تهتم بملفات حوادث العمل والتوقف عن العمل.
- قسم الوسائل العامة: يهتم هذا القسم بتسيير الوسائل العامة ويتكون من:
- مصلحة الوسائل العامة: تشرف على العمليات التي تدخل في تنفيذ العمل داخل المؤسسة، كما تشرف على مهام الاعوان اثناء تنفيذهم لأعمالهم في المهام الخاصة داخل وخارج الوطن
- مصلحة التسجيل المخزون: تقوم بتسجيل المخزون وعملية الجرد لهذا المخزون.
- قسم الشؤون العامة: يهتم بتسيير الأنشطة الثقافية والاجتماعية في المؤسسة ويتكون من:
- مصلحة الخدمات الاجتماعية: تشرف وتعالج الجانب الاجتماعي لدى العامل من خلال تأمينه لدى مصالح الضمان الاجتماعي.
- مصلحة النشاط الثقافي والاجتماعي: تقوم بجميع الأنشطة الرياضية والترفيهية لصالح ابناء العمال.

## 3- مديرية المالية والمحاسبة:

هي مديرية مكلفة بتسيير الوضعية المالية للمؤسسة عن طريق وضع مميزات محددة لكل سنة واحصاء كل الخدمات المالية التي نفذت خلال سنة واحدة وتتكون من:

- قسم المحاسبة: يشرف على جميع العمليات الحسابية وفق النظام المحاسبي يتكون من:
- ✓ مصلحة المحاسبة العامة: تسمح بمتابعة العمليات اليومية التي تقوم بها المؤسسة ووضع الملاحظات اللازمة والخاصة بنشاطها عن طريق تنفيذ يومي للحسابات من اجل وضع جدول حسابات النتائج.
- ✓ مصلحة المحاسبة التحليلية: تشرف مباشرة على تحليل جميع التكاليف.

- قسم المالية: يشرف على التسيير المالي للمؤسسة من اجل اعداد ومتابعة الميزانية ويتكون من:
  - ✓ مصلحة المالية: تشرف مباشرة على الازواج المالية للمؤسسة.
  - ✓ مصلحة تحصيل (تغطية الديون): تقوم بتحليل منتجات النشاط التجاري مع المتعاملين الاقتصاديين وتتبع حركه انتقال الاموال من البنوك مع فرض عقوبات جزائية مالية في حالة تأخير الوفاء بالدين.

#### 4-مديرية قيادة الميناء:

ت قوم بتأمين حركة الملاحة المتمثلة في دخول وخروج السفن وتحويلها من رسو الى اخر وتأمين الحدود المائية يتكون من:

- قسم الملاحة: يشرف على البواخر النائبين لها، ويلزم على هؤلاء البواخر ان يكونوا متمتعين بشهادات تبرز كفاءة كل بحار، وبدون هذه الشهادة لا يمكنهم تولي مهامهم في المؤسسة خلال المحطات التالية:

- محطة القطار: وهي مكان مخصص لوقوف القطار.
- محطة الارشاد: مكان مخصص لوقوف السفن وإرشادات المخصصة أثناء إدخال أو إخراج السفن من الميناء.
- قسم الأمن: حفظ اخطار التي من شأنها أن تشكل تهديدا على الحياة وحفظ المحيط المخصص للعمال ينقسم إلى:
- قسم ضباط الميناء: يشرف مباشرة على العملية التي تساهم في دخول الباخرة المحملة بالبضائع للميناء عن طريق الابحار.
- حراس الميناء: يهتموا بحراسة الميناء.

#### 5- مديرية الأشغال والصيانة:

يقصد بالأشغال كل الاعمال التي من شأنها توفير الاجراءات الملائمة لسير الحسن للعمل (بناء هياكل؛ نظافة...الخ) اما الصيانة هي اصلاح الات المؤسسة التي تساعد على تنفيذ العمل بانتظام وسرعة، تكون هذه المديرية من:

- قسم الصيانة: يقوم بتنسيق؛ التصميم؛ المراقبة الانشطة؛ اصلاح واستبدال المعدات يتكون من:
  - مصلحة العتاد: تنظيم عمل مشغلين الآلات ومراقبة معدات المناولة.
  - مصلحة الصيانة: مسؤولة عن صيانة واصلاح معدات الرفع؛ المناولة؛ موقف السيارات... الخ.
  - قسم الأشغال: يهتم بتنفيذ ومراقبه مشاريع تطوير وتهيئه الميناء يتكون من:

▪ مصلحة الأشغال والصيانة: التي تشرف على تنفيذ أعمال صيانة أصول المؤسسة

المطلب الثالث :

1- قدرات إستقبال ومعالجة البواخر

قدرات إستقبال ومعالجة البواخر مفسرة من خلال الجدول رقم : (III – 1) محطات الرسو

♦ كاسرة الأمواج: بطول 1830 م.

♦ المدخل البحري للميناء: شمالي غربي بعرض 100 م وعمق 12 م

♦ الأحواض:

- الحوض الأول: بمساحة مائية تقدر بـ 14 هكتار وعمق يتراوح بين 6,77 م و 8,17 م (يحتوي على 06 محطات رسو)

- الحوض الثاني: بمساحة مائية تقدر بـ 16 هكتار وعمق يتراوح بين 6,95 م و 8,22 م (يحتوي على 04 محطات رسو)

♦ الأرصفة: تحوي 10 محطات رسو بطول كلي يصل إلى 1 296 متر خطي مقسمة كما يلي:

- الرصيف الشمالي الشرقي: 117 متر خطي (المحطة 0)
- رصيف المغرب: 412 متر خطي (المحطة 1، 2 و 3)
- الرصيف الجديد: 217 متر خطي (المحطة الجديدة 1 و 2)
- رصيف الإستقلال: 270 متر خطي (المحطة 4 و 5)



التخصص	عمق محطات الرسو(م)	طول محطات الرسو(م)	محطات الرسو	الأحواض	أسماء الأرصفة		
سفن خدمة المرافئ	4.50	80	Y	الحوض الأول	الرصيف الشمالي الشرقي		
زفت + بضائع مختلفة	6.77	117	O		الرصيف المغرب		
سكر أصهب +	7.62	139	1				
بضائع مختلفة	7.62	139	2				
بضائع مختلفة	7.62	134	3		الرصيف الاستقلال		
حبوب + بضائع مختلفة	7.62	135	4				
حبوب + بضائع مختلفة	8.17	135	5				
سفن خدمة المرافئ	5.00	80	X		الحوض الثاني		
سفن الإيداء +	7.98	108	NP 1			الرصيف الجديد	
بضائع مختلفة	7.18	109	NP 2				
سفن الإيداء	6.20	69	NP	الرصيف الإيداء			
خمر غير موضَّب +	6.95	140	6	الرصيف الجنوبي الغربي			
بضائع مختلفة	8.22	140	7				
سفن الصيد	4.50	430	En Activité		الرصيف الصيد		

جدل رقم : (III – 1) محطات الرسو

المصدر: وثائق داخلية ميناء مستغانم

## 2- الخصائص البحرية والتجارية لمحطات الرسو

♦ أرضية التخزين: بمساحة كلية تقدر بـ 44 430 م<sup>2</sup> ذات الإستخدام التجاري.

♦ مرأب السيارات: بمساحة 60 000 م<sup>2</sup> وقدرة إستيعاب تصل إلى 6 000 سيارة مع إمكانية تمديدها إلى 12 000 سيارة

♦ مرأب الحاويات: بمساحة 15 000 م<sup>2</sup> وقدرة معالجة 15 000 حاوية سنويا.

♦ المخازن: عددها 16 مخزن بمساحة 8 950 م<sup>2</sup>، توظف 5 950 م<sup>2</sup> للخدمات التجارية

3- طرق المواصلات:

- الطريق الأرضي: 4 885 متر خطي
- السكة الحديدية: 3 747 متر خطي (كل الأرصفة مجهزة بخطوط سكة حديدية متجددة تستخدم مؤقتا لنقل الحبوب، الأنابيب المعدنية، ثفل قصب السكر....)

## المبحث الثاني : واقع اللوجستيك في الميناء

تمهيد:

عملية وصول أو استلام البضاعة للعمليات تتوقف على مجموعة من العناصر والتي أساسية وتخص كافة الأشخاص الذين يتعاملون مع مؤسسة الميناء، بدءا من وصول السفينة إلى الخروج منها وكل عملية لوجستيك تهم العميل من حيث الوقت والمكان المناسب كما تم الإشارة إليها في الفصول السابقة وعليه يعتبر تداول البضاعة في الميناء وكذلك سريانها على الأرضية من تفرغ أو شحن وتخزين... الخ يعتبر أمرا بالغ الأهمية كذلك بالنسبة للعميل لأنه يرتبط ارتباطا مباشرا مع عدة عملاء آخرين. مما يتوجب عليه التعامل مع النظام لوجستيك خاص بالميناء فيما يتعلق بكل الاجراءات والخطوات الضرورية لذلك

## المطلب الأول: اللوجستيك في الميناء

## أولا : اللوجستيك في مديرية الاستغلال والتجارة

تقوم هذه المديرية بتسيير العمليات المرتبطة بعبور البضائع (الشحن والتفريغ التخزين) تسيير املاك الدولة المينائية والإنشاءات المتخصصة كما تقوم بمتابعة تطور تقنيات الاستثمار المينائية والبحث عن وسائل المناسبة لإدماجها بفعالية في المؤسسة تتفرع هذه المديرية الى:

دائرة التجارة

دائرة المناولة

## 1- دائرة التجارية في ميناء مستغانم

يتمثل دور الدائرة في تسهيل عملية التبادل التجاري مع الزبون الذي يطلب خدمات الميناء من اجراءات إدارية داخل المؤسسة من اجل انجاح عملية افرغ او شحن السفن من البضائع، كما انها تقرب الزبون(المستورد او المصدر) الى المؤسسة واعطائه كل التسهيلات من حيث موارد بشرية وعتاد الرفع وتخزين السلع وكذا تسليمها له في احسن الظروف، وتقوم ايضا بتسيير مصالح التي تدخل في حيز الاجراءات الادارية والمعنوية والخدماتية تتمثل هذه المصالح في :

1-1- مصلحة الفواتير: اصدار الفواتير الخاصة بالخدمات التي يقوم بها الميناء، ومراقبة مسندات من اجل انجاح رقم الاعمال المؤسسة.

- فواتير رسو البواخر

- فواتير العتاد الرفع

- فواتير التخزين

1-2- مصلحة التحصيلات: تقوم مصلحة التحصيلات بالتحصيل النقدي المالي للفواتير عن طريق البنك وذلك من الشيكات المعطاة من الزبون الى المؤسسة.

3-1 - مصلحة التسويق: تقوم هذه المصلحة بترويج خدمات الميناء وكذا جلب الزبائن (المستوردين و المصدرين) للطلب على الميناء واعطائهم جميع التسهيلات من حيث دفتر الرسوم المختلفة حسب الخدمة المعطاة

4-1-مصلحة التخطيط : تقوم هذه المصلحة بتخطيط كل المقالات والمخططات البيانية (الشهرية السنوية)للنشاط التجاري للمؤسسة مع احصاء عدد السفن الراسية خلال الشهر وتحديد نوعية الحمولة كل سفينة ووضع مقارنة بين نسبة نشاط كل شهر والشهر الذي يليه ويتم عرضها في الاجتماعات داخل المؤسسة من اجل تبيان صحة المؤسسة المينائية لمستغانم. و التقويم السنوي للحمولة التجارية المستنتجة والمنحنى المادي المستنبط من حركة البضائع والسفن

5-1 -مصلحة المنازعات :وهي مصلحة متخصصة في المنازعات التي قد تنشأ في تنفيذ العمل وقد تكون منازعات ناتجة عن احد المتعاملين مع المؤسسة ( اعتراض على ظروف العمل...),كما يمكن ان يكون بين المؤسسة وأحد العمال( ارتكاب خطأ من الدرجة الثالثة مما يستدعي فصله...), او يكون جماعيا هو ما يعرف النزاعات العمل الجماعية(الزيادة في الاجور...)

6-1- مصلحة الاحصائيات : تقوم هذه المصلحة باقتناء جمع المعلومات الخاصة بالسلع المعالجة داخل الميناء عن طريق دفتر الباخرة حيث يتم ترتيب جميع انواع البضائع من حيث نوعها والعائلة التي تنتمي اليها والمعلومات الخاصة بالبلد المصدر والزبون المصدر نوع التعليب السلع و نوع السفينة التي استعملت. ويتم ادخالها في برنامج مخصص لذلك الغرض اي برنامج معلوماتي مخصص للمعطيات الإحصائية ويكون شهري؛ ثلاثي؛ السداسي؛ سنوي، وبعد ذلك يتم التصريح الكمي للبضائع المعالجة الى جميع الهيئات التابعة للميناء من مديرية النقل ووزارة النقل مجمع الخدمات المينائية.

□ دفتر الباخرة : يحتوي على 90% من المعلومات التي تساعد رئيس المصلحة لاقتناء المعلومات الكافية

يحتوي من الخارج :

\*الرقم التسلسلي للدفتري

\*تاريخ رسو الباخرة

\* نوع الحمولة

\* الزبون

عائلة المواد : متكونة من مواد فلاحية- مواد حديدية- مواد غذائية -مواد بترولية- مواد بناء- مواد كيميائية....

## 2- دائرة المناولة

2-1-تعريف دائرة المناولة : هي المصلحة المختصة والمشرفة على جميع عمليات الشحن والتفريغ للسفن الراسية بمرفأ الميناء أو التي تنتظر دورها للرسو، وتتطلب عملية الشحن والتفريغ يد العاملة مؤهلة وغير مؤهلة، كما تتطلب آلات ورافعات لتنفيذ العمل المنشود، وعملية الشحن والتفريغ هي أهم عملية في مفهوم

النشاط التجاري في كونها تمثل مجموعة السلع والبضائع التي يتطلب شحنها وتفريغها يدل على الكثير من العناية والصرامة والاحتراس أثناء العملية، كما تتميز مصدرها كونها بضاعة خطيرة أو سرية التلف أو باهظة الثمن تتكون من مصلحتين هما:

- مصلحة التخزين: تأخذ على عاتقها البضائع المفرغة من البواخر وكذلك تلك المعدة للتسليم، كما شهر على الاستخدام العقلاني للمساحات المعدة للتخزين، وتراقب وترسل مستندات التخزين إلى مصلحة القوانين .  
- مصلحة الحاويات: وهي المصلحة المختصة على الإشراف الكامل على الحاويات الموجودة داخل الميناء، ومعرفة محتوياتها وفرزها.

## 2-2- أهمية المناولة:

برهنت الوقائع الصناعية على أهمية المناولة ، التي أصبحت تشكل أهم أبرز الإستراتيجيات الحديثة وأكثرها قدرة على تحقيق التنمية الصناعية بجميع البلدان المتقدمة . فقد مكنت المؤسسات التي أخذت بها على :

- ✓ تنظيم النشاط .
- ✓ تحقيق التخصص.
- ✓ تقسيم العمل.
- ✓ الحد من النفقات.
- ✓ رفع القدرة التنافسية

وأخيرا يمكن القول أن المناولة و النقل بصفة عامة أصبح الآن علما بحد ذاته و أهم جزء فيها هو تدريب العاملين في الموانئ من أجل العمل بروح الفريق الواحد في كل ميناء لتحقيق الهدف النهائي هو إنشاء نظام مثالي يتسم بالكفاءة والوفرة في التكاليف ولكن هذا المفهوم مازال غامضا بحيث يقتصر على توفير وسائل النقل لتسلم البضاعة إلى العميل والمؤسسة ال تمتلك هذه الوسائل كما يمكن القول بان تكلفة مناولة البضائع والتخزين تمثل جزء كبير من تكلفة النقل البحري وبالتالي جزء من تكلفة اللوجستيك التي يهتم بها المتعاملين مع الميناء

## ثانيا : مراحل مرور عمليات البضاعة في ميناء :

تمر عملية البضاعة في الميناء بعدة مراحل والتي يمكن تقسيمها إلى مرحلتين بحيث تمثل الأولى مرحلة دخول السفينة إلى الميناء ورسوها على الرصيف أما المرحلة الثانية فتمثل سريان البضاعة على أرضية الميناء

### 1- دخول السفينة إلى الميناء

قبل وصول السفينة إلى ميناء يجب أن يشعر وكيل الباخرة قبل وصول سفنهم إلى الميناء بمدة 24 ساعة على أقل وذلك بإرسال وثيقة طلب رصيف ( Demande poste quai ) لحجز مركز على الرصيف مع تحديد ما يلي:

اسم السفينة ورايتها وتاريخ وساعة وصولها وكذا مدة التوقف المتوقعة والخصائص الأساسية للسفينة لا سيما حمولتها وطولها وعرضها والمسحوب الأقصى للسفينة عند وصولها. يجتمع ممثلي قيادة الميناء مع مسؤول عن عملية الشحن والتفريغ وبحضور معتمد جمركي يتكلف بالسلعة وذلك من أجل تخصيص مركز للسفينة على الرصيف.

وعند وصول السفينة إلى الميناء تتم ثلاث عمليات متتابعة هي الإرشاد، القطر والربط حيث أن هذه العمليات ترتبط ارتباطا وثيقا ببعضها وذلك من أجل سلامة السفن وحمولتها.

1-1- الإرشاد: هي المساعدة التي تمنح للربان التوجيه وقيادة سفنهم عند دخولها وخروجها من الموانئ وتتم من طرف مستخدمين مؤهلين تابعين لسلطة الميناء ويحتوي الميناء لهذه العملية ثلاث سفن للإرشاد (Peoltine) واثنيتين من زورق الإرساء.

1-2- القطر: ويقصد بها جر ودفع السفن بواسطة القاطرة وهي تساعد السفينة في عملية الرسو على الرصيف والخروج من الرصيف أيضا وتمتلك سلطة الميناء قاطرة واحدة يسر 2 (Remorquer Isseri).

1-3- عملية الربط: وهي عملية إمساك حبال السفن والقيام بعقدتها وفكها في الأجهزة على مباني الإرساء بإستعمال براميل الربط Bollord.

## 2- سريان البضاعة على أرضية الميناء

عند وصول السفينة وإرسائها على الرصيف، فإنها تتم ثلاثة مراحل متتابعة لتفريغها من البضائع حتى تسليمها إلى أصحابها وهذه مراحل هي:

- مناولة البضائع.

- عملية التخزين.

- عملية تسليم والتسلم.

وهذه العمليات يجب أن تتم بمعدل متوازن وذلك للمحافظة على عملية سريان البضاعة على الرصيف بكفاءة دون حدوث أي معوقات

1-2- مناولة البضائع: تعطي هذه العملية نقل البضاعة من عنابر السفينة إلى الرصيف أو العكس وتحتوي أيضا على عملية تجهيز البضاعة لرفعها بواسطة معدات الشحن والتفريغ وذلك بفتح دعائم السفينة وحل البضائع المربوطة وتعتمد كفاءة المناولة البضائع على طريقة إنزال البضاعة بأمان ومن الأفضل أن يتم إنزالها على الشاحنات، فالبضاعة التي تم إنزالها لابد أن يتم نقل البضائع من الرصيف إلى أماكن تخزين حتى لا يحدث أي اختناق يؤثر على عملية مناولة البضاعة.

2-2- عملية التخزين: يتم فيها رص وتنسيق البضاعة في ساحة تخزين وتوجد ساحة تخزين مكشوفة والتي تمثل فنية الميناء وتوضح فيها البضائع ذات الحجم الكبير التي لا تتعرض للتلف مثل السيارات وساحات التخزين المغطاة توضع فيها البضائع ذات الحجم الصغير التي تتعرض للتلف.

2-3- عملية التسليم والاستلام: وتمثل أخير مرحلة من مراحل سريان البضاعة على أرضية الميناء ويتم نقل بضائع من أماكن تخزينها ووضعها على شاحنة العميل وتسلم له بعد إنهاء جميع المعاملات الجمركية. هذه المراحل التي تمر بها البضاعة في الميناء في حالة استراد أما في حالة تصدير تمر بهذه المراحل لكن بطريقة عكسية أي يتم تسليم البضاعة إلى الميناء ، تخزين البضاعة أي نقلها من أماكن التخزين إلى أرصفة ثم شحن البضاعة في السفينة.

#### المطلب الثاني : تحليل وتقييم اللوجستك في الميناء

على الرغم من أن كل المؤسسة تدير عملياتها اللوجستكية بنفسها إلا أن اللوجستك ليس على نفس القدر من الأهمية بالنسبة لجميع المنشآت، فاللوجستك في الميناء يركز على سيطرة على أعمال الشحن والتفريغ من حيث اختيار وسائل ومعدات المناولة وتحديد مساحات التخزين في الوقت المناسب والمكان المناسب بهدف المحافظة على سلامة البضائع وبالتالي تحقيق رضا العملاء وترتبط كفاءة مناولة حسب عدد الآلات المستعملة لذلك ويمتلك الميناء في هذه العملية 74 آلة شحن وتفريغ تختلف حسب نوع استعمال وسعتها وهي كما في الجدول (III - 2) التالي:

#### الجدول (III - 2) : أنواع أدوات الشحن والتفريغ

نوع آلة الشحن والتفريغ	عددها	سعتها بطن
رافعة Crue terex/demag	1	250
آلة رافعة Crues liebherr	2	50
رافعة الحاويات Super stachers	4	45
رافعة كهربائية Crues électriques caillard	2	6
رافعة كهربائي	2	15/8

			Crués électriques encc
	1	آلة شحن والحفر الخلفي	
		Pelle retrochargeuse (komatsu)	
	2	آلة شحن والحفر الخلفي	
		Pelle retrochargeuse case	
	1	آلة الشحن	
		mini chargeur newholland	
	52	آلة شوكية	
		Chariots éleveurs	
1.5 إلى 32	1	جرار (ro/ro) sisu	Tracteur (ro/ro) sisu
45	2	جرار (ro/ro) ferrari	Tracteur (ro/ro) ferrari
42	1	مضخة الحبوب	
		Pompe a grains vigan	
180	1	مضخة الحبوب	
		Pompe a grains neuero	
	43	ملحقات آلة الشحن والتفريغ	

المصدر مؤسسة ميناء مستغانم

لكي تتم عملية المناولة البضائع في الوقت المناسب وبسرعة يجب تقليل من وقت انتصار السفينة وهي المدة الزمنية التي نتوقف فيها الفرق الميناء عن عمليات الشحن وتفريغ السفينة وتسعي مدة الزمنية اصطلاحا بالزمن الميت tempt mort وتتوقف السفينة عن عملية الشحن والتفريغ لعدة أسباب منها :



- انتظار فتح وحل البضائع في السفينة.
- عطل يصيب وسائل الشحن والتفريغ.
- نقص في عدد الشاحنات.
- سوء الظروف الجوية.
- أسباب أخرى (المراقبة الصحية النباتية ، المراقبة النوعية ، إنهاء الإجراءات الجمركية ) والذي يمكن التقليل منه عند اختيار وتحديد نوع وعدد المعدات المناسب للتداول
- اختيار وتحديد عدد وحجم المناسب من العمال .
- الإشراف على تنظيم عملية تداول البضاعة بفعالية وطريقة ملائمة.
- تنظيم عملية نقل البضائع إلى المخزون.
- زيادة عدد الأرصفة ومما لاشك فيه أن وجود عدد كبير من الأرصفة يزيد من المرونة عند تحديد وتجهيز الأرصفة للسفن ، ويعطي ضمان أكثر من ناحية ملائمة و مناسبة الرصيف وبالتالي تتم عملية شحن وتفريغ البضاعة بسرعة.

أما من ناحية تحديد مساحات التخزين فيضمن اللوجستيك السيطرة على عملية النقل التي تمثل العقبة الكبرى في سرعة وكفاءة وحركة البضاعة في الميناء ، ولكي يتم تحديد المساحة لازمة لابد من معرفة معاملة تستيف البضاعة والذي يعرف بأنه حجم الفراغ بالمتر المكعب الذي يشغله واحد طن من البضاعة وكذلك يستعمل هذا المعامل لتحديد تكلفة التخزين ولكي تتم عملية التنظيم والإشراف على هذه العملية بكفاءة فإننا نحتاج للتعرف على نوع البضاعة المشحونة ونوع التخزين التي تحتاج إليه والذي يختلف على حسب نوع البضاعة الواردة والخارجة بالإضافة إلى السيارات وبعض المواد أخرى فمثلا المنتوجات الفلاحية .

#### المطلب الثالث: التنظيم اللوجستي في الميناء

تقوم مصلحة الإحصائيات بجمع كل معلومات خاصة بنوع السلع (المشحونة والمفرغة) في البرنامج مخصص للإحصائيات وهذا يتم شهريا، بحيث يقوم رئيس مصلحة الإحصائيات بجمع كل ملفات البواخر وترتيبها حسب عائلات المواد من المواد الغذائية والمواد الزراعية، المواد الحديدية، المواد الكيميائية، وكذا المعدات التي تدخل في صناعة بالصفة العامة.

أولا : تنظيم حركة البضائع في ميناء مستغانم :

1- تجارة البضائع حسب العائلات من 2015 إلى 2016

الجدول (III - 3) يمثل تجارة البضائع حسب العائلات من 2015-2016.

التغيرات	2016	2015	المواد
- 51,83	167 944	348 626	المنتجات الفلاحية والمواد الغذائية
-	-	52	معادن صلبة
- 19,52	81 166	100 854	المنتجات البترولية
- 17,17	168 184	143 535	المعادن والمواد الحديدية
- 42,02	277 319	478 282	العتاد والأجهزة والمحركات المختلفة
- 54,70	66 739	147 317	المواد الكيميائية
3,50	244 542	236 273	المنتجات الأخرى
- 30,86	1 005 894	1 454 939	المجموع

المصدر مؤسسة ميناء مستغانم

يتم التحليل التجاري لسنة 2016 مقارنة من السنة 2015، بحيث سجل ميناء مستغانم تطورا في بعض المنتجات التي تم معالجتها من طرف الميناء وكذا تراجعاً في المواد الأخرى، بحيث سجل تراجعاً في المواد الفلاحية والمنتجات الغذائية حيث تسجل 167 944 طن في سنة 2016 مقابل 348 626 طن في سنة 2015 وكذلك تراجع في المواد البترولية، العتاد والأجهزة والمحركات المختلفة ، أما المواد الأخرى شهدت تطورا في الميناء مستغانم ونخص الذكر المعادن والمواد الحديدية حيث سجل 168 184 طن في سنة 2016 مقابل 143 535 طن في السنة 2015 وكذلك تطور في المنتجات الأخرى.

## 2- تجارة البضائع حسب العائلات من 2018 إلى 2019

## الجدول (III - 4): يمثل تجارة المواد حسب العائلات من 2018-2019

التغيرات	2019	2018	المواد
- 24	210 678	276 087	المنتجات الفلاحية والمواد الغذائية
-	75 914	-	معادن صلبة
- 20	75 473	94 794	المنتجات البترولية
- 18	506 802	614 822	المعادن والمواد الحديدية
- 14	16 531	19 168	العتاد والأجهزة والمحركات المختلفة
- 31	104 880	151 110	المواد الكيميائية
- 32	243 960	361 190	المنتجات الأخرى
- 19	1 234 237	1 517 171	المجموع

\_ من خلال الجدول :

يتم التحليل النشاط الاقتصادي (تجارة المواد) لسنة 2019 مقارنتها مع سنة 2018، بحيث سجلت مؤسسة ميناء مستغانم تطورا في بعض المنتجات التي تم معالجتها من طرف المؤسسة وكذا تراجع في بعض المنتجات الأخرى التي تم معالجتها في سنة 2019 مقارنة بالسنة التي قبلها.

\_ نلاحظ من خلال الجدول أن المنتجات الفلاحية والمواد الغذائية في تراجع طفيف حيث سجل ميناء في سنة 2019 210 678 طن مقابل 276 087 طن في السنة 2018.

ونخص بالذكر أيضا أنه تم معالجة في 2019 نوع من المنتجات الخاصة والتي لم يسبق رد من طرف شركة Tosyali التركية وذلك لتفعيل شركتها المتواجدة في أريزو لصناعة الحديدية ومشتقاتها بحيث تم استيراد 75 473 طن من هذه المادة المذكورة أعلاه.

أما المنتجات البترولية تم استيراد من طرف شركات مختلفة 75 473 طن من الزفت المتخصص في صناعة الطرقات بـ 75 914 طن.

المعادن والمواد الحديدية بحيث تم معالجة قرابة 500 000 طن من سبائك الحديد التي تم استيرادها من شركة Tosyali السابق ذكرها.

العتاد والأجهزة والمحركات المختلفة: في سنة 2019 تم الشحن والتفريغ من طرف الزبائن الدائمين للشركة قرابة 250 000 طن من مختلف المعدات الإستراتيجية والأجهزة التي تدخل في صناعات المختلفة

التطورات الهامة التي سجلتها المؤسسة من خلال معالجة مختلف المواد: نخص بالذكر اللحوم 27 000 طن تطور ب، +73% (مواد الكيماوية) 15 000 طن تطور ب +4% الشحن والتفريغ مجموعين (المواد البناء 17 ألف طن تطور ب +26%)، (الخضر والفواكه للاستهلاك المباشر 2 "طن وهي أغلبيتها المصدرة تطور ب، +63%. النشاط التجاري الإجمالي في ميناء مستغانم خلال السنة 2019 سجل تراجع نسبي ب +19% على الشحن والتفريغ [59% في الشحن و -24% في التفريغ] الذي يفسر كالتالي 1234237 طن خلال السنة 2019 مقابل 1517171 طن خلال السنة 2018.

### 3- حركة البضائع في قطاع السيارات المستوردة عبر الميناء من 2015 إلى 2017:

الجدول (III - 5): يمثل حركة البضائع المستوردة عبر ميناء مستغانم (السيارات):

المركبات (السيارات)	رونو جزائرية	بيجو جزائرية	سارلسوفك Saalsovac	السيارات الأخرى	المجموع
السنوات					
2015	6682	1675	9047	12 577	46 981
2016	5881	4104	2092	12 087	24 164
2017	-	40	19	2866	2925
المجموع	12 563	22 819	11 158	27 530	74 070

المصدر مؤسسة ميناء مستغانم

نلاحظ من خلال الجدول أن حركة البضائع في قطاع السيارات المستوردة عبر الميناء مستغانم من مختلف الزبائن من السنة 2015 إلى الفصل الأول من السنة 2017 حيث بلغت 74 070 أكبر عدد السيارات المستوردة هي الأنواع السيارات الأخرى حيث قدر ب 27 530 سيارة، وفي السنة 2015 كانت حركة البضائع في قطاع السيارات المستوردة 46 981 سيارة في ميناء مستغانم، وبلغت في 24 164 سيارة في 2016 ، أما في من السنة 2017 سجلت المؤسسة الميناء مستغانم 2925 سيارة.

ثانيا : تنظيم حركة الملاحة لمؤسسة الميناء مستغانم دخول وخروج السفن من ميناء مستغانم:

الجدول (III - 6): يوضح دخول وخروج السفن.

السنوات	2015	2016	التغيرات	2018	2019	التغيرات
الدخول	522	560	7,28	563	454	- 19,36
الخروج	520	564	8,46	567	452	- 20,28

المصدر مؤسسة ميناء مستغانم

- عدد دخول وخروج السفن مقارنة السنة 2015 بالنسبة لسنة 2016 :

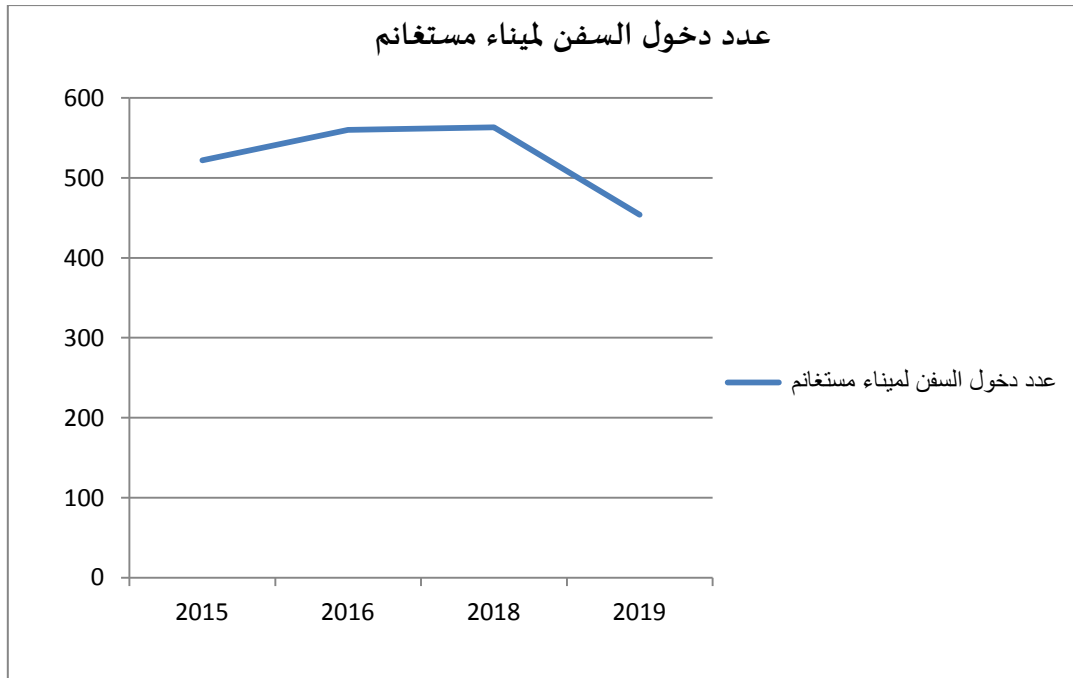
نلاحظ من الجدول أن الدخول والخروج السفن لسنة 2015 مقابل السنة 2016 حيث نلاحظ أن عدد الدخول السفن لميناء مستغانم قدر بـ 522 سفينة في سنة 2015 مقابل 560 سفينة في السنة 2016، أما عدد الخروج السفن قدر بـ 520 سفينة في السنة 2015 مقابل 564 في 2016 وذلك بالتغير 8,46% أن التغير للدخول 7,28%.

- مقارنة عدد دخول وخروج السفن السنة 2019 بالنسبة لسنة 2018:

نلاحظ من خلال الجدول أن عدد الدخول السفن لمؤسسة ميناء مستغانم قدر بـ 454 سفينة في السنة 2019 مقابل 563 في السنة 2018، أما عدد الخروج السفن من ميناء مستغانم قدر بـ 452 سفينة في السنة 2019 مقابل 567 سفينة في السنة في السنة 2018 وذلك بالتغير 20,28%- أما التغير الدخول 19,36%-

1- دخول السفن لميناء مستغانم :

الشكل (III – 4): منحنى بياني يمثل عدد دخول السفن لميناء مستغانم من السنة 2015 إلى السنة 2019:



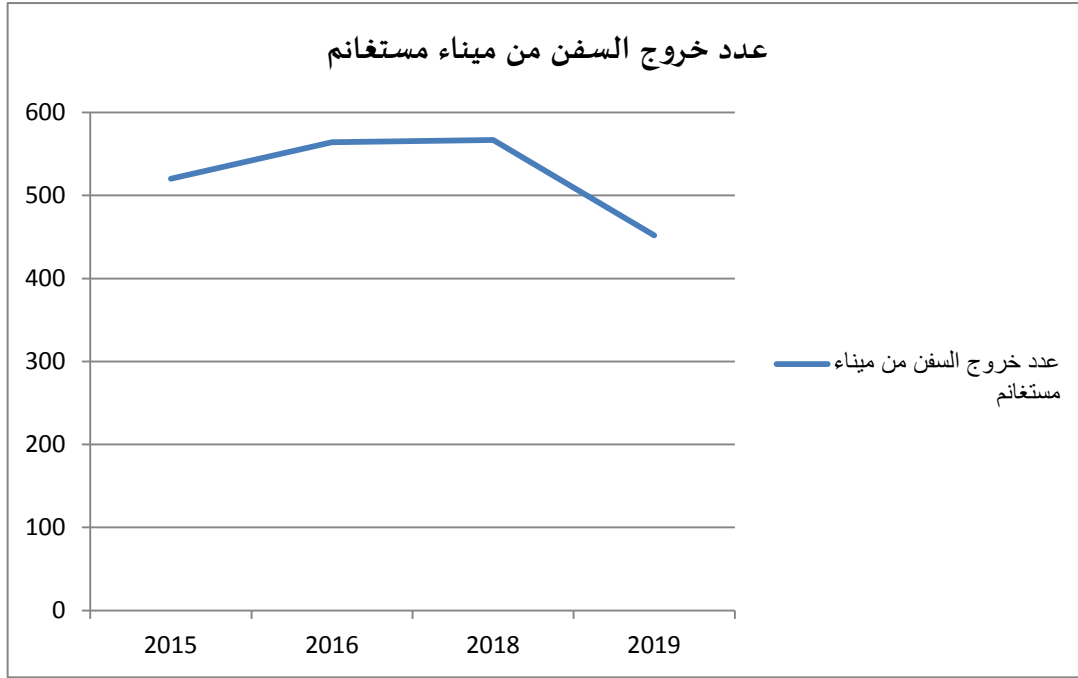
المصدر مؤسسة ميناء مستغانم

التفسير:

نلاحظ من خلال المنحنى البياني أن عدد دخول السفن ميناء في تطور من السنة 2015 إلى السنة 2018، أما في السنة 2019 شهد الميناء تراجع في عدد دخول السفن

## 2- خروج السفن من الميناء مستغانم :

الشكل (III – 5) : منحنى بياني يمثل عدد خروج السفن لميناء مستغانم من السنة 2015 إلى السنة 2019.



المصدر: من مؤسسة ميناء مستغانم

## التفسير:

نلاحظ من خلال المنحنى البياني أن عدد خروج السفن من ميناء في تطور من السنة 2015 إلى

السنة 2018، أما في السنة 2019 شهد الميناء تراجع في عدد خروج السفن

3- عدد السفن وزمن مكوثها في ميناء مستغانم من 2018 إلى 2021:

أ- عدد السفن في ميناء مستغانم :

الجدول (III – 7): يمثل عدد السفن ميناء مستغانم:

السنوات	2018	2019	2020	2021
الدخول والخروج عدد السفن	1042	1124	1130	906

نلاحظ من خلال الجدول التالي أن تطور في عدد السفن من السنة 2018 إلى 2021 في ميناء مستغانم حيث

سجل 1042 سفينة في السنة 2018، وفي السنة 2020 سجل 1130 سفينة أما في السنة 2021 نشاهد

تراجع في عدد السفن في الميناء حيث بلغ 906 سفينة.

ب- زمن مكوث السفن في الميناء :

الجدول (III – 8): يوضح زمن مكوث السفن.

التغيرات	2019	2018	التغيرات	2016	2015	السنوات
1,46	1,39	1,37	-85,04	0,70	4,68	الزمن

المصدر مؤسسة ميناء مستغانم

مقارنة الزمن مكوث السفن لسنة 2016 مع 2015 والسنة 2019 مع 2018 نلاحظ من خلال الجدول انخفاض في زمن مكوث السفن في ميناء مستغانم سنة 2016 بحيث سجل 0,70 يوم مقابل 4,68 يوم في السنة 2015، أما في السنة 2019 نلاحظ ارتفاع زمن المكوث حيث سجلت المؤسسة 1,39 يوم مقابل 1,37 يوم في السنة 2018.

ثالثا : الحصيلة السنوية للنشاطات المينائية في الميناء

## 1. تجارة السفن

بلغ عدد السفن التجارية التي رست خلال سنة 2020 م في ميناء مستغانم 522 سفينة في مقابل رسو 613 سفينة

الجدول (III – 9): تجارة السفن

2020	2019	2018	2017	2016	السنة
522	613	563	533	511	عدد السفن بحسب الدخول

المصدر مؤسسة ميناء مستغانم

## 2. متوسط المكوث في الميناء (كل أنواع السفن)

الجدول (III - 10): يوضح زمن مكوث السفن

السنة	2020	2021
متوسط المكوث في المرسي لكافة أنواع السفن (خارج الميناء)	4,06 يوم	4,68 يوم
متوسط الإنتظار في المرفأ لكافة أنواع السفن (داخل الميناء)	2,99 يوم	3,22 يوم

المصدر مؤسسة ميناء مستغانم

متوسط المكوث في المرسي: Attente moyenne en rade AMR خارج الميناء

متوسط الإنتظار في المرفأ: Séjour moyen à quai SMQ داخل الميناء

$$TAT = AMR + SMQ$$

## 3. تحليل تجارة البضائع:

الجدول (III - 11): حجم البضائع

السنة	2016	2017	2018	2019	2020
حجم البضائع .....(طن)	1 188 987	1 050 936	1 292 342	1 525 152	1 454 939

المصدر مؤسسة ميناء مستغانم

خلال 2016 بلغ حجم المبادلات التجارية لميناء مستغانم مع مختلف المناطق الجغرافية في العالم إستيرادا وتصديرا

1 454 939 طنا مسجلا بذلك انخفاضا قدره 5 % مقارنة بالسنة الفارطة.



## المبحث الثالث: محددات وتحديات التنظيم اللوجستي في الميناء

تمهيد :

ميناء مستغانم يقوم بتسهيلات من أجل التنظيم اللوجستي في المؤسسة وذلك بإتخذ عدة إجراءات

المطلب الأول: التسهيلات المينائية كمدخل لتنظيم اللوجستي

- 1- إرشاد السفن : تؤمّنه لـ 24 سا / 24 سا مديريّة قيادة الميناء بثلاثة سفن قيادة و زوّرقي إرساء.
- 2- قطر السفن : تُقطر السفن التجارية ليلا و نهارا باستخدام قاطرة 2 ISSER ذات قوة 1 700 حصان
- 3- وسائل الشحن والتفريغ لميناء مستغانم : عددها 87 على التفصيل الآتي :

- 01 Grue *TEREX / DEMAG* 250 Tonnes *AC-1*
- 02 Grues *TEREX / DEMAG* 50 Tonnes *AC -1*
- 01 Grues *TEREX / DEMAG* 100 Tonnes *AC110 -1*
- 02 Grues *LIEBHERR* 50 Tonnes *LTM 1050-3-1*
- 02 Grues électriques *ENCC* 8/15 Tonnes
- 02 Grues électriques *CAILLARD* 3/6 Tonnes
- 04 Super stackers 45 Tonnes *PPM*
- 02 Super stackers 45 Tonnes *TEREX / PPM*
- 02 Super stackers 45 Tonnes *CARGOTEC*
- 04 Mini Chargeur *CATERPILLAR*
- 01 Mini Chargeur *NEW HOLLAND*
- 01 Pelle rétrochargeuse *KOMATSU*
- 02 Pelle rétrochargeuse *CASE*
- 56 Chariots élévateurs de 1,5 à 32 Tonnes
- 01 Tracteur Ro/Ro 35 Tonnes *SISU*

- 02 Tracteur Ro/Ro 45 Tonnes *FERRARI*
- 01 Pompe à grains *VIGAN* 140 Tonnes/H
- 01 Pompe à grains *NEUERO* 180 Tonnes/H

### المطلب الثاني : تحديات التنظيم اللوجستي في المؤسسة ميناء مستغانم

#### ميناء مستغانم في مواجهة تحديات المرحلة الجديدة

بدخول الجزائر اقتصاد السوق، استطاعت مدينة مستغانم بفضل مينائها إنشاء اقتصاد ناجح وإطار حضري بتشكيل فضاء اجتماعي وتنظيمه حسب منطق التطور وتماشيا مع البرامج التطبيقية المتعلقة بالمدن من نفس الصنف.

أصبحت مدينة مستغانم تملك جدولا وسجلا يضم العناصر المؤسسة والمخططة لإستراتيجيتها في التطور، نظرا لتوفرها على كثافة سكانية كبيرة. إضافة إلى مينائها، لمدينة مستغانم مناطق صناعية، مراكز ومجالات للتبادل التجاري، فضاءات ثقافية ومساحات للترفيه إلى جانب مرافق أخرى.

في هذا الإطار يعرف ميناء مستغانم برامج عصرنه وتحديث وإعادة تأهيل وتسطير عمليات البناء والتهيئة وتدعيم المنشآت إضافة إلى إنشاء فضاءات وقواعد جديدة للتخزين وامتلاك وسائل جديدة وحديثة للشحن والتفريغ.

### المطلب الثالث: محددات نجاح التنظيم في مؤسسة ميناء مستغانم

#### 1- المؤشرات الرئيسية لنشاط الموانئ :

■ بيان مقارنة من 1 يناير إلى 31 ديسمبر 2019 – 2020

#### الجدول (III – 12): حركة إستيراد وتصدير (2019-2020)

المؤشر	2019	2020	تفاوت
مؤشر الإنتاج			
الحركة الإجمالية (الطن)	1234237	857798	-30.50
حركة الإستيراد	1065982	751820	-29.47
حركة التصدير	168255	105977	-37.01

المصدر مؤسسة ميناء مستغانم

■ بيان مقارنة من 1 يناير إلى 30 أبريل 2020 – 2021

الجدول (III – 13): حركة إستيراد وتصدير (2020-2021)

المؤشر	2020	2021	تفاوت
<b>مؤشر الإنتاج</b>			
الحركة الإجمالية (الطن)	352222	366290	3.99
حركة الإستيراد	337877	211942	-37.27
حركة التصدير	14345	154348	975.99

المصدر مؤسسة ميناء مستغانم

2- مدى نجاح التنظيم اللوجستي في الميناء:

مؤسسة تسيير موانئ وملاجئ الصيد فرع مؤسسة ميناء مستغانم (EGPPM Filiale de l'EPM)

في شهر جانفي 2004، تم إنشاء مؤسسة تسيير موانئ وملاجئ صيد مستغانم في حقيبة شركة تسيير مساهمات الدولة "الموانئ" على شكل فرع لمؤسسة ميناء مستغانم.

ولدت هذه المؤسسة بموجب إنعقاد مجلس الحكومة في 13 أوت 2003 المكرس لبحث تسيير موانئ وملاجئ الصيد وبمقتضى القرار رقم 02 الصادر بتاريخ 22 سبتمبر 2003 عن مجلس مساهمات الدولة الخاص بإسناد موانئ وملاجئ الصيد إلى شركة تسيير مساهمات الدولة "الموانئ" وبمقتضى القرار رقم 05 الصادر بتاريخ 23 ديسمبر 2003 المتعلق بتمين وتطبيق القرار السابق وبمقتضى الإجتماع العام الإستثنائي لمؤسسة ميناء مستغانم المنعقد في 20 جانفي 2004 الخاص بإنشاء هذا الفرع الذي يسهر على تسيير نشاط الصيد لميناء مستغانم و مينائي صلامندر وسيدي لخضر



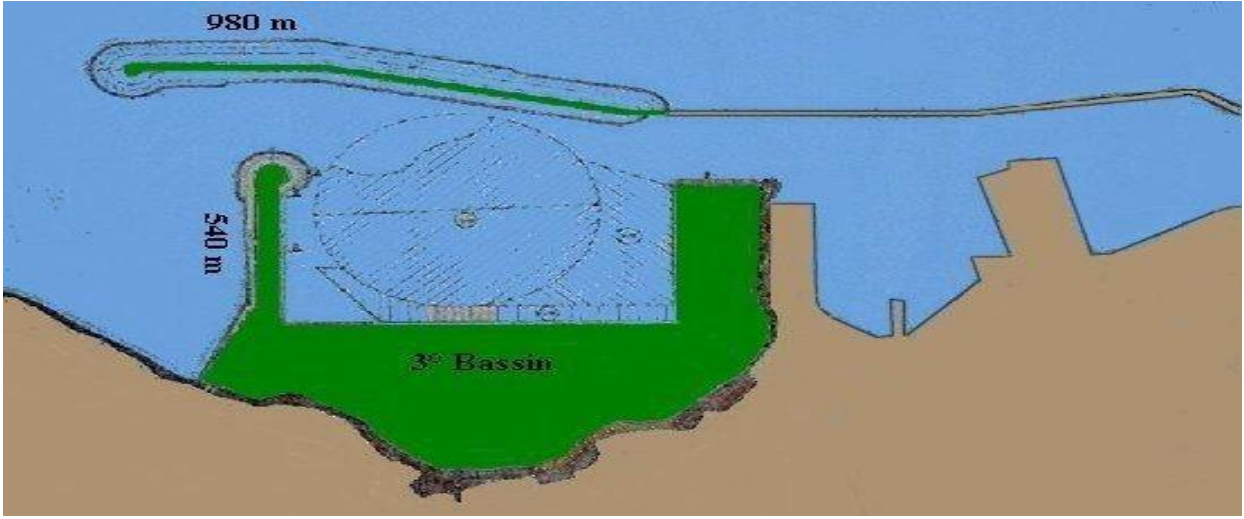
### 3- مشروع إنشاء الحوض الثالث للميناء

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. أنجزت أول دراسة للمشروع في سنة 1998 م من طرف مختبر الدراسات البحرية وتم تحيينها في سنة 2011 م من قبل مكتب الدراسات

SOGREAH ALGERIA .

يسمح هذا المشروع بما يلي:

- تجارة البضائع المختلفة: أكثر من 900 ألف طن سنويا.
  - تجارة الحبوب: أكثر من مليون طن سنويا.
  - تجارة الحاويات: حوالي 400 ألف حاوية سنويا.
  - تجارة الوحدات المتحركة: 600 ألف وحدة 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.



المرجع: وثائق داخلية من مؤسسة ميناء مستغانم

#### 4- مشروع محطة بحرية:

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

أول دراسة لهذا المشروع أنجزت من طرف مختبر الدراسات البحرية والتي خلصت إلى إمكانية

تجسيد فكرة المحطة البحرية . وفي سنة 2011 م – أثناء تعيين مكتب الدراسات

SOGREAH ALGERIA

لدراسة إنشاء الحوض الثالث- وقع اختيار موقع المسمكة الحالي لإنجاز مشروع المحطة البحرية.

عدة شركات نقل بحري للمسافرين أبدت إهتمامها بفتح خطوط بحرية بين ميناء مستغانم وجنوب إسبانيا وجنوب فرنسا.

وسيشرع في إنجازه فور ترحيل قوارب الصيد البحري نحو مينائي الصيد: صلامندروس وسيدي لخضر.

#### 5- مشروع مرآب الحريق:

هو مركز لعبور المواد الخطيرة يسمح بمعالجة:

- المواد السائلة القابلة للاحتراق .

- المواد الصلبة القابلة للاحتراق.
- المواد المحرقة ( الملهبة )
- المواد السامة.
- المواد المذيبة(الأكلة)
- مواد خطيرة أخرى.

-المراقبة عن بعد

هو وضع نظام متكامل لمراقبة وتأمين الحركة البحرية كما يساعد على تبادل المعلومات المرقمنة و حماية  
مداخل الميناء والمنشآت والمناطق الحساسة عن طريق مراقبتها عن بعد.

الميناء الجاف:

نظرا لتزايد المبادلات التجارية بشكل كبير ومن أجل منع تكديس الميناء، تقدمت مؤسسة ميناء مستغانم  
بطلب إلى السلطات المحلية بغية الحصول على قطعة أرض تصلح كبنية أساسية لإنشاء ميناء جاف. يشار إلى  
أن الميناء الجاف هو عبارة عن محطة لتخزين البضائع متصلة مباشرة مع الطرق أو السكة الحديدية  
الواصلة إلى الميناء البحري ويستخدم كمركز لتجميع البضائع القادمة من الموانئ استعدادا لتوزيعها إلى  
الجهات الموردة. ويحوي الميناء الجاف كذلك مراكز تخزين وتفريغ البضائع ومراكز الصيانة للمقطورات  
والشاحنات وخدمات التخليص والتفتيش الجمركي وهدفه تخفيف الضغط على الطاقة التخزينية والمساحة  
الجمركية التي تكتظ بها الموانئ البحرية.

## خاتمة

تطورت الموانئ بفعل تزايد المعاملات بين مختلف الدول هذا ما أدى إلى توسع وتطور في الأنظمة المينائية من النظام المركزي إلى النظام الامركزي فإلى الأشخاص الخاصة والذين يقومون بتسيير الموانئ، أو باستغلال العقلاني لمختلف النشاطات المينائية بغية التحكم في هذه العمليات وفي التكاليف مع العلم أنه في أغلب دول العالم نجد الهيئات العامة وليست الخاصة هي المشرفة على الموانئ، وان السلطات الممنوحة لتلك الهيئات في مباشرة نشاطها هي عادة منبثقة من السلطات العامة للدولة و نشاطها الإداري يدعم مصلحة الدولة بصفة عامة والموانئ بصفة خاصة ومن خلال ممارسة السلطات المينائية لمهامها يتدخل العديد من وسطاء العمليات المينائية كمقاول الشحن والتفريغ، الوكيل الجمركي...الخ، بحيث يتوسطون في إنجاز لمختلف المهام الموكلة إليهم في أقل وقت ممكن وبأقل تكلفة من أجل إيصال البضائع إلى المرسل إليهم، دون التسبب في أي حوادث قد تؤثر على طبيعة أو حجم البضائع والذي قد يسأل عنها القانون، وهذا يتم في إطار من النظم القانونية و التسييرية المحكمة حيث تتحدد مسؤوليات الأشخاص الطبيعية والمعنوية عن النشاطات الموكلة إليهم وعن مستوى الإنجاز، كما تتحدد حقوقهم والمتمثلة في حصولهم على دخل معين مقابل الخدمات المقدمة ومع اعتبار لمستوى المنافسة السائد بالموانئ، خاصة أنو قد يحصل أن تتعدد المؤسسات التي تقدم نفس الخدمات مما يؤثر على دخل هذه الفئات العاملة ولا يتوقف الأمر على ذلك بل إن الآثار قد تكون مباشر وغير مباشر، إذ لا يتعلق الأمر فقط بتحسين عمليات المناولة والتخزين...الخ. بل تتعدى ذلك إلى عمليات تتعلق بالنقل والمعالجة في المنطقة المحيطة بالميناء، وهذا ينعكس كذلك على باقي النشاطات خارج الميناء فتخلق مناصب شغل وصناعات جديدة وغيرها من النشاطات بحيث تساهم في تحقيق المردودية العالية وتوسيع في مستوى النقل.

خاتمة



إزدادت أهمية اللوجستيك في السنوات الأخيرة حيث بدأت في إدارة أنشطة سلسلة الإمداد وبطريقة متكاملة، بمعنى التفكير في المنتجات والخدمات التي تتدفق من مصادر المواد الفعالة للإمداد والتموين يمثل عنصر أساسيا لتحسين أرباح المؤسسة والأداء التنافسي وترجع أهميته لأنه يربط ما بين أنشطة متنوعة مثل النقل والتخزين والشراء وتشغيل أوامر العملاء بهدف إحكام الرقابة على جميع أنشطة الحركة والتخزين التي تساعد على تدفق المنتج من مرحلة اقتناء المادة الخام حتى مرحلة وصول في شكله النهائي صالح للاستخدام إلى العملاء والمستهلكين في الوقت المناسب والمكان المناسب وبالشكل المناسب وبأقل تكلفة ممكنة.

لذلك تسعى الإدارة إلى تحقيق التنظيم والرقابة فيأتي التخطيط في أولوية هذه المهام والاختيار من بين مجموعة من البدائل، ولذلك فإن القرار يجب أن ينطلق من أحكام ومبادئ التخطيط وسلامته حيث يتمحور عادة حول أربعة مجالات رئيسية وهي خدمة العملاء والموقع والمخزون والنقل وتعد خدمة العملاء اللوجستية بمثابة النتيجة لذلك، كما أن القرار اللوجستي يقوم على معلومات خاصة بنظم النقل والتخزين والمناولة والتكاليف المرتبطة بكل نظام، وذلك لتوصل إلى الأسلوب الأمثل في تنفيذ المهام اللوجستية.

النقطة الرئيسية والجوهرية للنظام اللوجستي حيث لا بد من الاستعانة بنظام المعلومات لأهميتها الفائقة لأنها أصبحت جزء لا يتجزأ في هذا المجال. ولا بد من الرقابة على اللوجستية لأنها تساعد في تنفيذ الخطط اللوجستية والتأكد من أن تلك الخطط هي في موضع التنفيذ، ولكن هذا لا يكفي لكي يساهم اللوجستية في تحقيق رضى العملاء وتحقيق الميزة التنافسية بل يجب الارتقاء بمستوى جودة خدمات اللوجستية المقدمة للعملاء على النحو الذي يقابل مطالبهم وتوقعاتهم بل وربما على النحو الذي يفوق توقعهم وفي سبيل تحسين التكلفة ومتطلبات أقل لرأس المال. خدمة العملاء.

كما أن أهمية اللوجستية تختلف حسب طبيعة ونوع المؤسسة ويعتبر "ميناء مستغانم" أحد المؤسسات العمومية الخدمانية التي تنشط في مجال التبادل السلمي سواء مع العميل المحلي أو الأجنبي ومثلها مثل الكثير من المؤسسات تسعى إلى تقديم الخدمات بصورة تبعث على حيوية النشاط الاقتصادي المرتبط بالأسواق وتتبع من أجل ذلك نظاما لوجستيا معينا، يسمح لها من تسيير أنشطتها والتحكم في مستوى أداء وظائفها

وهذا النظام اللوجستي يعتمد بصورة كبيرة على مهامتي المناولة والتخزين لما لهما من علاقة مباشرة بوقت الخدمة وتكلفتها إلى أنه نظام يختلف عن ذلك المتبع في المؤسسات الصناعية والإنتاجية وهي الخدمانية منها وهي تسعى دائما إلى تحسين أدائه.

#### إختبار صحة الفرضيات

1- بالنسبة للفرضية الأولى فإن اللوجستية يضيف قيمة ذات دلالة للعميل الفرضية الصحيحة

2- الأنشطة اللوجستية وتنفيذها بأسلوب كفى وفعال تهدف إلى تحقيق متطلبات و إرضاء العملاء مع تحقيق ميزة تنافسية فرضية صحيحة وذلك بتحقيق التدفقات المستمرة ونجاح المؤسسة وتميزها.

3- يتوفق نجاح التنظيم على مهارة العاملين وقدرتهم على إنجاز المسؤوليات المرتبطة بوظائفهم المختلفة ومستويات الأداء الناتجة عن ممارسات للمهام الموكلة إليهم ، تتوقف صحة أو خطأ الفرضية على كفاء ومهارة العاملين .

يمكن أن نستنتج أن :

- إن اللوجستيك يضيف قيمة ذات دلالة للعميل من خلال وقت الاستجابة والمكان المناسب.
- إن الأنشطة اللوجستية لا تمارس بمعزل عن الأنشطة والوظائف الأخرى للمنشأة بارتباطها بينها و بين النقل والتخزين والمناولة .
- إن وظيفة اللوجستيك شأنها شأن الوظائف والأنشطة الأخرى للمنشأة يتم أداؤها من خلال عناصر العملية الإدارية وتمارس فيها كافة وظائف المدير من تخطيط وتنظيم الرقابة.
- إن الحصول على معلومات دقيقة عامل هام جدا وخصوصا في عمليات التخطيط والتنظيم والرقابة.

نظر للصعوبات التي تواجه الباحث في إجراء دراسات ميدانية وبالأخص في مؤسسة خدامتية مثل ميناء مستغانم يصعب التماس نتائج حسنة للدراسة وبالتالي يصعب الحكم على صحة الفرضيات

وأخيرا وفي سبيل تحسين الخدمة اللوجستية وكبديل للتصدي بجميع المهام اللوجستية داخل المؤسسة الذي يستلزم تنظيم اللوجستي موسع فإن الكثير من المؤسسات سعت إلى استيراد الأنشطة اللوجيستية أو تكوين شركات اللوجستية واقتسام نظامها اللوجستي مع مؤسسة أخرى من أجل تقليل التكاليف وتحسين خدمة العملاء للسماح بالتركيز على مهام أساسية.

توصيات : أوصت الدراسة بما يلي

- يجب إعطاء الأولوية للوجستيك في ميناء مستغانم
- ضرورة الاهتمام بالإدارة اللوجستية وأنشطتها لما لها من تأثير كبير في تحقيق رضا الزبائن ودعم الميزة التنافسية للمؤسسة
- تقليل كلفة الخدمات اللوجستية لفائدة المتعاملين

أفاق الدراسة :

من خلال الدراسة التي قمنا بها نقترح على الدراسات المستقبلية تغطية بعض النقاط :

- محاولة تشخيص وفهم القيود والعرقيل التي تواجه السلسلة اللوجستية في مؤسسة الميناء
- تقديم الدعم اللوجستي للمتعاملين الإقتصاديين في المؤسسة من أجل تنظيم الأنشطة الخاصة بهم بشكل أفضل
- إنشاء وكالة للخدمات اللوجستية قادرة على تنسيق مختلف الإجراءات والمبادلات لتسهيل العمليات اللوجستية

# قائمة المراجع

1. أيمن النحراوي ، 2016 " إدارة اللوجستيات " الفكر الجامعي الإسكندرية
2. أيمن النحراوي ، " لوجستيات التجارة الدولية" الطبعة الأولى دار الفكر الجامعي
3. أيمن النحراوي 2009" موانئ الحاويات الدولية " دار الفكر الجامعي
4. تفيده علي هلال 2002"إدارة المواد والإمداد " الطبعة لأول مكتبة الإشعاع الفني مصر
5. ثابت عبد الرحمان إدريس 2002/2003" إدارة الأعمال اللوجستية" جامعة شيفلد – إنجليزية
6. ثابت عبد الرحمان إدريس 2004" كفاءة وجودة الخدمات اللوجستية " دار الجامعة للنشر والتوزيع مصر
7. ثابت عبد الرحمان إدريس 2002-2003 "مقدمة في إدارة اللوجستيات " إدارة الجامعة للنشر والتوزيع مصر
8. حنفي عبد الغفار ، " إدارة المواد والإمداد –المشتريات والمخازن" – الجزء الأول الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع لبنان.
9. حمادة فريد منصور ، 1998 ، " مقدمة في إقتصاديات النقل " مركز الإسكندرية للكتاب ، مصر
10. خضير كاظم حمود ، 2002 " ادارة الجودة وخدمة العملاء". الطبعة الأولى ،دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ،عمان الأردن
11. د. نايت عب الرحمان ادريس: 2003/2002 "مقدمة في إدارة الأعمال اللوجستية" ، الإمداد والتوزيع المادي، الدار الجامعية مصر
12. دهاني حامد الضمور: 1999" إدارة قنوات التوزيع" الطبعة الأولى دار وائل للنشر ، الأردن
13. رونالدو إتش بالو 2006 "إدارة اللوجستيات " تخطيط وتنظيم ورقابة سلسلة الإمداد ترجمة تركي إبراهيم سلطان أسامة أحمد مسلم ، دار المريخ ، الرياض :السعودية
14. شريف ماهر هيكل أستاذ النقل الدولي واللوغستيات 2015 "اللوغستيات والمونئ البحرية " الطبعة الأولى مكتبة الوفاء - الإسكندرية
15. عبد الستار محمد العلي 2000 "الإدارة الحديث للمخازن والمشتريات " –إدارة سلسلة التوريد " دار وائل للنشر والتوزيع عمان.
16. عبد الغفار الحنفي رسمية قريقص 2002"أساسيات المواد وإمداد " دار الجامعة الجديدة للنشر إسكندرية مصر
17. عبد الغفار الحنفي 2007 "إدارة المواد والإمداد " الدار الجامعية
18. عبد سلام أبو قحف 2005/2004"أساسيات التنظيم وإدارة " الدار الجامعية مصر
19. علي فلاح الزعبي وذكريا أحمد عزام :2011" إدارة الأعمال اللوجستية (مدخل التوزيع والإمداد ) عمان ، دار المسيرة للنشر والتوزيع .
20. محمد عبد العليم صابر 2007 " إدارة اللوجستيات " دار الفكر الجامعي إسكندرية .

21. محمد عبد الفتاح المصر في 2006 " مبادئ التنظيم والادارة" الطبعة الأولى، دار المنهج للنشر والتوزيع عمان الاردن..
22. مصطفى محمود أبو بكر 2004/2003 "المرجع في وظيفة الإحتياجات وإدارة الأنشطة اللوجستية في المنظمات المعاصرة"الدار الجامعية القاهرة مصر
23. نافع ذانون الدباغ " 2007 " نظام اللوجستيات المفاهيم والأساسيات ".
24. فريق من خبراء المنظمة إشراف : د. عبد القادر فتحي لاشين " المفاهيم الحديثة في إدارة خدمات النقل و اللوجستيات طبعة ثان
25. الفضل مؤيد ادارة الجودة الشاملة من المستهلك إلى المستهلك " مؤسسة الورق للنشر والتوزيع الأردن، 2004
26. نهال فريد مصطفى 2008" إدارة المواد والإمداد" جامعة الإسكندرية الطبعة
27. نهال فريد مصطفى " إدارة والإمداد" دار الجامعة للنشر والتوزيع بيروت العربية 2003
28. نهال فريد مصطفى، جلال إبراهيم العبد 2005/2004"إدارة اللوجستيات " الدار النشر و التوزيع مصر ، الجامعة الإسكندرية الطبعة
29. هو منظمة محترفة امدير ومعلمي وممارسي اللوجستيك تأسست عام 1962. بغرض التعليم المستمر ودعم تبادل أفكار مقرها الولايات المتحدة أمريكية.

#### ثانيا : مذكرات التخرج

- 1- براهيم فاطيمة الزهراء شريفة ، معاش نعيمة 2022/2021" إدارة الأنشطة اللوجستية في المؤسسة الإقتصادية " مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم التجارية تخصص : إمداد ونقل دولي ، جامعة مستغانم ، السنة الجامعية
- 2 - حشلاف فضيلة 2015/2014" أهمية الأنشطة اللوجستية في تنظيم الميناء " مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم التجارية تخصص : تجارة ولوجستيك أورو متوسطي LMD جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم السنة الجامعية :
- 3- رصاع حياة (2019/2108) ، " تطوير اللوجستيات في الموانئ البحرية" ، أطروحة للحصول على شهادة الدكتوراه في العلوم الإقتصادية ، كلية العلوم الإقتصادية التجارية و علوم التسير ، جامعة وهران -2- محمد بن أحمد
- 4 - رفيق لمياء ، عبد اللاوي اميرة 2021-2020" دور المونئ الجزائرية في التبادل التجاري " دراسة حالة ميناء مستغانم مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم التجارية تخصص: مالية وتجارة دولية ، جامعة مستغانم

#### قائمة المجلات

- 1- حملاوي ربيعة أستاذة محاضرة كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسير جامعة دالي إبراهيم الجزائر مجلة علوم الإقتصاد و التسير والتجارة " الأنشطة اللوجستية و الموانئ الوطنية "

- 2- خشي سهام مجلة التمويل والإستثمار والتنمية المستدامة المجلد 06/العدد 02 – ديسمبر 2021 ص 171-191 " دور الأنشطة اللوجستية للموانئ البحرية في التجارة الخارجية " تاريخ النشر 2021/12/31
- 3- قارة إبتسام المركز الجامعي – أحمد زبانة – غليزان " واقع إدارة اللوجستيك في مؤسسة ميناء مستغانم" العدد رقم 15 جوان 2016
- 4- مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية و الإقتصادية " دور الأنشطة اللوجستية في تعزيز إستراتيجية التميز" دراسة إستطلاعية لأراء عينة من العاملين في الشركة العامة لصناعات الكهربائية

#### الموقع الإلكتروني

- المرجع الأنترنت البحوث اللوجستية ، الموقع الإلكتروني [www.arab-eng.com/ ar](http://www.arab-eng.com/ar) تاريخ الإطلاع 2023/01/12
- مستقيات – أوركيدا ، الموسوعة الحرة <http://ar.wikipedia.org/wiki> / تاريخ الإطلاع 2023/01/13 الأتجاهات الحديثة في اللوجستيات ، جامعة القدس المفتوحة

# فهرس المحتويات



إهداء

شكر

فهرس المحتويات

قائمة الجداول والأشكال

مقدمة عامة

الفصل الأول : مفاهيم عامة حول اللوجستيك وأنشطته

المبحث الأول : مفاهيم عامة حول اللوجستيك

تمهيد

المطلب الأول :

أولا : تاريخ ظهور اللوجستيك :

ثانيا : أسباب ظهور اللوجستيك :

1-الخبرات العسكرية

2-تطور مفهوم التحليل الكلي لعناصر التكلفة

3- تطور مدخل النظم

4- تغير أنماط

5-الاهتمام بمستويات الخدمة المقدمة للمستهلك

6 -الاهتمام بتنظيم قنوات التوزيع :

7 - الثورة الاقتصادية وثورة تكنولوجيا المعلومات:

8- الجمعيات والمجالات المتخصصة :

المطلب الثاني:

مفهوم اللوجستيك

المطلب الثالث :

أولا : أهداف وظيفة اللوجستيك

ثانيا : أهمية وظيفة اللوجستيك :

1- على مستوى الإقتصاد :

2- على مستوى الأعمال :

أ-اعتبارات التكلفة العالية:

ب- طول خطوط الإمداد والتوزيع:

المبحث الثاني : سلسلة اللوجستيك

تمهيد

المطلب الأول : التخطيط اللوجستي

1- مفهوم التخطيط وأهميته:

1-1- مفهوم التخطيط:

1-2-أهمية التخطيط:

2- تخطيط الأعمال اللوجستية

1-2 - التخطيط الاستراتيجي:

2-2 - التخطيط التشغيلي:

3-2 - التخطيط التكتيكي:

المطلب الثاني :

أولا : الرقابة اللوجيستية

1- مفهوم الرقابة

2- أهداف الرقابة

3- مبادئ الرقابة

4- الرقابة على اللوجستيك

5- أنواع الرقابة على اللوجستيك

1-5 - الرقابة الوقائية:

2-5 - الرقابة التصحيحية:

ثانيا: التنبؤ اللوجستي :

1- خصائص عملية التنبؤ :

2- طرق التنبؤ :

المطلب الثالث:

أولا : تكاليف وظيفية اللوجستيك

ثانيا : عناصر تكاليف اللوجستيك:

1- تكلفه مستويات الخدمة المقدمة للعملاء Customer Service levels:

2- تكاليف النقل Transpatation costs :

3- تكاليف المخازن أو المستودعات Warehousing costs :

4- تكلفة تشغيل الأوامر order processing Costs :

5- تكاليف الكميات المجمعة Lot quantity Casts

6- تكلفة الاحتفاظ بالمخزون:

المبحث الثالث: الأنشطة اللوجستية

تمهيد

المطلب الأول :

أولا : مفهوم الأنشطة اللوجستية

ثانيا: أنواع الأنشطة اللوجستية

وتنقسم الأنشطة اللوجستية إلى :

1- خدمة العملاء

2- النقل:

3 - التخزين:

4- تدفق المعلومات وتشغيل أوامر الطلب :

4-1- تدفق المعلومات:

4-2- تشغيل أوامر الطلب

المطلب الثاني: التكامل الوظيفي الأنشطة اللوجستية

1- تنبؤ بالمبيعات:

2- تشغيل الأوامر:

3- تخطيط وجدولة عمليات التشغيل:

4- تخطيط الإحتياجات من المواد

المطلب الثالث: دور التكنولوجيا في تطوير أنشطة اللوجستيك

1- نظام التوحيد النمطي للبضائع

2- نظام النقل بالحاويات

3- دمج الشحن

الفصل الثاني: التنظيم اللوجستي ومحدداته

المبحث الأول: التنظيم اللوجستي

المطلب الأول: نظام المعلومات اللوجستي

1- عموميات عن نظام المعلومات:

1-1- تعريف نظام المعلومات:

1-2- نظام المعلومات اللوجستية:

1-3- العناصر المكونة لنظام المعلومات اللوجستيك :

أ- المدخلات :

ب- إدارة قاعدة البيانات :

ج- المخرجات:

المطلب الثاني: مفهوم التنظيم وأهميته

1- مفهوم التنظيم:

2- أهمية وظيفة التنظيم:

1-2- معايير تحديد مكانة إدارة اللوجستيك في الهيكل التنظيمي

2-2- أهمية النسبية التي يتصف بها النشاط:

المطلب الثالث: تطوير التنظيم اللوجستي

1- تطور الهيكل التنظيمي في إدارة اللوجستيك :

1-1 النمط الأول

1-2 النمط الثاني:

1-3- النمط الثالث

المبحث الثاني: محددات التنظيم الفعال للأنشطة اللوجستية

المطلب الأول: محددات التنظيم الفعال

1- الخصائص التنظيمية

2- الظروف البيئية:

3- خصائص العاملين

4- السياسات والممارسات الإدارية

أ- التحديد الاستراتيجي للأهداف.

ب- الحصول على الموارد واستخدامها.

ج- الظروف المحيطة بالأداء :

د- عمليات الاتصال

المطلب الثاني : الميزة التنافسية

1- تعريف الميزة التنافسية :

2 - خصائص الميزة التنافسية

المطلب الثالث : أنواع الميزة التنافسية ومحدداتها.

1- أنواع الميزة التنافسية :

أ- التكلفة الأقل :

ب - تمييز المنتج :

2 - محددات الميزة التنافسية:

أ- حجم الميزة التنافسية :

ب- نطاق التنافس أو السوق المستهدف

الفصل الثالث: دراسة حالة ميناء مستغانم

المبحث الأول: تقديم عام لميناء مستغانم

المطلب الأول: نشأة وتعريف مؤسسة ميناء مستغانم

أولاً : نشأة

ثانياً : تعريف ميناء مستغانم EPM وهيكلها

1- تعريف مؤسسة ميناء مستغانم EPM والمهام الأساسية لها :

2-الموقع الجغرافي:

3- مميزات وأهداف ومهام ميناء مستغانم:

3-1 مميزات ميناء مستغانم:

3-2 - اهداف ميناء مستغانم:

3-3 - مهام مؤسسة ميناء مستغانم:

3-4- المهام الأساسية للمؤسسة

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لميناء مستغانم

1- المديرية العامة

2 - مديره الموارد البشرية:

3- مديرية المالية والمحاسبة:

4-مديرية قيادة الميناء:

5- مديرية الأشغال والصيانة:

المطلب الثالث :

1- قدرات إستقبال ومعالجة البواخر

2- الخصائص البحرية والتجارية لمحطات الرسو

3- طرق المواصلات:

المبحث الثاني : واقع اللوجستيك في الميناء

المطلب الأول: اللوجستيك في الميناء

أولا : اللوجستيك في مديرية الاستغلال والتجارة

1- دائرة التجارية في ميناء مستغانم

1-1- مصلحة الفواتير:

1-2- مصلحة التحصيلات:

1-3- مصلحة التسويق:

1-4-مصلحة التخطيط

1-5-مصلحة المنازعات :

1-6- مصلحة الاحصائيات :

2- دائرة المناولة

2-1-تعريف دائرة المناولة :

- مصلحة التخزين:

- مصلحة الحاويات:

2-2- أهمية المناولة:

ثانيا : مراحل مرور عمليات البضاعة في ميناء :

1- دخول السفينة إلى الميناء

1-1- الإرشاد:

1-2- القطر:

1-3- عملية الربط:

2-سريان البضاعة على أرضية الميناء

2-1- مناولة البضائع:

2-2-عملية التخزين:

2-3-عملية التسليم والاستلام:

المطلب الثاني : تحليل وتقييم اللوجستيك في الميناء

المطلب الثالث: التنظيم اللوجستي في الميناء

أولا : تنظيم حركة البضائع في ميناء مستغانم :

4- تجارة البضائع حسب العائلات من 2015 إلى 2016

- 5- تجارة البضائع حسب العائلات من 2018 إلى 2019
- 6- حركة البضائع في قطاع السيارات المستوردة عبر الميناء من 2015 إلى 2017:
- ثانيا : تنظيم حركة الملاحة لمؤسسة الميناء مستغانم دخول وخروج السفن من ميناء مستغانم:

- 1- دخول السفن لميناء مستغانم :
- 2- خروج السفن من الميناء مستغانم :
- 3- عدد السفن وزمن مكوثها في ميناء مستغانم من 2018 إلى 2021:
- أ- عدد السفن في ميناء مستغانم :

ثالثا : الحصيلة السنوية للنشاطات المينائية في الميناء

4. تجارة السفن

5. متوسط المكوث في الميناء (كل أنواع السفن)
6. تحليل تجارة البضائع:

المبحث الثالث: محددات وتحديات التنظيم اللوجستي في الميناء

المطلب الأول: التسهيلات المينائية كمدخل لتنظيم اللوجستي

- 1- إرشاد السفن :
- 2- قطر السفن :
- 3- وسائل الشحن والتفريغ لميناء مستغانم
- المطلب الثاني : تحديات التنظيم اللوجستي في المؤسسة ميناء مستغانم
- المطلب الثالث: محددات نجاح التنظيم في مؤسسة ميناء مستغانم

1- المؤشرات الرئيسية لنشاط الموانئ :

2- مدى نجاح التنظيم اللوجستي في الميناء:

3- مشروع إنشاء الحوض الثالث للميناء

4- مشروع محطة بحرية:

5- مشروع مرأب الحريق:

الخاتمة العامة

قائمة المراجع

المُلخَص

## الملخص :

اللوجستيات هي إحدى النشاطات الإدارية الحديثة التي تهدف إلى تحقيق أقل تكلفة للعمل والتدفقات المستمرة لزيادة ربحية وتميز المؤسسة. تهدف هذه الدراسة إلى تحديد نظم التنظيم اللوجستي في وجود مجموعة من العمليات: التشغيل، النقل، التخزين المناول، التعبئة، فتقوم مراكز اللوجستيك المتواجدة في الموانئ بالتحكم في هذه العمليات وتحديد محددات التنظيم الفعال للأنشطة اللوجستية. توصلنا إلى أهمية الأنشطة اللوجستية في مؤسسة ميناء مستغانم إحدى المؤسسات الرائدة في مجال الإستثمارات ونجاحها بناء على التنظيم اللوجستي وذلك من خلال عدة عمليات لوجستية متناسقة فيما بينها التي تعتبر أساسا في تسهيل القيام بالأعمال وبالتالي في تطوير المؤسسة.

## الكلمات المفتاحية:

اللوجستيك، الأنشطة اللوجستية، التنظيم الفعال، المحددات، ميناء مستغانم.

## Abstract :

Logistics is a modern management activity aimed at achieving the lowest cost of work and continuous flows to increase the profitability and excellence of the enterprise. This study aims to determine the systematization of logistics in the existence of a range of operations: operation, transportation, storage handling, packing. Port logistics centres control these operations and determine the determinants of effective organization of logistics activities. We have found the importance of logistical activities at Port Mustaganam one of the leading institutions in the field of investment and its success based on logistics organization through several coordinated logistics operations between them, which are the basis for facilitating the conduct of business and thus in the development of the enterprise.

## Key Words :

Logistics, Logistics activities, Effective organization, Determinants, Port of Mostaganem