



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم التجارية

مذكرة تخرج مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم التجارية

تخصص: امداد ونقل دولي

نحوتبني مفهوم اللوجستيك المستدام في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية
مؤسسة ميناء مستغانم

المشرف:

أ: بن حمو عبد الله

الطلبة:

- مرجان بوعمران

- ولد يوسف بن عيسي

لجنة المناقشة		
الصفة	الرتبة	اللقب والاسم
رئيسا	أستاذ محاضر (أ)	د. بن زيدان ياسين
مقررا	أستاذ محاضر (أ)	د. بن حمو عبد الله
مناقشا	أستاذة محاضر (أ)	د. مدوري نورالدين

السنة الجامعية 2023/2022

شكر وتقدير

الحمد لله حمدا يليق بمقامه، والصلاة والسلام على نبي الخلق وإمامه محمد بن عبد الله، وعلى آله وصحبه ومن ولاه، أما بعد:

يسعدنا وقد أنهينا بفضل الله ورعايته إعداد هذه الدراسة أن نتوجه إلى الله العلي القدير بالحمد والشكر الذي هدانا وأنار الطريق أمامنا، وأمدنا بالعزم والتصميم لإتمام هذا العمل المتواضع، وقبض لنا من الأساتذة الأجلاء والعلماء الأفاضل من أناروا لنا سبيل العلم، وأرشدونا إلى طريق الصواب.

ونجد لزاما علينا أن ننسب الفضل إلى أهله وفاء وعرفانا، ونتقدم بوافر الشكر وعظيم الامتنان إلى من منحنا الرعاية الصادقة، والتوجيه المخلص منذ اللحظة الأولى من كتابة هذه المذكرة، وحتى خرجت بهذه الصورة، فكانت الباعثة في النفس الهمة والعزيمة كلما وهنت الخطوة، ونعم الاستاذ الذي وهب نفسه لخدمة العلم وطلابه، فنسأل الله أن يجزيه عنا خير الجزاء، ويحفظه ذخرا وسندا لأهله ووطنه.

كما نتقدم بوافر الشكر والعرفان إلى من سعى صادقا من أجل العلم وطلبه، لهم جميعا كل الشكر والتقدير، كما ولا ننسى فضل اسرنا الذين حملوا همنا وخففوا عنا الأعباء الكثيرة، جزاهم الله كل خير سائلين المولى عز وجل أن يبارك جهودهم ويجعلها في ميزان حسناتهم يوم القيامة، والله ولي التوفيق.

إهداء الطالب ولد يوسف بن عيسى

إلى من علّمني كيف أقف بكل ثبات فوق الأرض

أبي المتوفي رحمه الله

إلى نبع المحبة والإيثار والكرم.

أمي الموقرة

إلى كبيرة المقام ذات السيرة العطرة

جدي الحاج بن عيسى رحمه الله

إلى أقرب الناس إلى نفسي.

أخي محمد و أختي و زوجها خالد و كل من تقوى ربحاب أميرة ريان و أسر يانيس

إلى أساتذتي في الكلية الذين أجّلهم وأحترمهم

إلى جميع من تلقّيت منهم النصح والدعم

أهديكم خلاصة جهدي العلمي

إلى أخي و صديقي بوعمران مرجان

اهداء الطالب مرجان بوعمران

الى الوالدين الكرمين، الى الزوجة و بناتي و ابني

الى كل أساتذة الدفعة و خاصة الأستاذ المؤطر

الى كل زميلات و زملاء الدفعة

الى كل من قدم لي يد المساعدة من قريب أو بعيد



فہرس

الفهرس

شكر وتقدير

إهداء

الفهرس

قائمة الجداول


قائمة الأشكال

ملخص

أ	مقدمة
2	الفصل الأول
2	تمهيد
3	المبحث الأول : ماهية اللوجستيك
3	المطلب الأول: تاريخ ظهور مفهوم اللوجستيك
3	01-الفكر اللوجستي في الرياضيات والعلوم العسكرية
5	02- الفكر اللوجستي في المؤسسة:
6	03- أسباب ظهور اللوجستيك في المؤسسة
8	المطلب الثاني : التطور التاريخي لمفهوم الإمداد
8	01- مفهوم اللوجستيك
9	02- مراحل تطور اللوجستيك:
11	03- سلسلة الإمداد:
13	المطلب الثالث : أهمية وأهداف و تحديات اللوجستيك
13	01- أهمية اللوجستيك:
14	02- أهداف اللوجستيك:
15	03- أنواع الخدمات اللوجستية:
16	المبحث الثاني :إدارة اللوجستيك في المؤسسة
16	المطلب الأول : علاقة اللوجستيك بوظائف المؤسسة
16	01- علاقة اللوجستيك بالتسويق:
16	02- علاقة اللوجستيك بالإنتاج:
17	03- علاقة اللوجستيك بالإدارة المالية:
18	المطلب الثاني : أنشطة اللوجستيك
18	01- التخطيط اللوجستي:
19	02- التنظيم اللوجستي:
20	03- الرقابة اللوجستية :
21	المطلب الثالث : اللوجستيك العكسي
21	01- تعريف اللوجستيك العكسي:
23	02- مراحل اللوجستيك العكسي:
23	03- مجالات اللوجستيك العكسي:
25	خلاصة الفصل

27.....	الفصل الثاني
27.....	المبحث الاول: التنمية المستدامة و ظهور اللوجستيك المستدام.
27.....	المطلب الاول: التنمية المستدامة.
27.....	01- تعريف التنمية المستدامة :
27.....	02- اهداف التنمية المستدامة:
29.....	03- مبادئ التنمية المستدامة.
30.....	04- ابعاد التنمية المستدامة.
31.....	المطلب الثاني : ظهور اللوجستيك المستدام وسلسلة التوريد المستدامة.
31.....	01- مفهوم و نشأة اللوجستيك المستدام.
32.....	02- سلسلة التوريد المستدامة:
35.....	03- كيفية عمل سلسلة التوريد المستدامة.
36.....	المطلب الثالث : نشاطات اللوجيستيك المستدام.
36.....	01-الشراء المستدام.
37.....	02-النقل المستدام.
38.....	03-التخزين المستدام.
39.....	04-التعبئة والتغليف المستدامة :
42.....	المبحث الثاني: أهداف وعراقل اللوجستيك المستدام وكيفية تبنيه .
42.....	المطلب الأول: أهداف اللوجستيك المستدام.
42.....	01- مراقبة انبعاث الكربون:
43.....	02-إشراك الفاعلين في سلسلة التوريد المستدامة.
43.....	03-التحكم في الموارد المستخدمة:
44.....	04- وضع الإنسان في مركز الاهتمام:
44.....	المطلب الثاني : العراقل التي تواجه اللوجستيك المستدام.
44.....	01-استخدامات النقل.
44.....	02-البحث عن المنتجات الأقل ثمنا.
44.....	03-عدم تطابق الموارد اللوجستية.
45.....	04-نقص البنية التحتية.
45.....	05-عدم وجود يعاون مؤهل.
45.....	المطلب الثالث: كيفية تبني اللوجستيك المستدام في المؤسسة الاقتصادية.
45.....	01-دمج البيئة في سياسة إدارة التوريد الخاصة بالمؤسسة:
45.....	02- ترسيخ معايير الحد من النفايات وإعادة تدويرها:
46.....	03- تطبيق اللوجستيك المستدام داخليا :
47.....	04- التحكم في إدارة النقل في مؤسستك:
47.....	05- الاستفادة المثلى الكيلومتر الأخير:
48.....	06- تحسين اللوجستيك العكسي وتجهيز برامج لوجستية مناسبة:

48.....	خلاصة الفصل:
50.....	تمهيد
51.....	الفصل التطبيقي
51.....	تمهيد
52.....	المبحث الأول: دراسة تطبيقية لمدى تبني اللوجستيك المستدام من طرف مؤسسة ميناء مستغانم
53.....	المطلب الاول: تاريخ نشأة مؤسسة ميناء مستغانم.
53.....	01- نشأة مؤسسة ميناء مستغانم:
55.....	02- أهداف مؤسسة ميناء مستغانم:
55.....	03- مميزات مؤسسة ميناء مستغانم:
56.....	المطلب الثاني: التعريف بمؤسسة ميناء مستغانم.
56.....	01- التعريف بالمؤسسة:
57.....	02- مهام مؤسسة ميناء مستغانم:
57.....	03- قدرات إستقبال و معالجة البواخر:
58.....	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لميناء مستغانم.
58.....	01-تقديم المهام المسندة لكل منصب للهيكل التنظيمي لميناء مستغانم:
64.....	02- مخطط الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة ميناء مستغانم:
64.....	الشكل رقم(17): الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة ميناء مستغانم.
64.....	المصدر: ميناء مستغانم
64.....	المبحث الثاني: دراسة نسبة تبني اللوجستيك المستدام من طرف مؤسسة ميناء مستغانم.
65.....	المطلب الأول: وسائل الشحن و التفريغ بمؤسسة ميناء مستغانم.
67.....	01- وسائل الشحن و التفريغ لمؤسسة ميناء مستغانم:
67.....	02 - فرع مؤسسة ميناء مستغانم - مؤسسة تسيير موانئ و ملاجئ الصيد - EGPPM:
73.....	المطلب الثالث: نتائج تحليل الاجابة عن الأسئلة
77.....	خلاصة:
79.....	الخاتمة



قائمة الجداول
والأشكال

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	رقم الصفحة
01	تفاصيل حول محطات الرسو، و الأحواض و الأرصفة	70
02	التجارة بحسب عائلات المواد 2015	74
03	تجارة بذور البطاطا	74 - 75
04	تجارة السيارات	75
05	تجارة الحاويات	75
06	مؤشرات اللوجستيك المستدام	78-79
07	معايير المؤشرات العامة و المؤشرات التفصيلية.	80-81-82

قائمة الأشكال

الشكل رقم	عنوان الشكل	الصفحة رقم
01	مراحل تطور اللوجستيك	11
02	أهداف اللوجستيك	14
03	مثلث اتخاذ قرار اللوجستيات	20
04	اللوجستيك العكسي.	23
05	أهداف اللوجستيك المستدام.	30
06	أبعاد التنمية المستدامة.	31
07	مفهوم الاستدامة	34
08	سلسلة التوريد الخضراء	35
09	سلسلة التوريد الشفافة	36
10	سلسلة التوريد الدائرية	37
11	الشراء المستدام	39
12	النقل المستدام.	40
13	التحزين المستدام	41
14	التعبئة و التغليف المستدامة	43

قائمة الجداول والأشكال

46	مراقبة انبعاث الكربون	15
49	ترسيخ معايير الحد من النفايات وإعادة تدويرها	16
69	الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة ميناء مستغانم	17

ملخص:

أصبحت الخدمات اللوجستية قضية استراتيجية لجميع المؤسسات بغض النظر عن القطاع الذي تنشط فيه، فقد حفزت أو بالأحرى دفعت المنافسة القوية و العولمة المنظمات الى السعي بكل الوسائل لتحسين و تطوير سلاسل التوريد الخاصة بهم، و لهذا الغرض فان القيود الاقتصادية و البيئية و الاجتماعية قامت بدفع المؤسسات لتكون على اطلاع دائم و مستمر بالابتكارات الحديثة، سواء كانت تكنولوجية أو تنظيمية، و بالتالي سيتعين على كل مؤسسة أن تأخذ بعين الاعتبار ممارسات الخدمات اللوجستية الاستراتيجية العالمية، أو ما يسمى باللوجستيك المستدام، و يكمن الهدف الرئيسي لهذه المساهمة هو محاولة التركيز على المفاهيم الأساسية للخدمات اللوجستية المستدامة و مفهوم الاستدامة بشكل عام.

الكلمات المفتاحية: اللوجستيك المستدام، المسؤولية البيئية و الاجتماعية، سلسلة التوريد المستدامة، التخزين المستدام، التعبئة و التغليف المستدامة.

Résumé :

La logistique est devenue un enjeu stratégique pour toute entreprises, qu'elle soit le secteur dont elle opère, la forte concurrence et la mondialisation ont incité les organisations à chercher par tous les moyens à optimiser leur chaîne logistique, A cet effet, les contraintes économique, environnementales, et sociales poussent les entreprises à être toujours à la veille de leur nouveautés, qu'elles soient technologiques et/ou organisationnelles, donc, chaque entreprise devra prendre en considération les pratique d'une logistique stratégique globale, mais également : une logistique appelée Durable, l'objectif majeur de cette contribution est d'essayer de mettre le point sur les concepts de base qui sont la logistique durable ou le concept de durabilité en général.

Les mots clés : Logistique Durable, La Chaîne Logistique Durable, La Responsabilité Sociale et Environnementale, Stock Durable, Emballage Durable.

مقدمة

ظهر مفهوم اللوجستيك في منتصف القرن الماضي ليحتل مكانة هامة لدى صناعات القرار في المؤسسات والمنظمات حول العالم، ويعود هذا الاهتمام الكبير الى اتساع الفاصل الزمني والمكاني بين نقاط توفر المدخلات ونقاط استخدامها، دون أن ننسى أيضا اتساع الفاصل الزمني والمكاني بين نقاط توفر المخرجات ونقاط استهلاكها. وأثناء قيام المؤسسات والمنظمات بهذه النشاطات اللوجستية والتي من خلالها تقوم بتقليص هذه الفوارق الزمنية والامكانية بين المدخلات والمخرجات ونقاط الاستهلاك تأخذ بعين الاعتبار أربعة ركائز لوجستية اساسية والتي تتمثل في الوسائل بتوفيرها، والتكاليف التي تعمل على تقليصها. والمواعيد التي تعمل على ضبطها واحترامها، ورابعا جودة المنتج أو الخدمة من أجل تحقيق رضى العميل، تعاملت مع البيئة فأثرت فيها ، ومع مرور الوقت زادت حاجات المستهلك مما أدى إلى زيادة معدلات النمو للاقتصاديات ، وبالتالي زاد الاعتماد والتركيز على البيئة، فظهرت بذلك مشكلات بيئية عالمية ومحلية مثل مشكلة التلوث البيئي والاحتباس الحراري، ونظرا لتفاقمها السريع وارتفاع وتضاعف نتائجه السلبية وتعقيدها سارع العالم إلى تدارك ما أفسده عبر عقود زمنية طويلة ، فظهرت بذلك ما يسمى بالتنمية المستدامة والتي استحوذت على اهتمام العالم كله، من أجل استطلاع حالة ومستقبل البيئة ، وركزت التنمية المستدامة على العلاقة بين البيئة والتنمية، بحيث حللت هذه العلاقة ووضعتها في معادله بسيطة مفادها بدون بيئة سليمة ستنهار التنمية.

ومع ظهور التنمية المستدامة وتزايد المنظمات والهيئات الدولية والعالمية غير حكومية من جمعيات واتحادات تندد بهذه الممارسات الغير مسؤولة اتجاه الطبيعة والبيئة وخاصة مستقبل الانسانية، ودورها في تحسيس المجتمع المدني، تحتم على صناعات القرار ومديري سلاسل التوريد في المؤسسات والمنظمات إلى الأخذ بعين الاعتبار ركائز أساسية إضافية أخرى في الخدمات اللوجستية من أجل مسايرة مفهوم الاستدامة ركزوا على تقليل استهلاك الطاقة والاعتماد على الطاقات المتجددة كركيزة أولى، والنقل النظيف بالاعتماد على وسائل أقل تأثير على البيئة في ثاني نقطة ، أما ثالث اهتمام فكان على التعبئة والتغليف بالاعتماد على مواد يمكن إعادة استخدامها وتدويرها لتقليل من النفايات.

وبالاهتمام بهذه الركائز الثلاثة الإضافية تحول اللوجستيك من مفهومه العام إلى لوجستيك مستدام يأخذ أبعاداً جديدة تتمثل في البعد الاقتصادي من خلال اهتمامه بالتوسع في الاسواق وربحية المؤسسات والبعد البيئي من خلال اهتمامه بالنقل النظيف ومحاولة الحد من التلوث وإعادة استخدام وتدوير مواد التعبئة والتغليف واستعمالها كدعم للمواد الأولية، والبعد الاجتماعي من خلال خلق بيئة عمل ملائمة ومفيدة للعمال و تحسين مناخ وظروف العمل.

وهذا ما يتلائم مع عالم محدود الموارد بحيث أصبحت الحاجة ماسة إلى تطوير نماذج اقتصادية جديدة، للانتقال من النموذج الاقتصادي الخطي أو ما يسمى بالتقليدي غير مستدام في استهلاك المنتج ثم التخلص منه، إلى نموذج جديد يعتمد على مفاهيم وأبعاد الاستدامة بمعناه الشامل وهو ما يسمى بالاقتصاد الدائري، من خلال استخدام موارد أقل في عمليات التصنيع و الإنتاج وتغيير الممارسات السائدة في التخلص من المنتج إلى النفايات، وذلك بإعادة استخدامه وتدويره واستعماله كدعم للمواد الأولية للبدء بعملية إنتاج أخرى.

وسنحاول في هذا العمل توضيح الإطار المفاهيمي للوجستيك المستدام وأهمية وكيفية الانتقال من اللوجستيك بمفهومه التقليدي إلى تبني اللوجستيك المستدام من طرف المؤسسات الاقتصادية بصفة عامة، ومؤسسة ميناء مستغانم بصفة خاصة. وعلى أساس ما سبق نطرح الإشكالية التالية:

- ماهي نسبة تبني مفهوم اللوجستيك المستدام في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية؟ مؤسسة ميناء مستغانم. وللإجابة على هذه الإشكالية يجب الإجابة على الأسئلة الفرعية التالية :

- ماذا نعني بالوجستيك المستدام؟.
- ماهي أساسيات اللوجستيك المستدام؟.
- كيف يمكن تقييم مدى تبني المؤسسة للوجستيك المستدام؟.
- هل مؤسسة ميناء مستغانم تتبنى مفهوم اللوجستيك المستدام؟

الفرضيات :

- وللإجابة في هذه التساؤلات نطرح الفرضيات التالية :
- اللوجستيك المستدام هو الحل الوحيد لنجاح المؤسسة.
 - هناك علاقة بين اللوجستيك المستدام والبيئة.
 - الأنشطة اللوجستيك المستدام علاقة إيجابية مع أداء المؤسسة.
 - تتبنى مؤسسة ميناء مستغانم اللوجستيك المستدام إلى حد ما.

أهمية الدراسة :

ترجع أهمية الموضوع للاعتبارات التالية:
تكمن أهمية هذه الدراسة : التطرق لموضوع الاستدامة بصفة عامة، وضرورة معرفة اللوجستيك المستدام بصفة خاصة في ظل التحديات الكبيرة التي تواجه المنظمات.

و يعتبر ميناء، مستغانم من المؤسسات الاقتصادية المهمة على مستوى الاقتصاد الوطني.

اهداف البحث:

يعتبر توضيح العلاقة بين اللوجستيك المستدام واللوغستيك الأخضر والتنمية المستدامة من أهم أهداف هذه الدراسة. زيادة على الأهداف التالية:

- محاولة الإلمام بمعظم المفاهيم المتعلقة باللوغستيك.
- تبيان وتوضيح خطوات الانتقال من اللوجستيك التقليدي إلى المستدام.
- أهمية تبني المؤسسة الاقتصادية لمفهوم اللوجستيك المستدام.
- معرفة مدى تبني المؤسسات الجزائرية لمفهوم اللوجستيك المستدام.
- الخروج بمجموعة من التوصيات التي تمكن من اقناع المؤسسات الاقتصادية التوجه لتبني هذا النهج الاقتصادي.

منهجية البحث:

من أجل الإلمام بمختلف المفاهيم النظرية والاحاطة بأهم جوانبها و معالجة الإشكالية المطروحة، تم الاعتماد على المنهج الوصفي للتعريف باللوغستيك المستدام وسلسلة التوريد المستدامة، وبالاعتماد على مراجع عربية وأجنبية واستعراض واقع الاقتصاد الدائري في مؤسسة ميناء مستغانم .

أسباب اختيار الموضوع : تعود أسباب اختيار الموضوع الى :

1. أسباب ذاتية: تتمثل في معالجة موضوع جديد ومدى قناعتنا بوجود التكيف مع التحديات ذات العلاقة بالاستدامة.

2. أسباب موضوعية:

- تحسيس المؤسسات بأهمية تبني هذا النهج الجديد .
- ارتفاع الأضرار على مستوى البيئية والمجتمع من جراء نشاط المؤسسات وأهدافها الربحية.
- جهل مسؤولي المؤسسات بفوائد تبني اللوجستيك الأخضر.
- الفوضى والازعاج جراء الممارسات غير المسؤولة وغير الأخلاقية من خلال المبادلات التجارية.

صعوبات الدراسة:

واجهتنا عدة صعوبات اثناء إجرائنا لهذه الدراسة.

- ✓ نقص كبير في المراجع باللغة العربية.
- ✓ محدودية الدراسات خاصة التطبيقية لموضوع اللوجستيك المستدام.
- ✓ صعوبة التعامل مع المسؤولين في مؤسسة ميناء مستغانم .
- ✓ عدم الشفافية في المعلومات المقدمة لنا في مؤسسة ميناء مستغانم.
- ✓ الامتناع الصريح لإفادتنا بمعلومات جديدة أو حينية من طرف المؤسسة.
- ✓ الامتناع عن تقديم استمارات المعلومات أو البيانات حتى فارغة من طرف المؤسسة.
- ✓ الامتناع عن الاجابة عن بعض الأسئلة المتعلقة الموضوع .

الدراسات السابقة:

من خلال البحث والقراءة في نهج اللوجستيك المستدام، لاحظنا محدودية كبيرة في الدراسات السابقة، ومعظم الدراسات أو البحوث التي تناولت هذا الموضوع كانت باللغة الأجنبية إما فرنسية أو انجليزية وعليه استرشدنا ببعض الدراسات السابقة التي تم الاعتماد عليها ومن بينها:

❖ فعالية وظيفة اللوجستيك في تحسين الاداء التجاري للمؤسسة الاقتصادية حالة ميناء مستغانم. مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في العلوم التجارية، تخصص تجارة ولوجستيك اورو متوسطي. من اعداد الطالب، حتو بوزيد، جامعة مستغانم، السنة الجامعية 2014 – 2015.

❖ دور سلسلة التوريد المستدامة في تحسين الاداء التنظيمي، دراسة تطبيقية من إعداد الاستاذ فيصل خالد مبارك الشمروخ طالب ماجستير بكلية التجارة، جامعة مدينة السادات 2022.

❖ Joëlle Morona. ETAT des lieux et Enjeux de la logistique durable
Université Lumière Logon 2, EHTPE, CNRS. Courriel: jmorana@yahoo.fr

❖ le comité 21 est un réseau français de 470 auteurs engagés dans la mise en œuvre opérationnelle du développement durable <http://www.comité21.org/>

- ❖ Orée est une association française Créer en 1992 pour développer une réflexion commune sur les meilleurs pratiques environnementales et mettre œuvre outils pratiques pour une gestion intégrée de l'environnement à l'échelle de Territoires. <http://www.Oree.org/>
- ❖ logistique durable 2022: objectifs, outils et plan d'action Appvizer. <http://www.appvizer.fr>.

تقسيم الدراسة:

للإجابة على اشكالية الدراسة، و من أجل الاحاطة بجميع تساؤلاتها الفرعية و اختبار الفرضيات المصاغة مسبقا، قمنا بتقسيم هذه الدراسة الى ثلاثة فصول منها فصلين نظريين و ثالث للجانب التطبيقي، و هذا بعد المقدمة العامة التي تطرقنا فيها للإشكالية، فرضيات الدراسة، صعوبات الدراسة مع أهميتها و أهدافها الى جانب مبررات الموضوع الى جانب الدراسات السابقة.

و تناولنا في الفصل الأول الى اللوجستيك بصفة عامة من خلال ابراز ماهية اللوجستيك في المبحث الأول و الذي يتفرع بدوره الى ثلاثة مطالب، فاستعرضنا في المطلب الأول تاريخ ظهور اللوجستيك و تطوره التاريخي في المطلب الثاني، الى أهميته و أهدافه في المطلب الثالث، و تطرقنا في المبحث الثاني الى ادارة اللوجستيك في ثلاث مطالب أيضا تمثلت في علاقة اللوجستيك بالوظائف الأخرى كمطلب أول، و تناول المطلب الثاني أنشطة اللوجستيك مرورا باللوجستيك العكسي في المطلب الثالث.

أما الفصل الثاني فحصر الموضوع الرئيسي المعالج و المتمثل في اللوجستيك المستدام، و قسمناه أيضا الى مبحثين في كل مبحث ثلاثة مطالب تتمثل في ظهور اللوجستيك المستدام في ظل مفهوم الاستدامة و التنمية المستدامة كمبحث أول، يتناول في مطلبه الأول التنمية المستدامة في أبعدها و مبادئها و أهدافها، الى ظهور اللوجستيك المستدام و

مقدمة عامة

سلسلة التوريد المستدامة، و علاج المطلب الثالث نشاطاته، و تناول المبحث الثاني أهداف و التحديات التي تواجه اللوجستيك المستدام و كيفية تبنية بالطريقة الناجحة من طرف المؤسسة.

و جاء الفصل الثالث متمثلا في الدراسة الميدانية التي قمنا بها و التي تمثلت في مبحثين أولهما خصص للتعريف بالمؤسسة محل الدراسة و المبحث الثاني يتناول دراسة لعملية تبني اللوجستيك المستدام من طرف مؤسسة ميناء مستغانم.

تمهيد

المبحث الأول: ماهية اللوجستيك

المطلب الأول: تاريخ ظهور مفهوم اللوجستيك.

المطلب الثاني : التطور التاريخي لمفهوم الإمداد.

المطلب الثالث : أهمية وأهداف و تحديات اللوجستيك.

المبحث الثاني: إدارة اللوجستيك في المؤسسة

المطلب الأول: علاقة اللوجستيك بوظائف المؤسسة

الطلب الثاني : أنشطة اللوجستيك

المطلب الثالث: اللوجستيك العكسي

خلاصة الفصل.

الفصل الاول

تمهيد

حضبي مفهوم اللوجستيك الذي كان كثيرا ما يشار اليه على أنه مهمة تقتصر على شحن السفن بمكانة متواضعة سابقا، و اليوم يتم الاعتراف به على أنه عنصر استراتيجي و مصدر للقيمة في كل العمليات التي تقوم بها المنظمات، مما أدى الى سعى العديد من الباحثين والمهتمين في العلوم الإدارية إلى محاولة تبنيه بشكل رئيسي في المجال الإداري والاقتصادي.

و تحتاج الجهود اللوجستية إلى التخطيط الجيد والتنظيم المحكم لتأتي بعدها عملية الرقابة على مخرجات العملية اللوجستية كوظائف له، كل هذا جعل منه إدارة هامة في هياكل كبرى الشركات العالمية، حيث يتناول الفصل الأول اللوجستيك في مبحثين، حيث شمل المبحث الأول على مفاهيم عامة للوجستيك، اما الثاني فقد سلطنا الضوء فيه على إدارة اللوجستيك.

المبحث الأول : ماهية اللوجستيك

إن الوقوف على ماهية اللوجستيك تؤدي إلى دراسة تاريخه، وذلك من خلال التطرق الى مفهومه من بداية ظهوره في العصور القديمة الى غاية تبنيه كفكر أو بالأحرى كعلم بالمؤسسة مع التطرق كذلك للأسباب التي أدت إلى الاعتماد عليه في المجال الإداري، مع الإشارة الى مراحل تطوره مع مرور الزمن و معرفة أهميته و أهدافه و اتجاهه العكسي.

المطلب الأول: تاريخ ظهور مفهوم اللوجستيك

إن دراسة تاريخ اللوجستيك تؤدي الى دراسة ماضيه من خلال الحقائق و الدوافع التي طرأت على الخدمات اللوجستية و التي اهتمت بإدارة التدفقات، و ذلك بالإشارة الى أول استعمالاته خاصة في المجال العسكري الى تبنيه من طرف المؤسسة.

01-الفكر اللوجستي في الرياضيات والعلوم العسكرية: يعود أصل كلمة اللوجستية إلى اللغة الإغريقية القديمة وتأتي من

كلمة لوجوس وتعني " نسبة، حساب، سبب خطاب".¹

" وكذلك الكلمة اللاتينية LOGISTICUS التي لها نفس المعنى.²

و يعود أول استعمال لكلمة LOGISTIBCOS للفيلسوف اليوناني أفلاطون في القرن الأول

الميلادي و هذا ما يؤكد عراقية و امتداد هذا المفهوم عبر التاريخ.³

¹ المعلومات، الغرفة الشرقية، ، نظرة عامة على قطاع الخدمات اللوجستية 2008، ص3

² http://www.chamber.org.sa/Arabic/InformationCenter/Studies/Documents/2_logistic.pdf

³ عبد العزيز بن قنبر، أداء وجود الخدمات اللوجستية ودورها في خلق القيمة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير 2 جامعة قاعة، السنة الجامعية 2010، ص2

الفصل الاول

أما الكلمة بنطقها الحالي أي اللوجستيك، فكان استخدامها لأول مرة سنة 1614 من أجل الإشارة الى الأمور المتعلقة بالاستنباط العقلي، و بعد ذلك استخدمت للدلالة على فن العمليات الأولية للحسابات الرياضية سنة 1656، و استمرت في التطور الى غاية سنة 1727، و ذلك بمعالجتها لعمليات الرياضيات مثل الكسور و المعادلات و اللوغريتميات.⁴

أما في المجال العسكري فقد استعمل لأول مرة في القرن الرابع قبل الميلاد من طرف "نيكولا قولسا" لاستعمال عربات لنقل الطعام للجيش ضد حربه ضد الاسكندر الأكبر، و أنشأ القائد الروماني قصير وظيفة اللوجستيك و سميت في عهده ب (LOGISTA) من أجل ضبط تحركات القبائل الرومانية و كلف ضباطه بهذه العملية، و انشاء المخازن للطعام و الأسلحة.⁵

و قام أحد مستشاري لويس الرابع عشر بحل المشاكل الادارية في الجيش و تمثل الحل في اقتراح رتبة جديدة أطلق عليها اسم (Daneshat General De Login) تكمن مسؤولياته في التخطيط، تنظيم التنقلات و الامدادات⁶، كما قام نابليون الأول سنة 1806 بإنشاء مجموعة عسكرية خاصة بالإدارة و هي عبارة عن مجموعات من الحرس الامبراطوري تتألف من الخبازين و الجزارين و الحرفيين مهمتها ضمان تموين الجيش و قام كذلك سنة 1836 الى تقسيم الى خمسة قطاعات: استراتيجية، التكتيكية، اللوجستية، الهندسية و التكتيكات الصغيرة، و عرف اللوجستيك في ذلك العصر بفن تحريك الجيوش ، الى تطبيقها في الحرب العالمية الثانية سنة 1944.⁷

⁴ مصطفى محمود أبو بكر، (2003-2004)، المرجع في وظيفة الاحتياجات و ادارة الأنشطة اللوجستية في المنظمات المعاصرة، مدخل استراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية من خلال أعمال الشراء، التخزين ، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، ص8.

⁵ محمد علي ابراهيم، (2011)، الاتجاهات الحديثة في اللوجستيات ، ملتقى المنظومة الحديثة في ادارة الموانئ، (اللوغستيات- الجمارك-التحكيم)، المنظمة العربية للتنمية الادارية 7-9 مارس، الأردن، ص 3

⁶ - جامعة القدس المفتوحة، الاتجاهات الحديثة في اللوجستيات . <http://kenanailine.com/users/AlaaMarei/posts/415651>

⁷ عدنان ابراهيم أبو حسن، دنيا الوطن، الأنشطة اللوجستية و اثارها الاقتصادية

02- الفكر اللوجستي في المؤسسة:

بدأ التفكير بشكل جدي بالفكر اللوجستي بالمؤسسات في نهاية الخمسينيات و بداية الستينات من القرن الماضي، ولكن تبنيه بشكل فعلي كان في منتصف السبعينات في الولايات المتحدة الأمريكية وأوائل الثمانينات في أوروبا علما أن اللوجستيون العسكريون المنتهية خدمتهم هم من أصبحوا المثلين الأوائل للوجستية المؤسسة بالإضافة إلى الباحثين في مجال العلوم الإدارية مثل Haken في الو.م.أ. Mathing Coin ،Tisier في فرنسا⁸.

فالفكر اللوجستي المدني وضع بالتوازي مع التفكير اللوجستي العسكري وذلك باختلاف الغايات والأهداف ولكن المشاكل الأساسية تبقى نفسها. يرى كل من Lamper et Stock أن تاريخ مصطلح اللوجستية يرجع إلى عام 1901 حيث أجريت دراسة بالو.م.أ حول التكاليف والعوامل التي تؤثر في توزيع منتجات المزارع، وهو ما اعتبره الكاتبان أول دراسة في اتجاه ما يعرف الآن بالوجستية. و قام بتلك الدراسة CR.OMELL. أما أول الكتابات التي ركزت على جعل الجوانب اللوجستية ضمن عمليات التسويق خاصة في الجانب المادي من العمليات ما قام Clake ، سنة 1922 من خلال كتاب F Principles of marketing.CLARK (وهناك عدد من الكتابات تحدثت عن دور اللوجستية في النظام الفرعي للتوزيع المادي مع تطبيق الأساليب الرياضية.

⁸ ثابت عبد الرحمن إدريس، مقدمة في إدارة الأعمال اللوجستية: الامداد والتوزيع المادي، الدار الجامعية، الإسكندرية: مصر، 2002/2003 ص 20

وفي سنة 1972 صدر كتاب KOLB F تحت عنوان , La approvisionnement, production ,logistique distribution. حيث يقترح نهجها لمختلف تقنيات إدارة المخزون والتنبؤ بها وتصميم شبكات التوزيع المادي إذ يمثل هذا الكتاب بلورة للتفكير اللوجستي الفرنسي⁹.

في عام 1983 رؤية جديدة ظهرت بفرنسا من خلال كتاب La logistique d'entreprise لكل من TIRIERD MATHE. HICOLIIN هي رؤية تقترح منهج إستراتيجي وتنظيمي لتحسين المشاكل التشغيلية، وأنشأت من خلال الجمع بين ثلاثة أفكار مختلفة النهج التسويقي TIRIER من خلال ذكر HESSETT و SHARIRO MATHE مع تجربته كخبير استشاري في جامعة COLIN، ونهج النقل والتوزيع المادي¹⁰.

03- أسباب ظهور اللوجستيك في المؤسسة

إن العوامل والأسباب التي ساعدت على تطبيق اللوجستيك في المؤسسة أو بالأحرى تبني المؤسسة لمفهوم اللوجستيك في الأعمال الإدارية، كمصلح إداري وليس عسكري أو رياضي، ومن بين هذه الأسباب تذكر ما يلي¹¹ :

✓ الخبرات العسكرية: لقد ظهر مفهوم اللوجستيك أساسا في المنظمات العسكرية وبصفة خاصة خلال الحرب العالمية الثانية التي شهدت أكبر وأدق عمليات اللوجستيك العسكري تم خلالها نقل الآلاف من المعدات والأفراد والأغذية .

⁹ عبد العزيز بن قيراط نفس المرجع السابق، ص2

¹⁰ نور الهدى بوهنتالة، دور أنشطة الإمداد في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة شركة اسمنت عين توتة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية تخصص تسويق، جامعة باتنة، السنة الجامعية 2009-2008، ص65

¹¹ HESTORIQUE DE LA PENSE LOGISTIQUE

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

الفصل الاول

✓ التطوير 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 .

✓ التطوير مدخل النظم: إن مدخل المنظم لا يعتمد على التخصص كأساس لتكوين الوظائف، وإنما يعتمد في تكوين هذه الأخيرة على تجميع الأنشطة ذات علاقات 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.

✓ تغير أنماط الاستهلاك : أصبح المستهلكون يطالبون بنوعيات متعددة من السلع وذلك مروراً من السلع الغذائية وحتى السيارات هذا أدى إلى زيادة عدد المنتجات البديلة لخدمة نفس الطلب وبالتالي زيادة حجم المخزون

✓ 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.

✓ 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.

✓ 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.

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

المطلب الثاني : التطور التاريخي لمفهوم الإمداد

يعتبر اللوجستيك بمفهومه المتخصص موضوع ذو حداثة رغم أن له امتداد عبر عصور تاريخية طويلة بمفهومه العام، و ذلك بتطوره السريع، حيث تحول من تموين للمواد و توزيع للمنتجات الى ادارة متكاملة.

01- مفهوم اللوجستيك: لقد قام مفكري الإدارة تطوير مصطلح اللوجستيك وتطبيقه في الاقتصاد بشكل عام و في المؤسسة بشكل خاص، واعتبروه فنا من فنون إدارة الأعمال ذو الأثر الاقتصادي البالغ، حيث لم يكن هنالك اتفاق كامل على مفهوم اللوجستيك بين المفكرين و الكتاب، كما أن محتوى ومفهوم اللوجستيك تغير مع تغير بيئة الأعمال والتنمية الصناعية ، وفيما يلي سنورد بعض مفاهيم اللوجستيك حسب التطور التاريخي ومن بينها ما يلي¹²:

حسب الرابطة الأمريكية للتسويق " Ariassion American Marketing ' سنة 1948:

حركة ومناولة البضائع من نقطة الإنتاج إلى نقطة الاستهلاك أو الاستعمال . "إن هذا . التعريف ركز على أنشطة التوزيع المادي فقط.

حسب Magen سنة 1968: التقنية مراقبة وإدارة تدفقات المواد والمنتجات من مصدر التموين إلى نقطة

الاستهلاك اعتبر Magee اللوجستيك 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.

¹² نهال فريد مصطفى، جلال إبراهيم العبد، إدارة المواد والإمداد "إدارة المخازن- إدارة المشتريات النقل والشحن"- المكتب الجامعي، الحديث، الإسكندرية 2008، ص 24

حسب مجلس إدارة الأعمال اللوجستية بالو.م.أ سنة 1962: " اللوجستيك 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 العملاء² " بالمقارنة مع التعريف السابق، هناك توسع

في المهام اللوجستية وهي توقعات السوق، الخدمة المقدمة للعملاء، وتحديد مواقع المصانع والمستودعات

حسب **The Logistics Institute**: اللوجستيك هو عبارة عن مجموعة من الوظائف المرتبطة بتدفقات

السلع، المعلومات والأموال (تدفقات مادية، معلوماتية ونقدية) بين الموردين والعملاء، بالمقارنة مع غيرها من

التعاريف، تؤكد بشكل واضح على تدفق المعلومات والتدفقات المالية.

02- مراحل تطور اللوجستيك:

كان للوجستيك عدة محطات زمنية حتى وصل إلى مفهومه الحالي و المتمثل في ادارة للوجستيك جد مهمة

لأبي مؤسسة مهما كان نوع نشاطها، ينظر إليها كوظيفة متكاملة، و تتمثل أهم مراحل تطوره الزمنية في ما يلي:

أ- المرحلة الأولى (اللوغستيك المنفصل قبل 1975) **Logistique séparé**:

كانت أنشطة اللوجستيك منفصلة بين وظائف المؤسسة خاصة في إدارة التوزيع المادي وإدارة المواد، حيث كان

أول مفهوم ظهر كأحد مكونات الإمداد والتوزيع والذي ينصب بصورة أساسية، المنظمة بعملية التنسيق بين أنشطة

النقل والتخزين وسياسات التخزين والرقابة على قنوات التوزيع على قيام للوفاء بطلبات العملاء وتحقيق مستوى

خدمة مناسب لهم¹³. وتتميز هذه الفترة بعدة مميزات تذكر منها:

- الطلب أكثر من العرض

- ليس هناك تأثير للزبائن على المنتجين، وكان مصدر القلق الرئيسي هو الإنتاج.

¹³ محمد حسان، إدارة الإمداد والتوزيع، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر ، 2009 ، ص 11

- المنتج ليس من اهتماماته: تقليل أوقات التسليم، تحسين الجودة أو السبق إلى إيجاد احتياجات جديدة.
- لزيادة الربح قام المسئول عن كل جزء من اللوجستيك بتخفيض تكلفة الخدمة دون النظر في تأثير قراراته على جميع الأنشطة.

لذا كانت هذه الفترة تتميز بسلسلة من التحسينات المنفصلة وليس بحثا عن التحسين الشامل.

ب - المرحلة الثانية (اللوجستيك المتكامل قبل 1990) **Logistique intégrée**:

منذ استقرار مفهوم اللوجستيك أصبح الهدف هو تحقيق الترابط والتكامل بين أنشطة التوزيع المادي وأنشطة إدارة المواد التي تساعد كل في مجاله على تلبية احتياجات التشغيل وتحقيق أهداف المنشأة¹⁴.

ج - المرحلة الثالثة (اللوجستيك التعاوني في فترة التسعينات) **Logistique cooperative**:

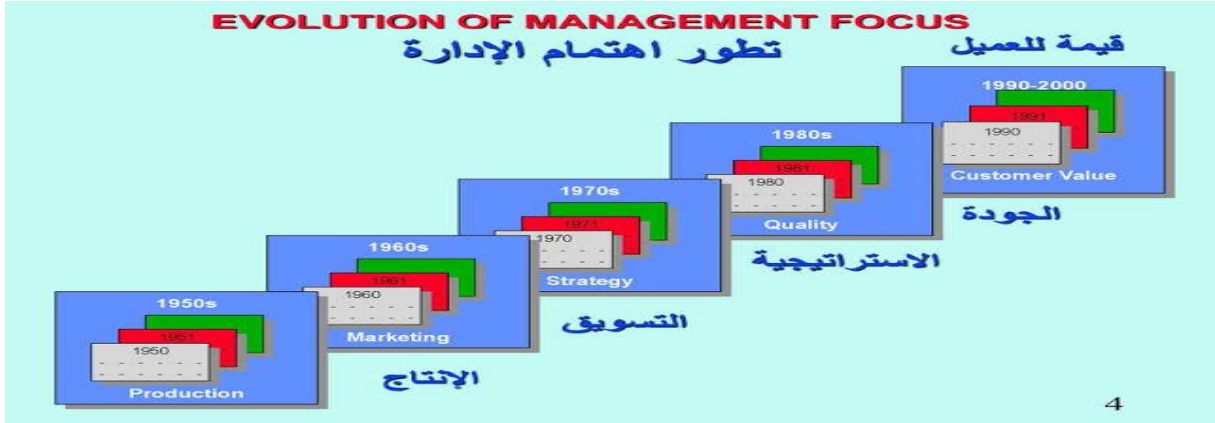
تمتاز هذه الفترة بطاقة إنتاجية إجمالية تتجاوز الطلب هذا ما أدى إلى زيادة المنافسة، وفي المقابل يمتاز الزبائن بسلوك استهلاكي يصعب التنبؤ به، أي غموض الطلب هو سمة مهمة من سمات السوق.

كل هذه الأمور جعلت من البقاء في السوق أمرا صعبا ولكنه ليس مستحيلا، وكان على المؤسسات للبقاء في السوق إتباع استراتيجية البحث عن أسواق جديدة الدخول سوق جديدة، يتم إنشاء التحالفات حتى بين الشركات المتنافسة¹⁵.

¹⁴ نهال فريد مصطفى، جلال إبراهيم العبد، مرجع سابق، ص 27

¹⁵ عبد العزيز بين قيراط، مرجع سابق، ص 5

الشكل رقم (01): مراحل تطور اللوجستيك



المصدر: مراحل التطور التاريخي للإدارة اللوجستية في مواجهة تحديات العصر، ص 03.

<http://www.uobabylon.edu.lq>

03- سلسلة الإمداد:

تعتبر سلسلة الإمداد مصطلح إنجليزي Supply Chain و يشار إليها أيضا بسلسلة التوريد وهو الأكثر استخداما ولقد ظهر هذا المصطلح في التسعينات عندما بدأ التعاون بين المؤسسات والموردين والزبائن أي خلال بداية مرحلة مفهوم اللوجستيك المستدام.

و كان الهدف من تبني مفهوم الإمداد والتوزيع بواسطة المنظمات من أجل تحسين كفاءة تدفق سلع وخدمات المنظمة من مرحلة الحصول على المواد الخام إلى مرحلة استهلاكها بواسطة عملاء المنظمة إلا انه على الجانب المقابل لم تستطع توفير إطار عام تستخدمه سواء للتنسيق بين وظائفها المختلفة أو بين باقي المنظمات التي تتعاون معها في تدفق سلعها وخدماتها إلى الأسواق . ولذا بدأت المنظمات باستخدام مدخل النظم لإدارة عملياتها المسؤولة عن تدفق منتجاتها للأسواق، الذي يقوم بصورة أساسية على النظر للمنظمة وباقي المنظمات التي تتعامل معها كنظام متكامل يتكون من مجموعة من النظم الفرعية تشارك كلها في تدفق سلع وخدمات المنظمة وتعمل على تعظيم قيمة تلك السلع والخدمات من وجهة نظر العملاء.

الفصل الاول

ولقد أطلق على ذلك المدخل مفهوم سلسلة الإمداد ويعمل على توفير قاعدة للمنظمة تستخدمها في تكامل وظائفها المختلفة والتنسيق مع باقي المنظمات التي تشترك معها في تدفق سلعتها وخدماتها وذلك لزيادة قيمة ما تقدمه المنظمة لأسواقها¹⁶.

و لقد عرفت سلسلة الامداد من طرف عدة باحثين و كتاب، و من بين هذه التعاريف و التي تصب في نفس المفهوم، حيث ويمكن تعريف سلسلة:

"هي شبكة منظمة من الأفراد و المنظمات و الموارد و الأنشطة و التقنيات المشاركة في تصنيع و بيع منتج أو خدمة، تبدأ سلسلة الامداد بتسليم المواد الخام من المورد الى الشركة المصنعة و تنتهي بتسليم المنتج النهائي أو الخدمة الي المستهلك النهائي، أي أنها الخطوات التي تتخذها المنظمات لتوصيل المنتج أو الخدمة من حالتها الأصلية الى العميل النهائي¹⁷."

¹⁶ د. محمد حسان، إدارة الامداد والتوزيع، مرجع سابق، ص 37 - 36

¹⁷ ادارة سلاسل الامداد و اللوجستيات لسنة 2023. <http://www.bakkah.com>

المطلب الثالث : أهمية وأهداف و تحديات اللوجستيك

إن أهمية و تعدد أهداف اللوجستيك التي تؤدي تحقيق أفضل النتائج للمؤسسات، كان محفزا كبيرا لتحمل عبئ العراقيل و التحديات التي تواجه منظمات الأعمال التي تتبنى مفهوم اللوجستيك.

01- أهمية اللوجستيك:

بعد أيقنت إدارة المنظمات أن تدعيم المركز التنافسي و تحقيق الميزة التنافسية و زيادة معدلات النمو و الأرباح، لا يتحقق إلا بخفض التكاليف إلى أدنى مستوياتها من جهة و التركيز على خدمة العملاء من جهة أخرى، عند هذه النقطة بدأ الاهتمام الجاد بالأنشطة اللوجستية في المؤسسات، و تكمن أهمية اللوجستيك في عدة أسباب نذكر منها¹⁸:

- ✓ اعتبارات التكلفة العالية حيث تمثل الأنشطة اللوجستية أهمية بالغة على المستوى الاقتصادي للدول.
- ✓ طول خطوط الإمداد والتوزيع بالاتجاه نحو العولمة في الصناعة وكذلك الاهتمام بالتسويق الدولي خاصة من طرف الشركات المتعددة الجنسيات.
- ✓ اللوجستيك مهم للاستراتيجية حيث تبذل الشركات وقتا طويلا وجهدا كبيرا في سبيل إيجاد السبل التي يمكن أن تميزها عن غيرها.
- ✓ للوجستيك يضيف قيمة ذات دلالة للعميل حيث أن أي سلعة أو خدمة لا تتمتع إلا بقيمة قليلة عندما لا تكون متاحة للعملاء المحتملين في الوقت والمكان المناسبين.
- ✓ تزايد رغبة العملاء في الحصول على استجابة مناسبة وسريعة حيث أصبح العملاء يتوقعون الحصول على احتياجاتهم ورغباتهم من السلع والخدمات في وقت قصير.

¹⁸ ادارة المخازن و المستودعات، المرتكزات السبع للعمليات اللوجستية. <http://www.fastcoo.com>

02- أهداف اللوجستيك:

ينطوي اللوجستيك على سبعة أسس تسعى المؤسسة من خلالها بلوغ أهر مردودية و بنشاط مستمر و دائم، و

تتمثل هذه الأسس السبعة في¹⁹:

- المنتج الصحيح.
- الكمية الصحيحة
- الحالة الصحيحة.
- المكان الصحيح.
- الوقت الصحيح.
- التكلفة الصحيحة.
- الزبون الصحيح.

الشكل رقم (02): أهداف اللوجستيك



المصدر: المرتكزات السبعة للإدارة اللوجستية <http://www.fastcoologistics.net>

¹⁹ عبيد علي أحمد الحجازي، اللوجستيك كإدليل للميزة التنافسية، منشأة المعارف، الإسكندرية: مصر 2000، ص 18.

03- أنواع الخدمات اللوجستية:

بالرغم من تعدد أنواع الخدمات اللوجستية الا أن جميعها يعمل بشكل متكامل من أجل توفير كافة الاحتياجات، و كذلك السهر على ضمان سير عمليات تدفق المنتجات و الخدمات بأفضل شكل ممكن. كما أن لكل نوع من أنواع الخدمات اللوجستية هدف خاص به، و مجموعة من الاجراءات، لكن في نهاية الأمر تسعى جميعها من أجل تحقيق نفس الهدف المخطط له من قبل المؤسسات، و فيما يلي أهم أنواع الخدمات اللوجستية²⁰:

أ- خدمات التخزين:

و هي أحد أنواع الخدمات اللوجستية و التي يتم من خلالها الحصول على التراخيص المتعلقة بالعمليات التخزينية المناسبة لنوعية المواد المخزنة، و ذلك تبعا لأحكام القانون.

ب - خدمات النقل:

يعتبر عامل النقل هو المسؤول عن توفير كافة وسائل النقل المناسبة و كذلك المرخص بها لأغراض النقل، حيث أن لكل وسيلة نقل مجموعة من الشروط و التراخيص الخاصة بها و التي تختلف أيضا وفقا لطبيعة العناصر المنقولة.

ج - خدمات الشحن و التخليص الجمركي:

و هي الخدمات التي يتم تقديمها للمستثمرين و المستوردين في حالة استيراد أو تصدير المنتجات، و التي تكون قائمة على مجموعة من الاجراءات القانونية.

د - الخدمات اللوجستية الكاملة:

و هي نوع من أنواع الخدمات اللوجستية الشاملة، أي أنها لا تقتصر على أحد أنواع الخدمات اللوجستية فقط، بل أنها تشمل أو تحتوي على أكثر من عمالية بداخلها، حيث أن عمليات التوزيع و ادارة سلاسل التوريد و كذلك خدمات الشحن و ادارة المشتريات.

و - خدمات التبريد:

و تتمثل في الخدمات المتعلقة بتوريد و نقل المنتجات المبردة أي البضائع أو العناصر التي تحتاج الى وجود ثلاجات مزودة بنظام تبريد و ذلك لتوفير درجات الحرارة المناسبة لها و ضمان صلاحيتها خلال عملية النقل.

هـ - خدمات الانتاج:

و هي أحد أهم الخدمات اللوجستية و التي تتعلق بالعمليات التابعة لنقل المنتجات التي تحتاج الى التوريد أو التوزيع الى المستهلك النهائي.

ذ - خدمات الطوارئ:

²⁰ أنواع الخدمات اللوجستية و أهميتها و أهدافها. <http://www.fastcoologistics.com>

و هذا النوع من الخدمات اللوجستية يتم فيه نقل المنتجات أو العناصر أثناء عملية النقل الى حالة الطوارئ و التي تستمر حتى يتم اعادة نقلها مجددا.

المبحث الثاني :إدارة اللوجستيك في المؤسسة

تشتمل إدارة اللوجستيك على ثلاثة ركائز أساسية تتمثل في التخطيط، التنظيم و الرقابة، و ذا ما جعل منه إدارة مهمة داخل منظومة المؤسسة، و صار اللوجستيك جزء لا يتجزأ من استراتيجية أية مؤسسة، و يؤدي وجوده داخل المؤسسة كإدارة مستقلة في الهيكل التنظيمي الى تقاطعه مع مختلف الادارات الأخرى مثل إدارة الانتاج، التسويق، المالية و الموارد البشرية.

المطلب الأول : علاقة اللوجستيك بوظائف المؤسسة

و من المهام الادارة اللوجستية التنسيق و التكامل بين أنشطة و وظائف المؤسسة بهدف المنتجات و مخلات الانتاج في الوقت و المكان المناسبين، و في الحالة المطلوبة، اضافة الى دور الادارة اللوجستية في خدمة العملاء، مما يساعد على توفير الميزة التنافسية للمؤسسة.

01- علاقة اللوجستيك بالتسويق:

يعتبر التسويق هو عملية الرئيسية و التي من خلالها تنفذ المؤسسة سياساتها سواء الانتاجية، التسعيرية، التوزيعية و الترويجية، و هذا من أجل تحقيق الأهداف الفردية والتنظيمية، واختص التسويق بوضع المنتجات أو الخدمات في قنوات التوزيع وذلك لتسهيل عملية التبادل، فأنشطة اللوجستيك تؤثر على نشاط التسويق والبيع، و تكمن العلاقة بين اللوجستيك والتسويق في الترابط والتقاطع في المعلومات ويتم التأثير من خلال البيانات والمعلومات المقدمة من طرف إدارة التسويق الى ادارة اللوجستيك، و تستفيد إدارة التسويق من البيانات الخاصة بالتطورات التي تحدث في أسواق المواد ومستلزمات الإنتاج حتى تضع سياساتها التسويقية مما يتفق مع خصائص هذه المواد بالأسعار والتكلفة المناسبة²¹.

02- علاقة اللوجستيك بالإنتاج:

إن مهمة إدارة الإنتاج الأساسية تتمثل إنتاج البضائع والخدمات، وذلك بالكمية المطلوبة و في الأوقات الصحيحة، كما لا يجب أن ننسى عامل التكلفة إذ تعتبر العنصر الأساسي الذي يجب مراعاته و مراقبته فب عملية

²¹ مصطفى محمود أبو بكر المرجع في وظيفة الاحتياجات وإدارة الأنشطة اللوجستية في المنظمات المعاصرة مدخل إستراتيجي تطبيقي لتحقيق الميزة التنافسية من خلال أعمال الشراء والتخزين الدار الجامعية، الإسكندرية مصر، 2004 من 26 .

الإنتاج، بهدف تعظيم العوائد، و رغم اعتبار اللوجستيك مجال منفصل في العمل الإداري إلا أن هناك تعاون و علاقة بين إدارة الإنتاج و إدارة اللوجستيك و تكمن في عدة نقاط أهمها²²:

- ✓ توقيت توفير الإمدادات حسب خطط وبرامج الإنتاج أو التصنيع.
- ✓ توفير الإمدادات بالمواصفات الفنية التي تلاءم المعدات والأجهزة بخطوط الإنتاج وورش الصيانة.
- ✓ إدارة العلاقات مع مصادر اللوجستيك والقدرة على الاستجابة للاحتياجات الطارئة والعاجلة خطوط و برامج الإنتاج والصيانة.
- ✓ تسيير خدمات التخزين والنقل والمناولة بين خطوط أو مراحل عملية الإنتاج، وتأثير ذلك على انسياب العملية الإنتاجية.

03- علاقة اللوجستيك بالإدارة المالية:

هناك وضوح في علاقة اللوجستيك بالإدارة المالية علاقة حيث تكمن و بكل بساطة في التعرف على الاعتمادات المالية المخصصة لعمليات الشراء والتي يجب على إدارة اللوجستيك أن تتخذ قراراتها الشرائية في حدود الاعتمادات المخصصة لها إلى جانب ما تقدمه الإدارة المالية من معلومات عن الاعتمادات المالية المتاحة، و ذلك عن طريق²³:

- ✓ معلومات عن شروط الائتمان وأيضا المساعدة في حالة التخلص من الخردة أو الفائض.
- ✓ معلومات عن المراكز المالية للموردين وأيضا معلومات عن أسباب التأخير، معلومات عن الموارد المتاحة والتي يمكن تخصيصها للإنفاق على الأنشطة المختلفة (نقل، تخزين، المناولة...)
- و على إدارة اللوجستيك أن تمد الإدارة المالية بما يلي²⁴:

- ✓ أي تغيرات في كمية المشتريات الحالية أو المتوقعة حتى يمكن تدبير الأموال لمواجهة هذه التغيرات.
- ✓ توقيت عملية الشراء حتى يمكن تدبير الأموال في الوقت المناسب.

²² ادارة المخازن و المستودعات، المرتكزات السبع للعمليات اللوجستية. <http://www.fastcoo.com>

²³ رسمية زكي قريماقص، عبد الغفار حنفي، الإدارة الحديثة في إدارة الإمداد والمخزون ، الدار الجامعية، الإسكندرية: مصر، 2004 ، ص 27

²⁴ مصطفى محمود أبو بكر، المرجع في وظيفة الاحتياجات وإدارة الأنشطة اللوجستية في المنظمات المعاصرة: مدخل إستراتيجي تطبيقي لتحقيق الميزة التنافسية من خلال أعمال الشراء والتخزين، مرجع سابق ، ص 26-27

✓ موقف السيولة و التمويل اللازم من الأنشطة اللوجستية وما يتطلبه من تجهيزات وأجهزة وأدوات وغيرها من الإمكانيات المادية والفنية والبشرية.

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

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

المطلب الثاني : أنشطة اللوجستيك

تشتمل أنشطة اللوجستي على ثلاثة ركائز أساسية يجب على كل منظمة تريد النجاح أن تحسن تسييرها و ادارتها و خاصة التنسيق بينها، دون أن تهتم أو تهمل واحدة على الأخرى، و تتمثل في التخطيط، التنظيم و الرقابة.

01- التخطيط اللوجستي:

يعتبر التخطيط هو أولى العمليات في الإدارة، حيث أن التخطيط الجيد يقي المؤسسة من عدة مشاكل لهذا يعتبر التخطيط المرحلة الحاسمة في تحديد القرارات والخطط اللوجستية اللازمة، و يسعى إلى تقديم إجابات محددة وواضحة و مسبقة لعدد من الأسئلة تتعلق ب: ماذا؟ متى؟ وكيف؟ ويتم هذا النوع من التخطيط على ثلاثة مستويات تتمثل في²⁵:

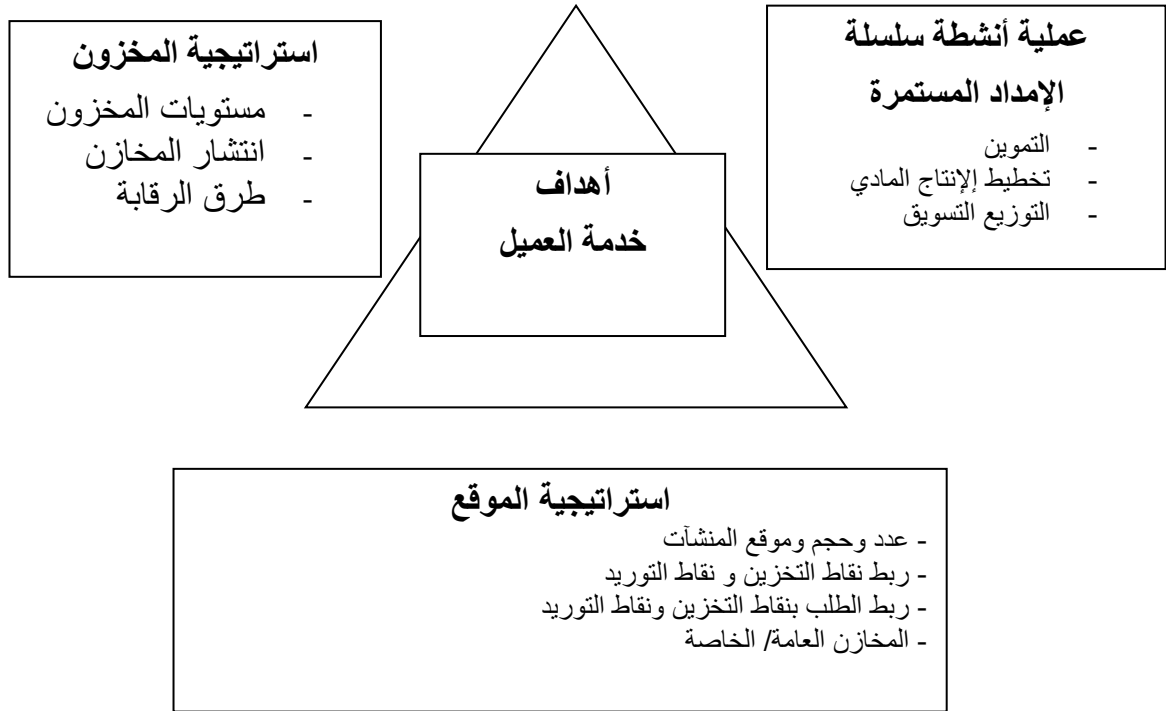
أ- التخطيط الاستراتيجي: يستند على خطة التسويق والتنبؤ طويل المدى، وله تأثير كبير على موقع وحدات الإنتاج والتوزيع حيث يتم وضع خطة استراتيجية وفقا للقدرة اللوجستية على تنظيم تدفق المواد بين الوحدات وبين الوحدات والعملاء.

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

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

²⁵ مصطفى محمود أبو بكر، نفس المرجع السابق، ص28-27.

شكل رقم (03) : مثلث اتخاذ قرار اللوجستيات



المصدر: رونالد إنش بالو، إدارة اللوجستيات : تخطيط وتنظيم ورقابة سلسلة الإمداد،

ترجمة تركي إبراهيم سلطان، أسامة أحمد مسلم، دار المريخ، الرياض : السعودية، 2006، ص 57

02- التنظيم اللوجستي:

بإدارة التنظيم اللوجستي تحدد خطوط السلطة والمسؤولية لضمان أن البضائع يجري تحريكها وفقا لما جرى التخطيط له، لهذا يعتبر وضع إدارة اللوجستيك ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة مطلباً ملحا لتحقيق التوازن بين العمليات اللوجستية وذلك لتحقيق أعلى مستوى من الفعالية والكفاءة، و تكمن أهمية التنظيم في كفاءة وفعالية النظام اللوجستي حيث تعتبر جزءاً أساسياً من الإدارة الاستراتيجية للمؤسسة.

و من الملاحظ أن معظم وظائف اللوجستيك تنتشر تقليدياً داخل التنظيم وفي مجموعات متنوعة من الوظائف الرئيسية، مما يؤدي إلى تعارض أهداف هذه الوظائف مع بعضها البعض وذلك نتيجة التبعية المزدوجة، فعدم وجود هيكل تنظيمي يجمع أنشطة اللوجستيات تحت إدارة وسيطرة أحد أفراد الإدارة العليا معناه الفشل في تطبيق المفهوم المتكامل لإدارة نشاط اللوجستيات²⁶.

²⁶ نهال فريد مصطفى، إدارة المواد والإمداد، إدارة المشتريات - الشحن والنقل، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر 2008، ص 278

و عرف التنظيم اللوجستي تطورا و كان ذلك عبر مراحل، حيث عرف في السبعينيات بمفهوم تقليدي و بدون ادارة مستقلة خاصة به كمرحلة أولى، أما المرحلة الثانية بدأت المؤسسة تجمع بعض الأنشطة في ادارة واحدة، و في المرحلة الثالثة ظهر ما يسمى باللوجستيك المشترك، و إدارة سلسلة الإمداد و الاهتمام بشكل كبير لإدارة اللوجستيك داخل الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

03- الرقابة اللوجستية :

إن التخطيط الجيد لا يعني عدم وجود مشاكل أو أخطاء، ولذلك فمن الضروري التفكير من ناحية وظيفة أساسية أخرى للإدارة، وهذه الوظيفة هي الرقابة، ويقصد بها الآلية التي يتم من خلالها ضبط الأداء حسب المخطط، أو يظل على ما هو عليه في الانسجام مع الأهداف المطلوبة.

وتمثل عملية الرقابة إجراء مقارنة للأداء الفعلي مع الأداء الموضوع، ثم الشروع في إجراء تصحيحي لجعل الأداء ين يلتقيان قدر الإمكان في نقطة واحدة، كذلك تقوم الرقابة بتفسير الانحرافات ومحاولة إيجاد الحلول وتفادي المشاكل اللوجستية عند التخطيط²⁷.

و من المهم جدا وجود نشاط رقابي في عملية الإدارة من أجل السيطرة على الغموض المستقبلي، الذي من شأنه أن يؤدي لحدوث تعديل في أداء الخطة الموضوعة لأن الأحداث الغامضة التي قد تقع مستقبلا تؤدي إلى تغيرات جوهرية في البيئة اللوجستية، والتي تؤدي هي الأخرى إلى تعديل الخطط الموضوعة مثل تغير في الظروف الاقتصادية أو تغيرات التكنولوجية جديدة والتحويلات في مواقف العملاء قد يتعدى التنبؤ بما في وقت وضع الخطط الأساسية²⁸.

²⁷ نهال فريد مصطفى، 2008، ص 298، مرجع سابق الذكر

²⁸ نهال فريد مصطفى، 2008، ص 329، مرجع سابق الذكر

المطلب الثالث : اللوجستيك العكسي

عادة ما يعرف اللوجستيك في اتجاهين أساسيين ²⁹ :

- الاتجاه الأول: يركز على ادارة المواد التي تغطي كافة الوظائف من الحصول على المادة الخام الى الانتاج في المصنع.

- الاتجاه الثاني: يشمل حركة المنتجات من المصنع الى العميل النهائي.

و يأتي اللوجستيك العكسي ليضيف اتجاها ثالثا للوجستيك، فهو يتعامل مع المناولة و التخزين و حركة المواد التي تتدفق عكسيا من المستهلك الى المنتج أو للمورد، و تتضمن عودة الوحدات المعيبة و الحاويات أو الصناديق، و يشار أيضا للوجستيك العكسي باسم لوجستيك المسؤولية البيئية لكونه يساعد اعادة تصنيع المواد غير المطلوبة (زجاجات، عبوات....) بما يساهم في خفض التكاليف ³⁰.

و هذا ما يعني أن الاتجاه الأول يمثل المدخلات، و الاتجاه الثاني يمثل المخرجات، أما الاتجاه الثالث للوجستيك فهو يمثل اللوجستيك العكسي.

01- تعريف اللوجستيك العكسي:

و يعتبر تعريف Rogers et Tibben- Lembke 1998 هو التعريف الأكثر شيوعا حيث تم تعريف اللوجستيك العكسي على أنه " عملية التخطيط، التنفيذ، والرقابة على المواد الخام، المنتجات تحت الصنع والتامة الصنع، والمعلومات من نقطة الاستخدام إلى نقطة المنشأ، بهدف استئناف خلق قيمة مع ضمان الاستخدام الفعال للموارد وتأثيراتها على البيئة."

و هو العملية التي يتم بواسطتها المصنع قبول منتجات معيبة بصورة منتظمة أو أجزاء مرسله من نقطة الاستهلاك لإعادة تدويرها، تجديدها أو التصرف بها.

²⁹ عبد القادر فتحي لاشين، 2009، المفاهيم الحديثة في ادارة خدمات النقل و اللوجستيات، المنظمة العربية للتنمية و الادارة (بحوث و دراسات) ، تأليف عدد من خبراء المنظمة، العدد 439، صفحة 45

³⁰ عبد القادر فتحي لاشين، 2009، صفحة 47، مرجع سابق الذكر

الشكل رقم (04): اللوجستيك العكسي.

اللوجستيات العكسية Reverse Logistics



المصدر: الخدمات اللوجستية العكسية <http://www.gwcllogistics.com>

فاللوجستيات العكسية تشمل عودة المنتجات المعيبة و الحاويات و الصناديق و وسائل التعبئة، فهي تشمل التخزين و المناولة و حركة المواد التي تتدفق عكسيا من الزبون الى المورد، فالقرارات الخاصة باختيار طريقة نقل و تخزين و التعبئة و التغليف تتأثر بتكاليف اللوجستيات العكسي³¹.

و تصرفات الشركات اتجاه اللوجستيات العكسية مختلفة منها من تتفادى تغليف السلع وذلك بنقلها أو استعمال الحاويات التي يمكن عودتها أو تعبئة السلع قرب الأسواق و اعادة تصميم العبوات.

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

- ✓ في استخدام المواد الخام.
- ✓ المخزون الإنتاج و المنتجات النهائية.
- ✓ إدارة سلسلة المعلومات من العميل إلى المورد.

³¹ عبد القادر فتحي لاشين، 2009، صفحة 50، مرجع سابق الذكر

02- مراحل اللوجستيك العكسي:

يمر اللوجستيك العكسي بأربعة مراحل مثل ما يراها كل من Rogers et Tibben-Lembke 1998,

et Schwarts 2000, Marcoux et al 2001 :

- المرحلة الأولى: بعد الانتهاء من عملية انتاج المنتجات تقوم المؤسسة بعملية توزيع هذه المنتجات في الأسواق حسب الطلبات المخطط لها مسبقا و حصتها السوقية الى المستهلك النهائي.
- المرحلة الثانية: بعد عملية توزيع المنتجات في الأسواق تأتي مرحلة اختيار المنتجات المتاحة في السوق و المفاضلة بينها من قبل المستهلك و ذلك حسب احتياجاته و قدراته و ذوقه و توقعاته من المنتج المتاح في السوق.
- المرحلة الثالثة: بعد استخدام المستهلك النهائي للمنتج المتاح في السوق يكون هناك احتمالين، أولهما فناء المنتج بعد عملية الاستهلاك مباشرة، أو امكانية استخدام هذا المنتج سواء من خلال لواحقه مثل التعبئة و التغليف أو في المنتج بحد ذاته.
- المرحلة الرابعة: تتمثل في إعادة تدوير، استرجاع و إعادة تشكيل المنتجات المعيبة من خلال إعادة استعمالها من جديد كمواد خام في عملية تصنيع جديدة، أو تجديدها أو تصليحها من أجل إعادة استخدامها من طرف المستهلك.

03- مجالات اللوجستيك العكسي:

تختلف تصرفات المشروعات المختلفة اتجاه اللوجستيك العكسي وعموماً توجد عدة خيارات منها تفادي تغليف المنتجات وذلك عن طريق نقلها أو استعمال الحاويات التي يمكن عودتها أو ربما من خلال التكامل الأمامي مع التوقعات العكسية أو تعبئة المنتجات قرب الأسواق وإعادة تصميم العبوات وربما يكون الحل الأمثل هو استخدام توليفة من هذه الخيارات وقد يكون هناك خيارات أخرى مثل تجميع العبوات وإعادة تدويرها للمورد أو إرسالها إلى مركز إصلاح لإعادة استخدامها أو التبرع بها إلى جمعية خيرية أو تحويلها إلى خردة وبيعها³².

والحقيقة أن أخذ تكلفة اللوجستيك العكسي في الاعتبار قد يؤدي إلى تغيير بعض القرارات مثل اختيار المورد، طريقة التغليف والتعبئة بدائل الإنتاج والمناولة والتخزين والنقل.

³² النحراوي أيمن، 2010، العمليات اللوجستية، دار الكتاب المصرية، الاسكندرية، صفحة 106.

إذ تشير الدراسات إلى أن التغليف الذي يمكن إعادته في الصناعة يمثل استراتيجية لوجستية مريحة بيد أن هناك دليل على وجود عيوب مالية ترتبط بتلك الاستراتيجية فالدراسات التي أجريت في كل من هولندا وألمانيا أوضحت ضرورة وجود بنية أساسية مستقلة للوجستيك العكسي مما يؤدي إلى زيادة تكلفة النقل، كما تبين أن استخدام الحاويات التي يمكن إعادتها أثرها إيجابياً على البيئة.

إذ أنصحت إحدى الدراسات الألمانية أن الرحلات المتعددة للحاويات تخفض الاحتياج إلى الطاقة والمياه والتلوث كما أن تكلفتها تتوقف على تكلفة دورة حياتها وليس فقط على تكلفة اللوجستيك العكسي، إذ يجب أن تؤخذ في الحسبان الرحلة الكاملة للحاوية وعدد الرحلات المستخدمة والبنية الأساسية اللازمة لدعم الحاويات التي يمكن إعادتها³³.

³³ شنيبي حسين، دور اللوجستيك العكسي في ارساء المسؤولية الاجتماعية و المحافظة على البيئة، مجلة التنظيم و العمل، المجلد 4، العدد 4 (7)، ص 89

خلاصة الفصل

للوحيثيك دور وأهمية بالغين منذ بداية ظهوره، وحتى عند تطبيقه كمصطلح إداري عرف العديد من التطورات والتغييرات جعل منه إدارة متكاملة يخضع لسيرورة التسيير من تخطيط، تنظيم ورقابة وذلك على كل المستويات الإدارية كما أصبح ضمن استراتيجية المؤسسة يهدف إلى تحقيق انسيابية العمل والتدفق المستمر بأقل التكاليف إضافة الى زيادة ربحية المؤسسة.

الفصل الثاني: اللوجستيك المستدام

المبحث الاول: التنمية المستدامة وظهور اللوجستيك المستدام

المطلب الاول: التنمية المستدامة

المطلب الثاني: ظهور اللوجستيك المستدام وسلسلة التوريد المستدامة.

المطلب الثالث: نشاطات اللوجستيك المستدام.

المبحث الثاني: أهداف وعراقيل اللوجستيك المستدام وكيفية تبنيه

المطلب الأول: أهداف اللوجستيك المستدام.

المطلب الثاني: العراقيل التي تواجه اللوجستيك المستدام.

المطلب الثالث: كيفية تبني اللوجستيك المستدام في المؤسسة الاقتصادية.

خلاصة الفصل

الفصل الثاني

المبحث الاول: التنمية المستدامة و ظهور اللوجستيك المستدام

إذا نظرنا إلى ما تفعله التنمية المستدامة بهذا العصر، فإن اللوجستيك المستدام يعتمد بشكل كبير على النقل من اجل اداء مهامه , مع تقليل الاثر البيئي عند القيام بالمبادلات التجارية وزيادة القدرة التنافسية للمؤسسات والمشاركة في التنمية الاجتماعية على مستوى المناطق.

حيث اصبح اللوجستيك المستدام اكثر اهمية في الانتقال من النموذج الاقتصادي الخطي إلى النموذج الاقتصادي الدائري والذي يهدف إلى إطالة عمر المنتجات وترشيد استخدام الموارد بمرور الوقت³⁴.

المطلب الاول: التنمية المستدامة

لقد اخذ موضوع التنمية المستدامة اهتمام العالم خلال العقود المنصرمة, وهذا على صعيد الساحة الاقتصادية والاجتماعية والبيئة العالمية, حيث اصبحت الاستدامة التنموية مدرسة فكرية تنتشر في معظم دول العالم, تتبناها هيئات شعبية ورسمية وتطالب بتطبيقها, فعقدت من أجلها القمم والمؤتمرات والندوات من أجل تحديد مفهومها وفلسفتها.

01- تعريف التنمية المستدامة :

عرفتها اللجنة الدولية حول التنمية والبيئة سنة 1987 والتي ترأستها الوزيرة الاولى النرويجية السابقة السيدة " برونند طلاندا " حيث يعتبر التعريف الاكثر شيوعا، او ما يسمى بمستقبلنا للجميع، او بعنوان مستقبلنا المشترك. حيث عرفت على انها التنمية التي تلي حاجات الحاضر دون المساومة على قدرة الاجيال المقبلة على تلبية حاجاتهم.

وترسخ مفهوم التنمية المستدامة عند الجميع سنة 1992 في قمة (ريو) أو ما يسمى بقمة الارض بالبرازيل، حيث ظهرت عدة جمعيات غير حكومية مهتمة بالبيئة ذات بعد وطني، إقليمي وعالمي خاصة في الدول المتقدمة³⁵.

02- اهداف التنمية المستدامة:

والمعروفة رسميا باسم تحويل علمنا حسب جدول اعمال 2030 للتنمية المستدامة، وهي عبارة عن 17 هدف وضعت من قبل الأمم المتحدة ، وقد ذكرت هذه الاهداف في قرار الجمعية العامة للأمم المتحدة في 25

³⁴ Comité 21 et orée (2014) , Dialogue parties prenantes sur le logistique durable vers une démarche territoriale. Restitution de l'enquête menée auprès des adhérent et acteurs référent de la logistique disponible. p 02.

<https://www.comité21.org/docs/économie/2013/comité21...oree...logistiquedurable...resultats-enquete-vf...en-ligne.pdf>

³⁵ Comité 21 et orée (2014), Op.cit., p. 04.

أيلول - سبتمبر 2015 ، وفي 01 كانون الثاني - يناير 2016. وقد أدرجت اهداف التنمية المستدامة السبعة عشر في خطة التنمية المستدامة لعام 2030³⁶ :

- 01 - القضاء على الفقر
- 02 - القضاء التام على الجوع
- 03 - الصحة الجيدة والرفاهية
- 04 - التعليم الجيد
- 05 - المساواة بين الجنسين
- 06 - المياه النظيفة والنظافة الصحية
- 07 - طاقة نظيفة وبأسعار معقولة
- 08 - العمل اللائق ونمو الاقتصاد
- 09 - الصناعة والابتكار والبنية التحتية
- 10 - الحد من اوجه عدم المساواة
- 11 - مدن ومجتمعات محلية مستدامة
- 12 - الاستهلاك والانتاج المسؤولان
- 13 - العمل المناخي
- 14 - الحياة تحت الماء
- 15 - الحياة في البر
- 16 - السلام والعدالة والمؤسسات القوية
- 17 - عقد الشراكة لتحقيق الأهداف

تقرير الأمم المتحدة - اهداف التنمية المستدامة، ص6. 36

<https://unstats.un.org/sdgs/files/report/2017/thesustainableDevelopmentGoalsReport2017-Arabic.pdf>

الشكل رقم (05): أهداف اللوجستيك المستدام.



المصدر: تقرير الأمم المتحدة، (2016-2015)، مرجع سابق الذكر، ص 16.

03- مبادئ التنمية المستدامة : يمكن إجمال المبادئ الأساسية للتنمية المستدامة والتي بدورها تشكل المقومات السياسية والاجتماعية والأخلاقية من أجل إرسائها وتأمين فعاليتها كما يلي³⁷.

أ – الانصاف : أي حصول كل إنسان على حصة عادلة ومتوازنة من ثروات المجتمع على حصة عادلة ومتوازنة من ثروات المجتمع.

ب- التمكين : بمعنى اعطاء أفراد المجتمع امكانية المشتركة الكاملة والفعالة في صنع القرارات والآليات او التأثير عليها.

ج - حسن الإدارة والمساءلة : أي خضوع أهل الحكم والإدارة إلى مبادئ الشفافية والمحاسبة والحوار والرقابة والمسؤولية، من أجل تجنب الفساد والمحسوبية.

د - التضامن: أي التضامن بين الأجيال وبين الفئات الاجتماعية داخل المجتمع الواحد وبين المجتمعات الأخرى.

³⁷ Colin, J., Pache, G. (1982), la logistique de Distribution: l'avenir du marketing chotard et Associé Editeurs, Paris, p. 22.

04- ابعاد التنمية المستدامة : تتمثل أبعاد التنمية المستدامة في ثلاث أبعاد رئيسية يمكن تلخيصها على النحو التالي³⁸

:

الشكل رقم (06): أبعاد التنمية المستدامة.



المصدر: أبعاد التنمية المستدامة مصادرها و تطبيقاتها <http://www.edusohog.journals.ekb.eg>

- أ - البعد الاقتصادي : تسعى التنمية المستدامة إلى تحسين مستوى الرفاهية الإنسان من خلال زيادة نصيبه من السلع والخدمات الضرورية ، وذلك في ظل محدودية الموارد.
- ب - البعد الاجتماعي : يشمل المكونات والأنساق البشرية ، و العلاقات الفردية والجماعية ، وما تقوم به من جهودات تعاونية ، أو ما تسببه من مشاكل أو تطرحه من احتياجات.
- ج - البعد البيئي: ويركز ويكمن في حسن التعامل مع الموارد الطبيعية وتوظيفها لصالح الإنسان دون إحداث خلل في مكونات البيئة.
- ويمكن ان نضيف الى الابعاد المذكورة بعددين آخرين وهما³⁹ :
- د - البعد التكنولوجي : يمكن تحقيق الاستدامة التكنولوجية من خلال الأخذ بالتكنولوجيات المحسنة والتشريعات الزاجرة ، وحماية تدهور طبقة الأوزون.
- هـ - البعد السياسي: إن غياب البعد السياسي للتنمية المستدامة والذي يبلوره الحكم الراشد أثر بالغ على كافة الأبعاد الأخرى الاقتصادية، الاجتماعية، البيئية والتكنولوجية.

³⁸ Christopher, M. (1992), logistics and supply management. Pitman Publishing. London .p 45.

³⁹ Bouquin, H (2001) Le contrôle de gestion Presses Universitaires de France, Paris 5th ed p53.

المطلب الثاني : ظهور اللوجستيك المستدام وسلسلة التوريد المستدامة.

إذا كانت مساهمة سلسلة التوريد تتزايد بشكل كبير، فإنها لا تتوقف عند الجانب الاقتصادي بل تتعدى إلى حماية النظام البيئي والشيء نفسه ينطبق على الأعراف الاجتماعية و المجتمعية بالفاعلين الذين يكونونها⁴⁰.
ويصبح من المناسب التحدث عن اللوجستيك المستدام أو سلسلة التوريد المستدامة في انعكاس مشابه للتنمية المستدامة⁴¹.

01- مفهوم و نشأة اللوجستيك المستدام: يعرف أنه " تدفق الموارد والمعلومات والتدفقات المالية، وكذلك التعاون بين الشركات في جميع مراحل سلسلة التوريد مع الاخذ بعين الاعتبار الأبعاد الثلاثة للوجستيك المستدام والمتمثلة في البعد الاقتصادي، البعد البيئي والبعد الاجتماعي، مع مراعاة توقعات العملاء وأصحاب المصلحة⁴².
يعرف أنه " تدفق الموارد والمعلومات والتدفقات المالية . وكذلك التعاون بين الشركات في جميع مراحل سلسلة التوريد مع الاخذ بعين الاعتبار الأبعاد الثلاثة للوجستيك المستدام والمتمثلة في البعد الاقتصادي ، البعد البيئي والبعد الاجتماعي، مع مراعاة توقعات العملاء وأصحاب المصلحة⁴³.

يعرف أنه " تدفق الموارد والمعلومات والتدفقات المالية . وكذلك التعاون بين الشركات في جميع مراحل سلسلة التوريد مع الاخذ بعين الاعتبار الأبعاد الثلاثة للوجستيك المستدام والمتمثلة في البعد الاقتصادي ، البعد البيئي والبعد الاجتماعي، مع مراعاة توقعات العملاء وأصحاب المصلحة⁴⁴.
ويعرف أيضا على أنه مفهوم متطور في عالم الممارسات اللوجستية التي يمكن وصفها بأنها تحول متكامل لاستراتيجيات اللوجستيات والهياكل و العمليات والأنظمة نحو استخدام أكثر عقلانية وفعالية للموارد في أنشطة سلسلة التوريد ، بدءاً من توريد المواد الخام إلى عمليات التحويل والتخزين والتعبئة والتغليف والتوزيع، وإدارة نهاية المنتجات⁴⁵.

وتتكون الاستدامة من ثلاث ركائز أساسية : الاقتصاد، البيئة والمجتمع ويشار الى هذه المبادئ ايضا بشكل غير رسمي باسم الركائز الثلاثة : الربح والكوكب والاشخاص ، من خلال إيجاد توازن فيما بينهما⁴⁶.

⁴⁰ Fahimnia B, Sarkis J. et Davarzani It. (2014), Evaluating the Supply Chain Management Field a literature Revién and Network Analysis, International Conference on supply chain 25:27 june, Aras, France. p25.

⁴¹ الركابي على خلق سلمان 2014 إستجابة المحاسبة للمحافظة على البيئة ودعم التنمية المستدامة المجلد كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعية . ص 16..

⁴² Zaouli I et ELMhamedi A. (2014), supply chain management, sustainable supply chain Performance a literature Revién and Theoretical Framework. Arras, France p 12.

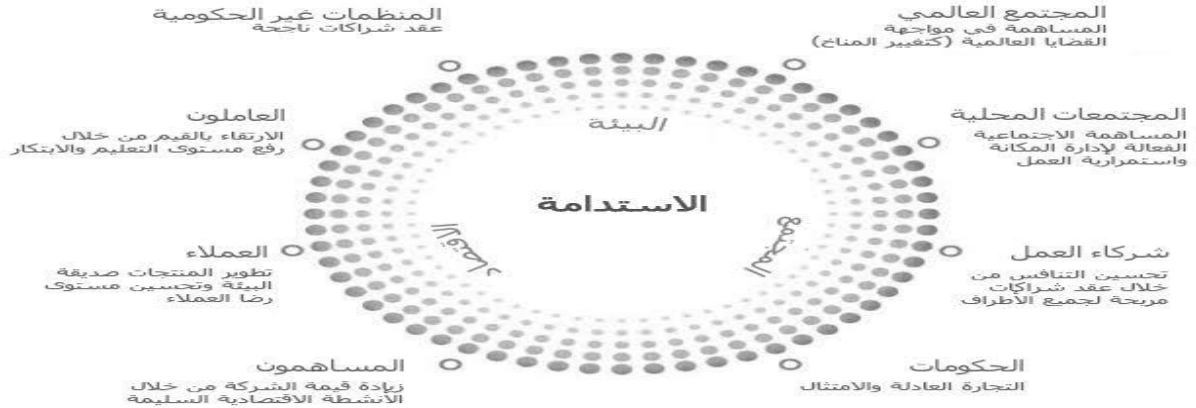
⁴³ Zaouli I et ELMhamedi A. (2014), Op.cit. p 13.

⁴⁴ Zaouli I et ELMhamedi A. (2014), Op.cit. p 15.

⁴⁵ الكتلة اللوجيستية العالمية، برنامج الأغذية العالمي، 2022 ، اللوجيستيات المستدامة ص 04

⁴⁶ <https://www.asip, cerit. AE la logistique durable, 2022 résultat . enquete .vf en ligne.pdf>

الشكل رقم (07): مفهوم الاستدامة



المصدر: دليل مصطلحات هارفارد بزنس ريفيو <http://www.hbrarabic.com>

02- سلسلة التوريد المستدامة:

عرف موضوع سلسلة التوريد المستدامة في السنوات الأخيرة اهتماما متزايدا من طرف المؤسسات الأكاديمية ومؤسسات الأعمال، ويؤكد ذلك العدد الهائل والمتزايد من المؤتمرات والدراسات المنشورة حول الجانبين النظري والتطبيقي للموضوع، وأكدت على أهمية الاعتبار الشامل للأبعاد الثلاثة الرئيسية للاستدامة، أي الأبعاد الاقتصادية، البيئية والاجتماعية⁴⁷.

أ- مفهوم سلسلة التوريد المستدامة :

هي السلسلة التي تدمج بشكل كامل الممارسات الأخلاقية والمسؤولة بيئيا في نموذج تنافسي وناجح، وتتسم شفافية سلسلة التوريد المستدامة بأهمية بالغة إذ يجب أن تمتد مبادرات الاستدامة من تحديد مصادر المواد الخام إلى اللوجستيات في الميل الأخير وحتى إلى عمليات إرجاع المنتجات وإعادة تدويرها⁴⁸.

ب- مكونات سلسلة التوريد المستدامة : قبل عشرين عاما كانت كلمة استدامة مرادفا للصدقة الايكولوجية، واليوم هو مصطلح أكثر شمولية بكثير، لأن سلاسل التوريد الخضراء والشفافة والدائرية هي كلها مكونات لسلسلة التوريد الحديثة المستدامة، أي تتكون هذه الأخيرة من سلسلة التوريد الخضراء، الشفافة و الدائرية⁴⁹:

⁴⁷ Revue du Control de la Comptabilité et de Audit. ISSM: 2550-469X N°4 mars 2018. p. 514.

⁴⁸ الكتلة اللوجيستية العالمية، برنامج الأغذية العالمي، 2022، مرجع سابق الذكر. ص 04

⁴⁹ Joëlle Morana. (2016), Etat des lieux et Enjeux de la logistique durable, Université Lumière Lyon 2, EHTPE, CHRS, jmorana@yahoo.fr

✓ ما هي سلسلة التوريد الخضراء؟

يتم تحقيق سلسلة التوريد الخضراء من خلال الدمج الناجح للمبادئ والمعايير المسؤولة بيئيا في ادارة سلسلة التوريد و يتضمن ذلك⁵⁰ :

- تصميم المنتجات.
- تحديد مصادر المواد الخام.
- التصنيع.
- الإمداد و التموين.
- إدارة المنتجات في نهاية العمر.

الشكل قم (08): سلسلة التوريد الخضراء



المصدر: ادارة سلسلة التوريد الخضراء <http://www.ashp.cerist.dz>

ومع ظهور التجارة الاليكترونية هناك المزيد من خيارات المنتجات و التسوق أكثر من أي وقت مضى، وتحتاج الشركات من أجل المنافسة إلى إيجاد حلول مرنة لتحضير سلاسل التوريد مثل الذكاء الاصطناعي وتدريب الآلة لمساعدة الشركات في تحديد المخاطر وأنماط الفرص مما يسمح لها بالحد من النفايات وتحسين الكفاءة.⁵¹

✓ ماهي سلسلة التوريد الشفافة؟

تشير شفافية سلسلة التوريد إلى قدرة الشركة ورغبتها في الافصاح علنا عن المعلومات حول مصدر الموارد والعمالة و ممارسات سلسلة التوريد من البداية إلى النهاية، حيث تستثمر العديد من الشركات

⁵⁰ Joëlle Morana. (2016). Op.cit. p 12

⁵¹ Joëlle Morana. (2016). Op.cit. p 14

وقتنا وموارد كبيرة في وضع معايير أخلاقية ومسؤولة بيئيا والحفاظ عليها . وتكمن المشكلة أنه حتى مع أفضل النوايا كان من الصعب تقليديا تنفيذها على نحو موثوق به⁵².

الشكل رقم (09): سلسلة التوريد الشفافة



المصدر: الشفافية في سلاسل التوريد <http://www.hbrarabic.com>

ولحسن الحظ ومن خلال استخدام التقنيات الرقمية مثل Block chain وأجهزة الاستشعار RFID ، يمكن لمديري سلاسل التوريد الآن الحصول على سجل دقيق لا يمكن إخفاؤه لجميع المنتجات والموردين على طول مراحل سلسلة التوريد بأكملها⁵³.

✓ ماهي سلسلة التوريد الدائرية ؟

في سلسلة التوريد الدائرية يتم تفكيك المنتجات إلى شكل موادها الخام، وإعادة تصنيعها إلى منتجات قابلة للبيع، مما يسمح للشركات بتحقيق الفوائد البيئية لإعادة التدوير مع استرداد التكاليف في هذه العملية.

⁵² Joëlle Morana. (2016). Op.cit. p 16

⁵³ Joëlle Morana. (2016). Op.cit.p 17

الشكل رقم (10): سلسلة التوريد الدائرية



المصدر: مفهوم الاقتصاد الدائري <http://www.political-encyclopedia.org>

وتتزايد شعبية هذا النموذج الذي يعود بالفائدة على الجميع ومعظم مديري سلاسل التوريد يخططون للاقتصاد الدائري، وتشمل بعض التقنيات الحديثة التي تدعم هذه المبادرات استخدام البلاستيك المعاد تدويره في الطباعة الثلاثية الأبعاد، وقدرة التحليلات المقدمة على رسم خريطة لأكثر الرحلات اللوجيستية والمتمثلة في كفاءة إرجاع المنتجات إلى حلقة سلسلة التوريد⁵⁴.

03- كيفية عمل سلسلة التوريد المستدامة : تعمل سلاسل التوريد المستدامة بالاعتماد على مجموعة من العناصر والمتمثلة في 55 :

- التعاون بين الشركات على المستوى العالمي، المستخدمة لنفس المواد والموردين.
- الاستفادة من أفضل التكنولوجيات المتاحة.

⁵⁴ Roussat Ch. et Fable. Costes N. (2014). Logistique durable du futur: état des lieux en France et pistes de Recherche. Rencontres Internationales de Recherche en logistique, 20 et 21 mai, Marseille, France. pp. 33

⁵⁵ Joëlle Morana. (2016). Op.cit. p21.

- وضع معايير متسقة من اجل الوصول إلى تنفيذ خطة استراتيجية.
- توصيل نجاحاتها لعملائها.

المطلب الثالث : نشاطات اللوجستيك المستدام.

ككل نصح يقوم اللوجستيك المستدام على مجموعة من النشاطات اللازمة و من خلالها يكون الانتقال إلى مفهوم اللوجستيك المستدام ونقول عن المؤسسة أنها تتبنى هذا النهج. وتتمثل في العناصر الأساسية التالي :

01-الشراء المستدام : هي العملية التي يتم من خلالها شراء المواد والخدمات مع الأخذ بعين الاعتبار لأفضل قيمة للمشتريات مقابل المال وللجوانب البيئية والاجتماعية للمنتج أو الخدمة خلال دورة الحياة بأكملها.⁵⁶

الشكل رقم (11): الشراء المستدام



المصدر: الشراء العام المستدام: سبيلا لتحقيق التنمية المستدامة IOF

<http://www.institutdesfinances.gov.lb>

ويعتبر الشراء مستداما عندما تقوم المؤسسات بتوسع هذا نطاق هذا الإطار من خلال تلبية حاجاتها من السلع والخدمات والاشغال والمرافق بطريقة تحقق القيمة مقابل المال، وتعزز النتائج الإيجابية ليس فقط للمؤسسة نفسها ، بل للاقتصاد والبيئة والمجتمع . ويعرف هذا الإطار أيضا باسم الحصييلة الثلاثية.⁵⁷

⁵⁶ Joëlle Morana. (2016). Op.cit. p26.

⁵⁷ Roussat Ch. et Fabille - costes N. (2014), Op.cit. p 41.

و ينطوي الشراء المستدام على درجة أعلى من التعاون والمشاركة بين جميع الأطراف في سلسلة التوريد واعتمدت العديد من الشركات تفسيراً واسعاً للمشتريات المستدامة و طورت أدوات وتقنيات لدعم هذه المشاركة التعاونية.⁵⁸

02-النقل المستدام: هو مفهوم يشير أو ما يسمى أيضاً بالنقل النظيف ويشار اليه كذلك بوسائل النقل الخضراء، وهي وسائل النقل التي تؤثر بأقل تأثير ممكن على البيئة كالمركبات الكهربائية والمركبات الصديقة للبيئة كما أن النقل النظيف هو بناء أنظمة نقل في المناطق الحضرية بحيث تساهم إيجاباً في التنمية المستدامة ، سواء الاستدامة الاقتصادية أو البيئية أو الاجتماعية⁵⁹.

الشكل رقم (12): النقل المستدام.



المصدر: مفهوم النقل المستدام <http://www.sdgs.un.org>

⁵⁸ Roussat Ch. et Fablle - costes N. (2014), Op.cit. p 43.

⁵⁹ Joëlle Morana, (2016), Op.cit. p 28.

ويساهم النقل النظيف في تقليل انبعاث ثنائي أكسيد الكربون وتقليل استهلاك الطاقة و بالتالي الحفاظ على البيئة والصحة العامة، ويقوم بالموازنة بين التكاليف الاقتصادية والبيئية والاجتماعية⁶⁰

03-التخزين المستدام : يتمحور مفهوم التخزين المستدام حول تحقيق التكامل والتوازن والإدارة الفعالة للمدخلات والمخرجات الاقتصادية و البيئية والاجتماعية لعمليات التخزين النموذجية، ويبرز وجود استخدام المستودعات باعتبارها عنصر محوريا وركيزة اساسية من ركائز سلاسل التوريد المستدامة بما يتجاوز الوسائل التقليدية المعتادة في تخزين المواد الخام والمنتجات النهائية.⁶¹

الشكل رقم (13): التخزين المستدام



المصدر: الحفظ و التخزين المستدام <http://www.aglity.com>

وفي ظل تزايد أعداد الشركات ضمن قطاع اللوجستيات باتت عمليات التخزين في الوقت الراهن أكثر جاذبية لشركاء الأعمال والعملاء المحتملين على السواء.

⁶⁰ Joëlle Morana, (2016) , Op.cit.p 31.

⁶¹ Joëlle Morana, (2016) , Op.cit. p 32.

وسعيًا وراء البقاء في صدارة المنافسة تتجه الشركات بصورة متزايدة نحو تبني ممارسات التخزين المستدامة، والتي تشمل الحد من النفايات و تخفيض تكاليف الطاقة وتحسين الحلمة الكفاءة والتي تؤدي بمحملها إلى تقليل النفقات التشغيلية ودعم المؤسسات في تحقيق وفرة مالية وتكمن خصائص تصاميم المستودعات المستدامة في: ⁶²

- ✓ منطقة مخصصة لإعادة التدوير.
- ✓ استخدام الألواح الشمسية.
- ✓ البستنة الجافة والنباتات المقاومة للجفاف.
- ✓ شهادة المباني الخضراء.
- ✓ نوافذ إثارة سقفية.
- ✓ مواد التسقيف والجدران.
- ✓ الطلاء الصديق للبيئة.
- ✓ استخدام مصابيح LED للإضاءة الداخلية والخارجية.
- ✓ شراء مواد البناء من مصادر إقليمية.

04-التعبئة والتغليف المستدامة : هو نهج يهدف إلى تقليل الآثار البيئية والاجتماعية السلبية لهذه العملية، حيث يمكن أن يشمل ذلك تقييم دورة حياة المواد، وخيارات مواد التغليف إضافة إلى مدى توافر البنية التحتية لإعادة تدوير النفايات ومعالجتها، وذلك باختيار مواد متجددة أو قابلة لإعادة التدوير أو إعادة الاستخدام لتغليفك الصديق للبيئة اعتماداً على منتجك أو اختيار انواع التعبئة والتغليف المستدامة التي تتناسب و الاحتياجات ⁶³.

⁶² Joëlle Morana, (2016), Op.cit. p 39.

⁶³ Joëlle Morana, (2016) , Op.cit. p. 42.

الشكل رقم (14): التعبئة و التغليف المستدامة



المصدر: حلول حول التعبئة و التغليف المستدامة <http://www.hbfuller.com>

و بالاتفاق العام فالتعبئة والتغليف المستدام بين دعاة حماية البيئة هو أي نوع من المواد المستخدمة للتعبئة والتغليف أو التخزين أو الشحن والتي لها تأثير ضئيل على البيئة الطبيعية⁶⁴.

وعند تقييم التعبئة والتغليف البيئي من الضروري تقدير انبعاثات غازات الاحتباس الحراري للمنتج عبر مراحل دورة حياته بالكامل من خلال طرح الأنواع التالية من الأسئلة⁶⁵ :

- ما مقدار النفايات ما بعد الاستهلاك التي ينتجها نوع التعليق الذي استخدمه ؟
- هل لطريقة التعبئة والتغليف التي اخترتها دور في التلوث المائي ؟
- ما نوع السموم التي قد تتسرب من عبواتي إلى الأرض عندما تتحلل ؟
- ما هي النسبة المئوية للمواد المعاد تدويرها أو المتجددة التي يحتويها منتجي المستخدم للتعبئة والتغليف ؟
- ما هي عملية التصنيع التي تم استخدامها لإنشاء المنتج ؟
- ماهي قدرة المنتج على التحلل البيولوجي أو التحول إلى سماد ؟

و تكمن معايير التعبئة والتغليف المستدام بحيث يحدد محالف التغليف المستدام والمجموعات الأخرى ذات الوعي البيئي بعض المعايير التالية للتعبئة والتغليف باعتبارهما مستدامين⁶⁶:

⁶⁴ Joëlle Morana, (2016) , Op.cit. p. 44.

⁶⁵ Joëlle Morana, (2016) , Op.cit. p. 47.

⁶⁶ Roussat Ch et Fablle.costes N (2014), Op.cit. p. 57.

- مفيد للمجتمعات والبيئة طوال دورة حياته.
- تنافسي من حيث التكلفة.
- يستخدم الطاقة المتجددة أو المعاد تدويرها.
- يتم تصنيعه له باستخدام تقنيات الانتاج النظيف.
- مصمم لتحسين استخدام المواد والطاقة.
- يركز على تقليل النفايات.

المبحث الثاني: أهداف وعراقيل اللوجستيك المستدام وكيفية تبنيه .

إن الانتقال من الاقتصاد الخطي إلى الاقتصاد الدائري كأبي عملية انتقال يتمحور على أهداف تقوم المؤسسة بالتخطيط لها ومحاولة بلوغها وتحقيقها عبر تبني هذا النهج الاقتصادي، الذي يركز على ثلاثة محاور أساسية والتي سبق ذكرها والمتمثلة في البعد الاقتصادي والبعد البيئي و البعد الاجتماعي ومحاولة التنسيق بينها يؤدي إلى الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.

ولقيام المؤسسة الاقتصادية ونجاحها في تبني هذا النهج الاقتصادي هناك عدة خطوات يجب عليها تحقيقها والعمل على ضمانها داخليا لتحقيق انتقال وتبني سلس للوجستيك المستدام.

المطلب الأول: أهداف اللوجستيك المستدام.

إن ظهور مفهوم الخدمات اللوجستية المستدامة على أنه نهج جديد من أجل تعزيز الاداء الاقتصادي للمناطق والشركات مع مراعاة تلبية الأهداف البيئية والاجتماعية، وتماشيا مع أهداف اللوجستيك المستدام يمكن ذكر الأهداف الرئيسية له كما يلي⁶⁷.

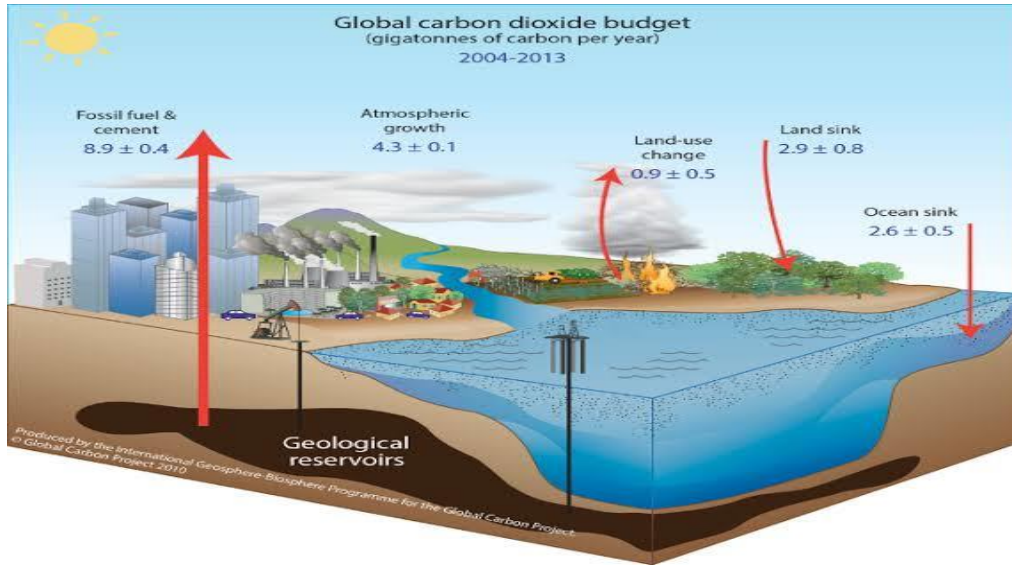
01- مراقبة انبعاث الكربون: يهدف اللوجستيك المستدام إلى العمل من أجل إيجاد حلول من أجل التحكم وترشيد استهلاك الطاقة، ومحاولة تقليل مستويات ونسب التلوث إلى أدنى حد ممكن في كل مرحلة من مراحل حياة المنتجات⁶⁸.

- مرحلة التصميم .
- مرحلة الحواد الخام (التموين).
- مرحلة الإنتاج .
- مرحلة التعبئة والتغليف.
- مرحلة التوزيع.
- مرحلة تسير نهاية الحياة.

⁶⁷ فيصل خالد مبارك الشمروخ. رسالة ماجستير - 2022 - دور سلسلة التوريد المستدامة في تحسين الأداء التنظيمي ، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية - المجلد الثالث عشر - العدد الثالث - مارس 2022، ص 351.

⁶⁸ فيصل خالد مبارك الشمروخ . مرجع سابق ص. 360

الشكل رقم (15): مراقبة انبعاث الكربون



المصدر: تقييم مخزون الكربون <http://www.ibelieveincsci.com>

بحيث يتم مراقبة وقياس ومحاولة التحكم في البصمة الكربونية باستخدام مؤشرات الانبعاثات لثاني أكسيد الكربون.

02- إشراك الفاعلين في سلسلة التوريد المستدامة: 69

من أجل النجاح في بناء نهج اقتصادي، بيئي واجتماعي على حد سواء يتوجب على اللوجستك المستدام إشراك مثل أصحاب المصلحة من أجل التعاون ولعب دوره على أكمل وجه بما في ذلك:

- العمال
- المساهمين
- المستهلكين

03- التحكم في الموارد المستخدمة: إن حماية النظام البيئي تتحقق من خلال مجموعة من الإجراءات من أجل

تعديل السلوكيات والعادات. وذلك بإعادة استخدام وتدوير مواد التعبئة والتغليف كدعم للمواد الأولية.⁷⁰ ويتم تشجيع الشركات على تبنيها لمواد ومنتجات ذات تأثير بيئي منخفض، وينصح أيضا بالتركيز على هدر الموارد الطبيعية والمحافظة عليها مثل المياه.

⁶⁹ محاسب. أيمن محمد أمين (2018) أثر تطبيق ممارسات الاستدامة البيئية لسلاسل الامداد على تحسين القدرة التنافسية المنظمة، مجلة كلية التجارة جامعة بورسعيد . ص 142

⁷⁰ الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية (2020). مقدمة لتقييم مقاومة المناخ في سلاسل التوريد. ص 273

04- وضع الإنسان في مركز الاهتمام: إن الامتثال لمعايير إدارة المخاطر يساهم بشكل كبير في إعطاء صورة إيجابية عن القطاع وجذب المواهب من خلال التفكير الذي يركز على الإنسان، وبهذا فإنك تقوم بخلق بيئة ملائمة ومفيدة لموظفيك واقتصادك وتحسين مناخ العمل يخلق رضاء داخلي والذي بدوره يعدل الإدراك الخارجي للمؤسسة من:71

- موردين.
- عملاء.
- الموظفين المستقبليين.

المطلب الثاني : العراقيل التي تواجه اللوجستيك المستدام.

كأي انتقال يواجهه تبنى اللوجستيك المستدام من قبل المؤسسات عدة عراقيل أهمها :

01-استخدامات النقل⁷²: من المعلوم أن قطاع النقل يعتمد بشكل كبير على الوقود، والحلول الموجودة حتى الآن لا تقدم بديلا موثوقا به بيئيا لوقود الديزل علاوة على ذلك تشير الإحصائيات أن 65% من مركبات نقل المواد والمنتجات عبر الطرقات البرية تعمل بوقود الديزل . وتلعب التنافسية دورها في زيادة السرعة في العمل دون الأخذ بعين الاعتبار الأثر البيئي من جراء هذه العمليات.

02-البحث عن المنتجات الأقل ثمنا⁷³: يجبر السباق على الربحية المهنيين في هذا القطاع على اتخاذ قرارات ذات تداعيات ضارة نتيجة البصمة الكربونية على البيئة، ويعد التحول إلى استخدام مواد التعبئة والتغليف الصديقة للبيئة أكثر تكلفة تماما كما هو الحال مع تطوير التصميم البيئي، فعائد الاستثمار لا يكون دائما فوريا.

03-عدم تطابق الموارد اللوجستية⁷⁴: إن عدم تحسين والتحكم في التدفقات والإرساليات المجزأة يزيد من تضخيم ورفع فاتورة النقل وبالتالي كذلك الزيادة من البصمة على النظام البيئي.

⁷¹ Saeed M.A. et Kersten W. (2019). Drivers of Sustainable supply chain management identification and classification, sustainability, 11(4). 1137 – p 414.

⁷² - Sabiri, S. Kouhizadeh, M (2019). Block chain technology and its relationship to sustainable supply chain management International Journal of Production Research 57 (7), 2127-2135. P 2119.

⁷³ Comité 21 et Onée (2014), Op.cit. p. 67.

⁷⁴ تقرير الأمم المتحدة. (2017)، مرجع سابق الذكر، ص 81.

04-نقص البنية التحتية⁷⁵ : تمثل المدن مناطق مشبعة، حيث تكافه دائرة التوزيع لتكون فعالة، وذلك بسبب نقص التهوية مما يعرقل من اداء الخدمات اللوجستية المستدامة، كما نلاحظ أن النقص في البني التحتية البحرية، والسكك الحديدية.

05-عدم وجود يعاون مؤهل : يجب على المؤسسات توظيف موظفين مؤهلين في مجال اللوجستيك المستدام، من أجل تنفيذ مشروعاتها بفعالية حتى لا تكون هنالك حاجة متزايدة لإرضاء الوظيفة⁷⁶.

المطلب الثالث: كيفية تبني اللوجستيك المستدام في المؤسسة الاقتصادية.

من أجل تبني اللوجستيك المستدام في المؤسسة الاقتصادية بطريقة سلسة و نجاح يجب اتباع الخطوات الرئيسية التالية:

01- دمج البيئة في سياسة إدارة التوريد الخاصة بالمؤسسة:

في الوقت الذي يقوم فيه مسؤول المؤسسة باختيار الموردين لمؤسسته، يجب عليه الأخذ بعين الاعتبار المعيارين الأساسيين الذين تقوم المؤسسة على أساسهما بتبني اللوجستيك المستدام وهما⁷⁷ :

- المعيار الاجتماعي والمجتمعي مثل طرق التصنيع، ظروف العمل... الخ.
- المعيار البيئي مثل مستويات الكربون، المحافظة على الموارد ... الخ.

ويعطينا معيار ISO 20400 التعليمات من أجل متابعة المشتريات المسؤولة ، الأخلاقية والتضامنية ، والتي تقوم بالدفاع على جملة من المبادئ الهامة مثل شفافية الاعمال ، و احترام مصالح أصحاب المصلحة من القانون . أو حتى التركيز على الاحتياجات الحقيقية، من أجل تجنب العرض الزائد ، والذي بدوره يآثر سلبا على قيمة وأسعار المنتجات⁷⁸.

02- ترسيخ معايير الحد من النفايات وإعادة تدويرها:

تصميم وتطوير المنتجات المسؤولة تسهل من عملية الحد من النفايات والقيام بإعادة تدويرها. ومن أجل تحسين إدارة نهاية عمر المنتجات، علينا التفكير من البداية في كيفية إعادة استخدام المواد الخام المستخدمة في عملية الانتاج⁷⁹.

⁷⁵ Fahimna B, Sarkis J et Davarzani H. (2014), Op.cit. p 78

⁷⁶ Zaouli I et EL Mhamedi A. (2014) , Op.cit. p 63.

⁷⁷ Joëlle Morna (2016) , Op.cit. p 134.

⁷⁸ Roussat ch et Fablle costes M (2014) , Op.cit. p. 92.

⁷⁹ Saeed MA, et Kersten W (2016) , Op.cit. p 510.

الشكل رقم (16): ترسيخ معايير الحد من النفايات وإعادة تدويرها



المصدر: الانتقال الناجح إلى الخدمات اللوجستية المستدامة <http://www.maptanger.ma>

أما فيما يتعلق بالمشتريات الناتجة عن نشاطك، فمن المستحسن النصح بإنشاء إجراء فرز مبسط من أجل إعادة تدوير المستلزمات مثل الورق والمواد الاستهلاكية مثل القارورات البلاستيكية والحديدية.⁸⁰ أما بالنسبة للتغليف فغالبا ما تكون غير مناسبة لحجم السلع التي تحتويها وبالتالي تكون مصدر يزيد من مستوى التلوث، ومن الأحسن أو الأفضل أن تكون عبوات قابلة لإعادة التدوير ومجموعة متنوعة من الأشكال القابلة والسهلة للإرسال.⁸¹

03- تطبيق اللوجستيك المستدام داخليا :

إن المباني ذات التصميم البيئي تستجيب إلى التقليل أو الحد من الاستهلاك المفرط للمياه والطاقة وذلك باحترام علامة الجودة العالية مثل احترام معايير البناء التالية:⁸²

- ضمان جودة الهواء ومستويات جيدة من أداء الطاقة.
- توفير العزل الحراري.

⁸⁰ Saeed MA, et Kersten W (2016), Op.cit. p 69.

⁸¹ Roussatch, et Fable costes N (2014) , Op.cit.p. 97.

⁸² Roussatch, et Fable costes N (2014) , Op.cit. p. 97.

- الحد من التلوث.

الانتقال إلى اللوجستيك المستدام ينطوي أيضا على مشاركة العمال أو الموظفين، لذلك يجب على المسؤول إقناعهم بمزايا هذا النهج حتى يصبحوا بدورهم سفراء لقيمك، وتمير ثقافة المؤسسة والشعور بالانتماء هو الذي يحفز الموظفين على الاستثمار في مشروعك.⁸³

04- التحكم في إدارة النقل في مؤسستك:

كما رأينا ، يمثل النقل جزءاً كبيراً من انبعاثات غازات الاحتباس الحراري لذلك من المهم جداً التحكم فيها أثناء القيام بعملية توزيع السلع والمنتجات والتخطيط الجيد للطريق والتنظيم الخاضع للإشراف لأسطول المركبات الخاص بمؤسستك يساهم بشكل فعال في تقليل عدد الكيلومترات المقطوعة ويؤدي أيضا إلى خفض من بصمة مؤسستك الكربونية:⁸⁴

- ✓ القيام بتجميع التوصيات وعمليات التسليم الخاصة بالمؤسسة حسب المناطق الجغرافية.
- ✓ اختيار أقصر الطرق والممرات.
- ✓ العمل على تجنب الاختناقات المرورية.
- ✓ الجمع بين وسائل النقل للمسافات الطويلة (بحرية، جوية، سلك حديدية، برية).

05- الاستفادة المثلى الكيلومتر الأخير:

هذا هو الرابط الأخيرة سلسلة التوزيع و الذي ينقل الحزمة الخاصة بك إلى باب منزلك، حيث يتوافق الكيلومتر الأخير مع هذا التسليم في مراكز المدن والذي يصعب تعظيمه.⁸⁵

وأدى تطور ونمو التجارة الإلكترونية إلى الزيادة الكبيرة والملاحظة إلى الحاجة للنقل الفردي، والذي يعتبر مصدراً لزيادة نسبة التلوث و الإزعاج، لذلك توجب وبشدة على المؤسسات اللجوء إلى حلول بديلة مثل:⁸⁶

- دراجات الشحن.
- السيارات الكهربائية أو الهجينة .
- الطائرات بدون طيار (les drones) .
- أنقر واجمع le click and collect .
- يلتقط le pickup .

⁸³ Fahimna B, sarkis J. et Parvarzani H. (2014) , Op.cit.. p. 86.

⁸⁴ Joëlli I et EL Mhamedi A. (2014) , Op.cit. p 74.

⁸⁵ نحو اقتصاد أزرق مستدام في منطقة البحر الابيض المتوسط، منسق النشر والمشرف، رئيسة قطاع البيئة والاقتصاد الازرق Alessandra Sensi الاتحاد من أجل المتوسط ، تاريخ النشر 30 يونيو 2021.

⁸⁶ يوم الأرض 2020: ما المطلوب لوقف نزيف تلوث البيئة ؟ : بقلم نائب البنك الدولي للبنية التحتية مختار ديوب 22/04/2020 <http://www.albankaldawli.org>

06- تحسين اللوجستيك العكسي وتجهيز برامج لوجستية مناسبة:

عندما تصل منتجاتك إلى نهاية عمرها الافتراضي، فإن إمكانية إعادة تدويرها هي جزء من منهجك اللوجستي المستدام، كما يجب عليك دائما تصميم منتجات قابلة لإعادة التدوير، وأن تقوم بتحسيس عملائك وأن تجعلهم على دراية بالمواد القابلة لإعادة التدوير والوسائل التي من خلالها يمكن تحقيق هذا الهدف الذي تجعله مشترك.⁸⁷ كما يمكن أن يؤدي تجهيز نفسك ببرنامح إدارة لوجستية مناسبة إلى تحسين انتاجيتك بشكل كبير، ويمكنك من توفير الكثير من الوقت، زيادة على ذلك فإن برامج الخدمات اللوجستية المناسبة تلبى مجموعة متنوعة من الاحتياجات خصوصا من حيث الوقت⁸⁸:

- تسيير وإدارة المشتريات.
- تنظيم الخدمات اللوجستية.
- تسيير وإدارة المخزون.
- إدارة علاقة العملاء والموردين.

خلاصة الفصل:

ومن خلال ما قدمناه في هذا الفصل نستطيع أن نفهم اتجاه الكثير من منظمات الأعمال في الفترة الأخيرة الى تبني ممارسات اللوجستيك المستدام، و ذلك نظرا للاهتمام المتزايد بقضايا الاستدامة من منظور بيئي و اقتصادي و اجتماعي، و ايضا تزايد تبني المنظمات لفلسفة المسؤولية الاجتماعية للمنظمة و تضمينها كأحد اليات تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة من خلال ما تحققة تلك الممارسات من تحسين لأداء المنظمة من الناحية المالية و البيئية و الاجتماعية.

⁸⁷Rita Hassani idriss. Mis à jour le 03 novembre 2012. logistique durable; en route vers une économie verte, p 28

⁸⁸ Rita Hassani idriss (2012) , Op.cit. p 34.



الفصل
التطبيقي

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لمدى تبني اللوجستيك المستدام من طرف مؤسسة ميناء مستغانم .

تمهيد

المبحث الأول: نظرة عامة حول مؤسسة ميناء مستغانم.

المطلب الأول: تاريخ نشأة مؤسسة ميناء مستغانم.

المطلب الثاني: التعريف بمؤسسة ميناء مستغانم.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لميناء مستغانم.

المبحث الثاني: تبني اللوجستيك المستدام بمؤسسة ميناء مستغانم .

المطلب الأول : وسائل الشحن والتفريغ بمؤسسة ميناء مستغانم.

المطلب الثاني: مؤشرات تبني اللوجستيك المستدام.

المطلب الثالث: نتائج تحليل الاجابة على الاسئلة.

خلاصة.

الفصل التطبيقي

تمهيد

يجب اعطاء الجانب النظري صبغة تطبيقية أو إثراء الجانب النظري بجانب التطبيقي لمعرفة أهمية البحث و مدى تطابقه بمؤسسة ميناء مستغانم.

و باعتبار النقل البحري أكثر الوسائل المستعملة في عمليات النقل على المستوى العالمي لانخفاض تكلفتها مقارنة بالوسائل الأخرى، فهذا يعني أن مساهمته في نشاط اللوجستيك المستدام الذي هو موضوع الدراسة يكون بشكل كبير، و منه توجب الاطلاع على الطرق و الأساليب المستعملة من طرف مؤسسة ميناء مستغانم و أهم أنواع وسائل النقل المستعملة، و الممارسات التي من خلالها احترام و التزام مؤسسة ميناء مستغانم بالجانب الاقتصادي فقط أم الأخذ بعين الاعتبار الجانب البيئي و الاجتماعي، و مدى تبني و تطبيق أنشطة اللوجستيك المستدام، الى جانب نسبة اشراك الموظفين في عملية تبني اللوجستيك المستدام و مدى تحسيسهم بأهمية تفاعلهم مع عملية التبني، و كذا الاهتمام بالمشاكل و الانشغالات التي تعرقل وتواجه تبني مفهوم اللوجستيك المستدام.

و من خلال هذا الفصل حاولنا اكتشاف نسبة أو مدى تبني مفهوم اللوجستيك المستدام بمؤسسة ميناء مستغانم، و الممارسات التي تتبعها ادارة المؤسسة محل الدراسة من أجل الاهتمام بالجانب البيئي و الاجتماعي مع الجانب الاقتصادي الذي يعتبر غاية المؤسسة.

المبحث الأول: دراسة تطبيقية لمدى تبني اللوجستيك المستدام من طرف مؤسسة ميناء مستغانم .
كان ميناء مستغانم خليجا صخريا حاداً يمتد بين الرأس البحري لصلامندر والرأس البحري لخروبة إستخدمه القراصنة لاقتسام الغنائم، سُمي ميناء مستغانم فيما قبل 1833م بـ "مرسى الغنائم". ومن هنا سميت المدينة "مستغانم".

في سنة 1848م، أنشئ أول رصيف للميناء بطول 80 متر ليصل امتداده إلى 325 متر بحلول سنة 1881م، و إنطلق أول مشروع لتهيئة الميناء في سنة 1882م وبعد ثلاث سنوات من ذلك أعلن عنه مشروعاً ذا منفعة عامة ، تلت ذلك أعمال تهيئة ضخمة بين 1890م و 1904م إنتهت بميلاد أول حوض للميناء .
و بعد بناء كاسرة الأمواج الجنوبية الغربية للميناء سنة 1941م، تم إنشاء الحوض الثاني برصيف طوله 430 متر فيما بين نهاية 1955م وبداية 1959م.

منذ ذلك الحين يتم تطوير الميناء بما يتماشى مع متطلبات المنطقة حيث أصبح يشكل اليوم جزء أساسيا من البنية التحتية الخاصة بالنقل في المنطقة وهو ضروري بالنسبة للعديد من الصناعات الكبرى التي تشارك في التجارة الدولية إذ أنه يشجع استحداث مجموعة من الخدمات مقربة من المستلمين النهائيين عبر أروقة نقل متعددة الأنماط.

Mosta _ Port 1960



المطلب الاول: تاريخ نشأة مؤسسة ميناء مستغانم.

01- نشأة مؤسسة ميناء مستغانم:

يقدم ميناء مستغانم نوعين من الخدمات: الخدمات التجارية و خدمات الصيد البحري، وتشرف على تسييره مؤسسة ميناء مستغانم وهي مؤسسة عمومية إقتصادية/ شركة ذات أسهم EPE/ EPM/ Spa أنشأت في إطار إصلاح النظام المينائي الجزائري بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 82-82 الصادر بتاريخ 14 أوت 1982م .

ورثت مؤسسة الميناء، إبتداء من شهر نوفمبر 1982م، الخدمات والتجهيزات الخاصة بالديوان الوطني للموانئ المنحلّ (ONP) وكذلك تلك الخاصة بالشركة الوطنية للشحن والتفريغ المنحلّة أيضا (SONAMA)، كما أسندت إليها من جهة أخرى مهام القطر الموكولة فيما قبل للشركة الوطنية للملاحة (CNAN) فأصبح دورها منوطا بما يلي:

- تسيير أملاك الدولة المينائية والإنشاءات الخاصة واستغلال وتنمية الميناء.
- إحتكار خدمات الشحن والتفريغ، القطر والإرساء.

في 29 فيفري 1989م شقّت مؤسسة ميناء مستغانم طريقها نحو الإستقلالية على غرار المؤسسات التي كشفت عن استقرار في وضعيتها المالية، حيث تم تحويلها بموجب عقد موثق من شركة عمومية ذات طابع إجتماعي إلى شركة عمومية إقتصادية/ شركة ذات أسهم رأس مالها 25.000.000 دج تحت الحيازة الكاملة لشركة تسيير مساهمات الدولة "الموانئ" SOGEPORTS، تحمل للسجل التجاري رقم 88.B.01 وتخضع للقانونين التجاري والمدني طبقا لأحكام القوانين 01-88 و 03-88 و 04-88 الصادرة بتاريخ 12 جانفي 1988 والمتضمنة للنصوص التنظيمية لاستقلالية المؤسسات وطبقا للمرسوم 101-88 الصادر بتاريخ 12 جانفي 1988م والمرسوم 88-119 الصادر بتاريخ 16 ماي 1988م والمرسوم 88-177 الصادر بتاريخ 28 سبتمبر 1988م.



و أسند إلى مؤسسة ميناء مستغانم إنجاز المهام التالية:

- إستثمار وتطوير ميناء مستغانم
- إستغلال الآلات والإنشاءات المينائية
- إنجاز أعمال صيانة وتهيئة وتحديث للبنى المينائية الفوقية
- إعداد برامج بناء وصيانة وتهيئة للبنى المينائية التحتية بالتعاون مع الشركاء الآخرين
- مباشرة عمليات الشحن و التفريغ المينائية
- مزاولة عمليات القطر، القيادة، الإرساء وغيرها
- القيام بكل العمليات التجارية، المالية، الصناعية، والعقارية ذات الصلة المباشرة أو غير المباشرة بموضوع مؤسسة ميناء مستغانم.

بتاريخ 27 فيفري 2008، تم رفع رأس مال الشركة إلى 500.000.000 دج. في سنة 2015م رفع رأس مال الشركة من جديد إلى 1.500.000.000 دج، تحت الحيازة الكاملة لمجمع الخدمات البحرية "SERPORT Spa"

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

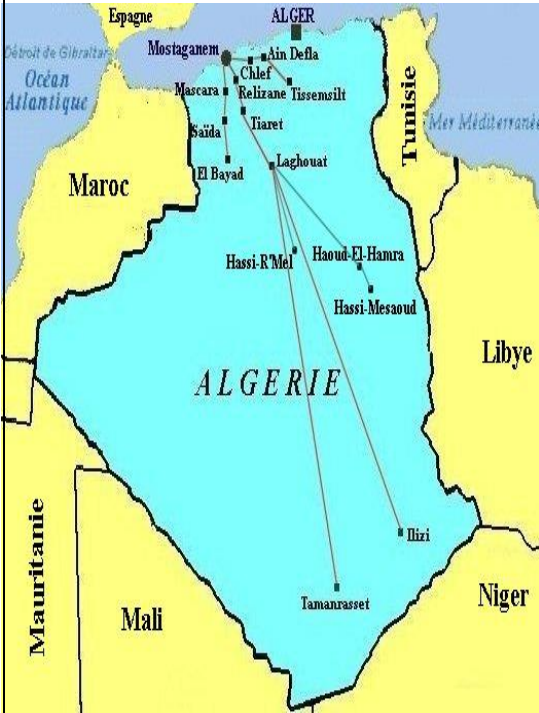
ولدت هذه المؤسسة بموجب إنعقاد مجلس الحكومة في 13 أوت 2003 المكرس لبحث تسيير موانئ وملاجئ الصيد ومقتضى القرار رقم 02 الصادر بتاريخ 22 سبتمبر 2003 عن مجلس مساهمات الدولة الخاص بإسناد موانئ وملاجئ الصيد إلى شركة تسيير مساهمات الدولة "الموانئ" ومقتضى القرار رقم 05 الصادر بتاريخ 23 ديسمبر 2003 المتعلق بتثمين وتطبيق القرار السابق ومقتضى الاجتماع 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.

02- أهداف مؤسسة ميناء مستغانم:

- تأمين أحسن الظروف لعبور البضائع من حيث المدة الزمنية، النوعية، الحماية والسعر.
- تقديم تسهيلات حقيقية (وسائل عبور ومعالجة وتخزين ذات كفاءة عالية).
- كون الأذان الصاغية لاهتمامات المتعاملين الإقتصاديين.

03 مميزات مؤسسة ميناء مستغانم:

- موقع جيو إستراتيجي هام
- وفرة طرق مواصلات نحو منطقة خلفية تتألف من 12 ولاية
- محطات رسو متخصصة لسفن الإداء لتأمين الخطوط البحرية المنتظمة
- إنشاءات متخصصة لمعالجة ناقلات الحبوب، السكر، الخمر، وناقلات الزيت.
- قدرات تخزين مغطاة وغير مغطاة.
- حماية جيدة للبضائع
- تنوع طرق تسليم البضائع (السكة الحديدية، الطريق الأرضي والمساحلة الوطنية)
- بني فوقية وتجهيزات وفق طموح المتعاملين الإقتصاديين
- إيطارات وعمال مهنيون ومدربون على عمليات الشحن والتفريغ
- ساعات عمل متواصلة: 24 سا/24 سا و 7 أيام/7 أيام



وبوجود ميناء مستغانم في منطقة فلاحية بين وهران، أرزيو والجزائر العاصمة، فهو يعتبر من جهة منفذا طبيعيا لعدة ولايات: مستغانم، شلف، غليزان، معسكر، تيارت، تيسمسيلت، سعيدة،، ومن جهة أخرى يعتبر ملتقى لأهم الطرق المؤدية إلى الجنوب الجزائري (الأغواط، غرداية، بشار، عين الصفراء، ..).

كذلك فإن ميناء مستغانم يقع في محور تتقاطع فيه أهم شبكات المواصلات (طرق معبدة وسكك حديدية) من وإلى مختلف مناطق الوطن والتي تعتبر شريانا حيويا لتنمية المشاريع الصناعية والتجارية فهو موصول بشبكة السكك الحديدية عن طريق السكة الحديدية مستغانم - المحمدية (محطة الفرز) كما أنه يوفر إمكانية الوصل بالشبكة الحديدية مع ولاية تيارت دون المرور بالمحمدية مما يضعه في إتصال مباشر مع منطقتة الخلفية (الجنوب والجنوب الغربي للجزائر

الفصل التطبيقي : دراسة تطبيقية لمدى تبني اللوجستيك المستدام من طرف مؤسسة ميناء مستغانم

إلى غاية تمراسات) وهذا من أجل نقل مختلف السلع والتجهيزات الموجهة إلى الشركات الوطنية والأجنبية المتخصصة في التنقيب عن البترول التي تنشط في الجنوب الجزائري.

ومن الإمتيازات الأخرى التي تميز ميناء مستغانم هي وجود شبكة طريق بطول 4 885 متر خطي داخل الميناء تربطه مباشرة بالطرق الوطنية لشرق وغرب وجنوب الجزائر وهذا دون المرور بوسط مدينة مستغانم. الموقع الجيو إستراتيجي لميناء مستغانم والشبكة الطرقية التي تربطه مع منطقتيه الخلفية المتكونة من 12 ولاية يُعدّان من أهم

ما يقدمه الميناء لمعامله الإقتصاديين من إمتيازات كما أنه يوفر لمستعمليه أحسن الخدمات بأقل كلفة. الأداء الجيد والمتواصل للخدمات المينائية من حيث الإنتاجية، المردودية، معدلات الشحن والتفريغ، قصر مدة المكوث في الميناء والحفاظة الجيدة للبضائع يُفسّر إختيار ميناء مستغانم من قبل عدد كبير من المتعاملين الإقتصاديين ومجهزي السفن من مختلف الجنسيات.

المطلب الثاني: التعريف بمؤسسة ميناء مستغانم.

يقع ميناء مستغانم في الجهة الشرقية لخليج أرزيو بين خطي عرض 35° و 56° شمالا و خطي طول 00° و 05° شرقا .

01- التعريف بالمؤسسة:

- إسم المؤسسة: مؤسسة ميناء مستغانم
- النظام القانوني للمؤسسة: مؤسسة عمومية إقتصادية/ شركة ذات أسهم
- رأس المال الإجتماعي: 1 500 000 000 دج تحت الحيازة الكاملة لمجمع الخدمات المينائية "SERPORTS Spa
- تاريخ التأسيس: 14 أوت 1982م بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 82- 287 الصادر بتاريخ 14 أوت 1982م
- تاريخ إستقلالية المؤسسة: 29 فيفري 1989 م.
- المقر الإجتماعي: الطريق الرئيسي إلى صلامندر ص ب: 131 مستغانم 27000
- 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

02- مهام مؤسسة ميناء مستغانم:

تكمن مهام مؤسسة ميناء مستغانم في مايلي:

- استثمار وتطوير ميناء مستغانم
- إستغلال الآلات والإنشاءات المينائية
- إنجاز أعمال صيانة وتهيئة وتحديث للبنى المينائية الفوقية
- إعداد برامج بناء وصيانة وتهيئة للبنى المينائية التحتية بالتعاون مع الشركاء الآخرين
- مباشرة عمليات الشحن و التفريغ المينائية
- مزاولة عمليات القطر، القيادة، الإرساء وغيرها
- القيام بكل العمليات التجارية، المالية، الصناعية، والعقارية ذات الصلة المباشرة أو غير المباشرة بموضوع مؤسسة ميناء مستغانم.

03- قدرات إستقبال و معالجة البواخر:

تمثل قدرات إستقبال السفن و معالجتها في عدة عناصر و هي كالآتي:

- كاسرة الأمواج: بطول 1830م.
- المدخل البحري للميناء: شمالي غربي بعرض 100م وعمق 12م
- الأحواض:
- ✓ الحوض الأول: بمساحة مائية تقدر بـ 14 هكتار وعمق يتراوح بين 6,77م و 8,17م (يحتوي على 06 محطات رسو)
- ✓ الحوض الثاني: بمساحة مائية تقدر بـ 16 هكتار وعمق يتراوح بين 6,95م و 8,22م (يحتوي على 04 محطات رسو)
- الأرصفة: تحوي 10 محطات رسو بطول كلي يصل إلى 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)
- الرصيف الجنوبي الغربي: 280 متر خطي (المحطة 6 و 7)

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لميناء مستغانم.

سنقوم بتقديم و التفصيل الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة ميناء مستغانم، حيث تسهر المديرية العامة على التسيير، المراقبة، التنظيم والسير الحسن للمؤسسة، و تقوم بمراقبة فرض سلطتها على جميع مديريات المؤسسة وتتكون من:

01-تقديم المهام المسندة لكل منصب للهيكل التنظيمي لميناء مستغانم:

أ- **رئيس مدير عام :** هو الممثل الوحيد القانوني للمؤسسة والمسؤول الأول في الهرم القانوني للمؤسسة حيث يشرف على جميع الأعمال التي تقوم المؤسسة بمشاركة المدراء المنفذين والذين يصغرونه درجة في هيكل المؤسسة

ب - **مساعد مدير عام :** ويعتبر المستشار القانوني للمدير العام حيث يساعده في إتخاذ القرارات المناسبة وفي كل الأعمال التي لها صلة بها.

ج-**المساعد الأمن الداخلي :** وهو الشخص المخول قانونا بحفظ الأمن والسلامة داخل الحرم المؤسساتي ومعاونه يشرفون على الحفظ من الأخطار المادية والبشرية وتصدي لكل الأخطار المحتملة.

د-**المكتب التنسيق العام:** وهو الذي يتولى جميع الأعمال التي يصدرها المدير العام إليه، والمتمثلة في تبليغ المراسلات الداخلية مع جميع المديريات والحفاظ على التسيير الحسن والسكينة للمديرية ومنع دخول الأجانب

و-**خلية التدقيق:** هذه الخلية على علاقة مباشرة لإدارة العامة وتمثل مهامها في التأكد من احترام إجراءات التسيير، وكذلك تدقيق وفحص العمليات والأنشطة المختلفة للمؤسسة.

وتتفرع المديرية العامة لعدة مديريات قصد التنظيم العمل وترتيبه :

أ- **مديرية الموارد البشرية:** تهتم بتنظيم وتنسيق ومراقبة جميع الشؤون المرتبطة بتسيير المستخدمين والتكوين والوسائل العامة للمؤسسة وتتكون هذه المديرية من الفروع التالية :

- **قسم المستخدمين والتكوين:** يقوم هذا القسم بالإشراف ومراقبة تطبيق سياسة المؤسسة في إطار تسيير المستخدمين، كما يقوم عداد برامج التكوين والحرص على تطبيقها، لإضافة إلى مشاركته في إعداد الميزانية في إطار مصاريف المستخدمين ويتكون من المصالح التالية:

- **مصلحة الأجور والتكاليف:** وهي المصلحة التي تشرف على دفع أجور المستخدمين وتكاليف العمل من منح ومكافئات نظير العمل الذي يقوم به العامل خلال الشهر الواحد وطوال مدة تواجده في المؤسسة، و الاستفادة كذلك من في الأرح التي تحققها المؤسسة.

الفصل التطبيقي : دراسة تطبيقية لمدى تبني اللوجستيك المستدام من طرف مؤسسة ميناء مستغانم

- المصلحة الاعمال الاجتماعية: تم هذه المصلحة بملفات حوادث العمل التوقف عن العمل بسبب المرض. تعويضات المصاريف الطبية، وطب العمل.

- قسم الوسائل العامة: يقوم قسم الوسائل العامة بتسيير الوسائل العامة، ويتكون من:

- مصلحة الوسائل العامة: وهي المصلحة التي تشرف على جميع العمليات التي تدخل في تنفيذ العمل داخل المؤسسة من شراء التجهيزات الضرورية كالعتاد والآلات المساعدة على تنفيذ العمل وقطاع غيار مختلف المركبات وقطاع الغيار الخاص القاطرة ومختلف العتاد من (كومبيوتر ، الات نسخ. مكاتب، كراسي...) بالإضافة إلى مستلزمات المكتب (أقلام و أوراق...)، كما تشرف مباشرة على جميع المهمات التي يقوم بها أعوان المؤسسة أثناء تنفيذ أعمالهم في الميناء الخاصة بداخل وخارج الوطن .

- مصلحة تسيير المخزون: تقوم مصلحة تسيير المخزون بتسيير المخزون، وتقوم بعملية جرد لهذه المخزونات.

- قسم الشؤون الاجتماعية: يهتم بتسيير الأنشطة الاجتماعية والثقافية في المؤسسة ويتكون من مصطلحين:

- مصلحة الخدمات الاجتماعية: وهي المصلحة التي تشرف وتعالج الجانب الاجتماعي للعامل من خلال القيام بتأمينه لدى مصالح الضمان الاجتماعي لكي يتمكن من القيام بمهامه وهو مؤمن من كل الأخطار التي قد تصيبه سواء كانت حوادث عمل أو أمراض مبنية واستفادته من منح وتعويضات أثناء كامل مدة العجز أو المرض ومن جميع التأمينات الاجتماعية مثل المنح المدرسية، فترة الأمومة لنسبة للنساء... الخ..

- مصلحة النشاط الرياضي والثقافي : وهي المصلحة التي تشرف مباشرة على جميع الأنشطة الرضية و الترفيهية التي تتم طوال السنة الواحدة لصالح أبناء العمال والعمال كمكافأة لهم على الجهود المبذولة طوال السنة وتمثل في برجة رحلات سياحية خلال الأعياد وموسم الإصطياف، أما الأنشطة الرياضية فتتمثل في برجة لقاءات في كرة القدم بين عمال الشركة والعمال التابعين لمختلف القطاعات الإقتصادية الأخرى لتوحيد العمال وإشعارهم بروح التضامن والإحياء .

- مديرية المالية والمحاسبة : وهي المديرية المكلفة بتسيير الوضعية المالية للشركة وذلك عن طريق وضع ميزانيات محددة لكل سنة ومدى مطابقتها للأهداف المسطرة، وإحصاء كل العمليات المالية التي نفذت خلال السنة الواحدة، وإمسك الدفاتر التجارية المبينة للنشاط التجاري، وتتكون من:

قسم المحاسبة: يشرف قسم المحاسبة على جميع العمليات الحسابية وفقا للنظام المحاسبي المالي ويتكون من مصطلحين:

الفصل التطبيقي : دراسة تطبيقية لمدى تبني اللوجستيك المستدام من طرف مؤسسة ميناء مستغانم

- مصلحة المحاسبة العامة : تسمح لمتابعة اليومية للعمليات التي تقوم المؤسسة ووضوح الملاحظات اللازمة الخاصة بنشاطها وذلك عن طريق التنفيذ اليومي للحسابات ووضع الميزانية وجدول حسابات النتائج .
 - مصلحة المحاسبة التحليلية : وهي المصلحة التي تشرف مباشرة على تحليل جميع التكاليف .
 - المصلحة المالية : وهي المصلحة التي تشرف مباشرة على متابعة الأوضاع المالية للمؤسسة .
 - مصلحة التحصيلات او التغطية: وتقوم بتحصيل جميع الأموال الناتجة عن النشاط التجاري مع المتعاملين الإقتصاديين وتتبع حركة انتقال الأموال بين البنوك مع فرض عقوبات جزائية مالية من كل خير الوفاء لدين أو الإلتزامات تجاه المؤسسة مع تسديد هؤلاء المتعاملين (الزبائن) للجوء إلى القضاء في حالة رفضهم تسديد مستحقات
- ج - مديرية الاستثمار التجاري : وترتكز مياميا في :

- ✓ تسيير العمليات المرتبطة بعبور البضائع (الشحن والتفريغ والتخزين)
- ✓ تسيير أملاك الدولة المينائية
- ✓ تسيير الإنشاءات المتخصصة
- ✓ متابعة تطور تقنيات الإستثمار المينائي والبحث عن الوسائل المناسبة لإدماجها بفعالية داخل المؤسسة وتفرع هذه المديرية إلى :

● قسم الشحن والتفريغ : تقتصر مهامها على الشحن والتفريغ والتخزين، ويتكون من ثلاثة مصالح:

- مصلحة الشحن: والتفريغ هي المصلحة المختصة والمشرفة على جميع عمليات الشحن والتفريغ لل سفن الراسية بمرفأ الميناء أو التي تنتظر دورها للرسو، وتتطلب عملية الشحن والتفريغ يد عاملة مؤهلة وغير مؤهلة، كما تتطلب آلات ورافعات لتنفيذ العمل المنشود وعملية الشحن والتفريغ هي أهم عملية في مفهوم النشاط التجاري تمثل مجموعة السلع والبضائع التي يتطلب شحنها وتفريغها بدل الكثير من العناية والصرامة والإحتراس أثناء العملية. كما تتميز بتنوع مصدرها مثل بضاعة خطيرة أو سريعة التلف أو باهظة الثمن.

- مصلحة التخزين: خذ على عاتقها البضائع المفرغة من البواخر وكذلك تلك المعدة للتسليم، كما تسيير على الإستخدام العقلاني للمساحات المعدة للتخزين، وتراقب وترسل مستندات التخزين إلى مصلحة الفواتير .

- مصلحة الحاويات: وهي المصلحة المختصة على الإشراف الكامل على الحاوت الموجودة

داخل الميناء، ومعرفة محتوا وفرزها .

الفصل التطبيقي : دراسة تطبيقية لمدى تبني اللوجستيك المستدام من طرف مؤسسة ميناء مستغانم

● القسم التجاري: ينظم مهام مصلحة الفواتير الأملاك والإنشاءات المتخصصة، يسير على ترجمة وتطبيق سلم الألمان المعمول به، وينقسم إلى مصلحتين:

- مصلحة الفواتير وأملاك الدولة : هي تلك الأملاك والإنشاءات المتخصصة ومكلفة بمتابعة دخول السفن. إنشاء الفواتير ومراقبة المستندات التي تساهم في إعدادها .

- مصلحة الإحصائيات : تقوم عداد الدورات الإحصائية.

✓ خلية مديرية الاستثمار التجاري : تضم مديرية الإستثمار التجاري الخلية التالية:

✓ خلية الدراسات والتخطيط : وهي الخلية التي تقوم عداد مخططات شهرية وسنوية توضح فيا نسبة النشاط التجاري لكل شهر مع إحصاء عدد السفن الراسية خلال الشهر الواحد وتحديد نوعية حمولة كل سفينة على حدة ووضع مقارنة حول نسبة النشاط لكل شهر مقارنة مع الشهر الذي يليه، كما توضع مخطط النشاط التجاري لنسبة للسنة الواحدة و مقارنتها لسنة التي قبلها لتحديد نسبة التطور الحاصل إذا وجد. وتوضح المخططات وضعية السنة المقبلة وتحدد فيها الأهداف والأرقام التي دف المؤسسة للوصول إليها وهذا عن طريق وضع احتمالات تقريبية.

✓ خلية التسويق: وهي الخلية التي يتمحور دورها الأول في التعريف لميناء ودوره الجيو-استراتيجي بمنطقة الغرب الجزائري كونه يعتبر همزة وصل بين الغرب الجزائري ومنطقة الوسط والجنوب الجزائري، وما يوفره من امتيازات تجعله الميناء الأمثل لعملية التصدير و الإستيراد . وتمثل هذه الإمتيازات في الموقع الجغرافي. التسهيلات الإدارية التحفظات الجمركية، انخفاض نفقات الشحن والتفريغ وسائل العمل المتطورة، أماكن تخزين واسعة وهي الشروط التي تجلب دراسة برامج الإستيراد للمتعاملين المينائيين

✓ خلية المنازعات : وهي الخلية المختصة في المنازعات التي قد تنشأ أثناء تنفيذ العمل، فهي قد تكون منازعات نتيجة عن إخلاء أحد المتعاملين مع المؤسسة لالتزاماته أو نتيجة اعتراض هذا المتعامل على ظروف العمل أو الزيادات المالية أو على أي أشكال من شأنه أن يؤثر على صحة التعاملات التجارية كما يمكن أن يكون النزاع بين المؤسسة وأحد العمال و هو النزاع الذي يندرج ضمن إطار نزاعات العمال الفردية كارتكاب العامل الخطأ من الدرجة الثالثة استلزم قطع علاقة العمل (أي فصله)، لذا يلتزم هذا العامل لدفاع عن حقوقه والدخول مع المؤسسة في نزاع يتولى النظر فيه المحكمة الإجتماعية كما يمكن أن يكون

الفصل التطبيقي : دراسة تطبيقية لمدى تبني اللوجستيك المستدام من طرف مؤسسة ميناء مستغانم

النزاع جماعي وهو ما يعرف بنزاعات العمل الجماعية، حيث يدخل جميع العمال في نزاع مع المؤسسة ممثلين في ممثلهم النقابي نتيجة رفض صاحب العمل (المؤسسة) تنفيذ الإلتزام مثلا الزيادة في الأجور.

د - **مديرية قيادة الميناء:** وتقوم بتأمين حركة الملاحة (دخول السفن خروجها، تحويلها من مركز رسوها إلى آخر)، ومين الحدود المينائية، وتتكون من قسمين :

● **قسم الملاحة :** ويشرف مباشرة على جميع البحارة النائبين لها والملزومون بتنفيذ الأوامر الصادرة لهم من طرف مسؤوليهم المباشرين، ويلزم أن يكون هؤلاء البحارة متمتعين بشهادات تبرز كفاءة كل بحار على حدة ودرجة التصنيف حيث بدون هذه الشهادة لا يمكن لهؤلاء البحارة أن يتولى مهامهم في المؤسسة وهي تتنوع بتنوع مؤهلات كل بحار على حدة ويتكون من:

- **محطة القاطرة :** وهو المكان المخصص فعليا لوقوف القاطرة سواء عند مغادرتها لتنفيذ المهام المسندة اليها أو أثناء العودة من تنفيذ هذه المهام حيث لا يجوز بل يمنع منعاً على أي سفينة أخرى مهما كان نوعياً أن تتوقف في المكان المخصص للقاطرة لأنه يشكل عائق يحول عليها تنفيذ أعمالها بطريقة سليمة.

- **محطة سفينة الإرشاد:** وهو المكان المخصص فعليا لوقوف سفينة إرشاد المخصصة لنقل أثناء كل مهمة سواء كان ذلك عند إدخال السفن أو إخراجها من الميناء، باعتباره المسؤول الأول على عملية إدخال وإخراج السفن وبدونه لا يمكن أن تتم العملية.

● **قسم الأمن:** ويختص في حفظ الأمن من كل الأخطار التي من شأنها أن تشكل تهديدا مباشرا على حياة العمال، وحفظ الصحة وذلك لحرص على نظافة المحيط المخصص للعمل، وتفادي بذلك كل أنواع الأمراض التي يصاب | العامل أثناء توليه العمل. ويتفرع هذا القسم إلى:

- **قسم ضابط الميناء:** ويشرف مباشرة على العملية التي تسبق دخول الباخرة المحملة لبضائع للميناء عن طريق الإتصال بين السفينة لأخذ جميع المعلومات الخاصة بالسفينة من حيث نوعية المواد المحملة (حجم السفينة طوليا)، لكي ينسق تحديد الرصيف الخاص لتوقف.

- **قسم حراس الميناء:** وتمثل مهامه في مديرية الأشغال والصيانة عومي المديرية المختصة لأشغال والصيانة ويقصد الأشغال كل الأعمال التي من شأنها توفير الإجراءات الملائمة للسير الحسن للعمل و المتمثلة في

الفصل التطبيقي : دراسة تطبيقية لمدى تبني اللوجستيك المستدام من طرف مؤسسة ميناء مستغانم

توفير الإرة، تعبيد الطرق، بناء الهياكل النظافة، وإزالة الأخطار التي تهدد السلامة للعمال . أما الصيانة يقصد أن المؤسسة تمتلك عتاد وآلات تساعد على تنفيذ العمل بصفة منتظمة وسريعة، وعليه فإن هذه الآلات قد تحتاج إلى عملية إصلاح في حالة تعرضها لعطب، فيقوم عمال مؤهلون بعملية الإصلاح لتلك الآلات تتكون هذه المديرية من:

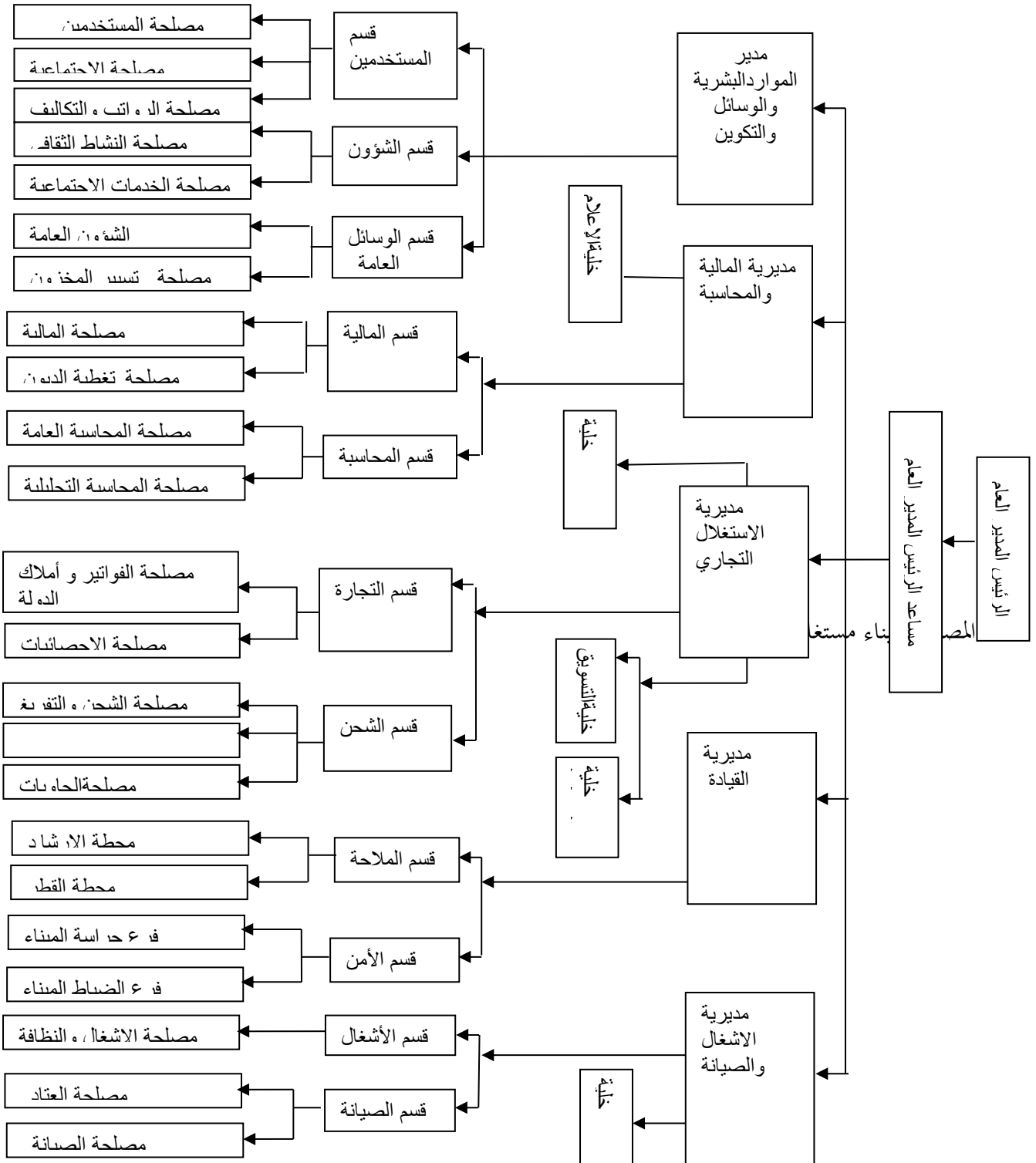
- قسم الصيانة: يقوم قسم الصيانة بتنسيق وتصميم ومراقبة جميع أنشطة حفظ وصيانة وإصلاح المعدات بالإضافة إلى استبدال المعدات وقطع الغيار، ويتكون من مصلحتين:
 - ✓ مصلحة الصيانة: وهي المسؤولة عن صيانة وإصلاح معدات رفع ومناولة البضائع، وموقف السيارات. والمعدات الميكانيكية.
 - ✓ سنحاول تقديم الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة ميناء مستغانم، لأن ذلك يساعدنا كثيرا في تحقيق الهدف من الدراسة أهمها المديرية العامة التي وظيفتها التسيير المراقبة التنظيم والسير على السير الحسن للمؤسسة، ترتب وتراقب جميع مديريات المؤسسة وتفرض سلطتها عليهم . وتتكون من:
 - ✓ مصلحة العتاد: تم مصلحة العتاد بتنظيم عمل مشغلي الآلات، وتوفير ومراقبة معدات المناولة.
- قسم الأشغال: نيتم قسم الأشغال بتنفيذ ومراقبة مشاريع تطوير وتهيئة الميناء وأعمال الصيانة، ويتكون من مصلحة الأشغال والصيانة:

- مصلحة الأشغال والصيانة: تشرف هذه المصلحة على تنفيذ أعمال صيانة أصول المؤسسة يتواجد على مستوى الهيكل التنظيمي لمؤسسة ميناء مستغانم مراجع يقوم بمراجعة جميع الوظائف والعمليات التي تتم على مستوى هذه المؤسسة ونظرا لكبر حجم مؤسسة ميناء مستغانم وتنوع نشاطاتها، يتم اقتراح تدعيم خلية التدقيق في هذه المؤسسة بمراجع محاسبي ومالي.. وذلك من أجل تسهيل وتفعيل عمليات المراجعة التي تكتسي أهمية لغة في اعطاء ميزة تنافسية المناسبة والسير الحسن

الوضع التنظيمي للمراجعة الداخلية في مؤسسة ميناء مستغانم: امثالاً لدليل المراجعة الداخلية الذي أعدته شركة تسيير الموانئ فإن وظيفة المراجعة في مؤسسة ميناء مستغانم هي وظيفة تابعة مباشرة للإدارة العامة، مما يضمن استقلالية وموضوعية المراجع الداخلي عند أدائه مهامه ، ومن أجل تسهيل عملية المراجعة الداخلية في مؤسسة ميناء مستغانم يتم اقتراح هيكل تنظيمي للمراجعة الداخلية للمؤسسة، كما يوضحه الشكل التالي:

02- مخطط الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة ميناء مستغانم:

الشكل رقم(17): الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة ميناء مستغانم



المصدر: ميناء مستغانم

الفصل التطبيقي : دراسة تطبيقية لمدى تبني اللوجستيك المستدام من طرف مؤسسة ميناء مستغانم

المبحث الثاني: دراسة نسبة تبني اللوجستيك المستدام من طرف مؤسسة ميناء مستغانم.
هناك مؤشرات عامة يجب احرامها أو تطبيقها من أجل التوجه نحو عملية تبني ناجح لمفهوم اللوجستيك المستدام من طرف أية مؤسسة.

المطلب الأول: وسائل الشحن و التفريغ بمؤسسة ميناء مستغانم.

يجب أن نتعرف على نوع الوسائل المستخدمة من طرف مؤسسة ميناء مستغانم، و كذلك نوع البنية التحتية التي تملكها، حتى نستطيع معرفة مدى احترام مؤشرات تبني اللوجستيك المستدام:

01- الخصائص البحرية و التجارية و المنشآت

الخصائص البحرية والتجارية لمحطات الرسو:

الجدول رقم (01): تفاصيل حول محطات الرسو، و الأحواض و الأرصفة

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

المصدر: معلومات الميناء.

الفصل التطبيقي : دراسة تطبيقية لمدى تبنى اللوجستيك المستدام من طرف مؤسسة ميناء مستغانم

- أرضية التخزين: بمساحة كلية تقدر بـ 44 430 م² ذات الإستخدام التجاري.
- مرآب السيارات: بمساحة 60 000 م² وقدرة إستيعاب تصل إلى 6 000 سيارة مع إمكانية تمديدتها إلى 12 000 سيارة
- مرآب الحاويات: بمساحة 15 000 م² وقدرة معالجة 15 000 حاوية سنويا.
- المخازن: عددها 16 مخزن بمساحة 8 950 م²، توظف 5 950 م² للخدمات التجارية
- 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، ثقل قصب السكر....)
- المنشآت المتخصصة:
- وحدات إستقبال وعبور الزيت
- NAFTAL: مجهزة بثلاث أوعية (أحواض) ذات سعة إجمالية تقدر بـ 4 200 طن.
- Sarl Bitumes Ouest: مجهزة بوعائين (حوضين) ذات سعة إجمالية تقدر بـ 5 000 طن.
- وحدات إستقبال وعبور الحبوب
- UCA O.A.I.C: سعتها 30 000 طن، وهي مجهزة بمضختين متحركتين بمعدل ضخّ 300 طن من الحبوب/ساعة لكل منهما.
- Spa Comptoir du Maghreb: مجهزة بثلاثة صوامع ذات سعة إجمالية تقدر بـ 18000 طن
- وحدات إستقبال وعبور السكر الأحمر
- Spa SORASUCRE (Groupe Ouest Import): سعة إستقبال تقدر بـ 16 000 طن من السكر غير الموضب وقدرة العبور تصل إلى 150 000 طن سنويا.
- التسهيلات المنائية:
- إرشاد السفن: تؤمّن لـ 24 سا / 24 سا مديرية قيادة الميناء بثلاثة سفن قيادة و زوّرقي إرساء.
- قطر السفن: تُقطر السفن التجارية ليلا و نهارا باستخدام قاطرة ISSER 2 ذات قوة 1 700 حصان.

02- وسائل الشحن و التفريغ لمؤسسة ميناء مستغانم:

و 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

03 - فرع مؤسسة ميناء مستغانم - مؤسسة تسيير موانئ و ملاجئ الصيد - EGPPM:

تم إنشاؤها في 20 جانفي 2004 على شكل فرع لمؤسسة ميناء مستغانم وأوكلت إليها مهمة تسيير نشاط

الصيد لميناء مستغانم ومينائي صلامندر وسيدي لخضر.

أ-الحصيلة السنوية للنشاطات المينائية:

✓ تجارة السفن:

بلغ عدد السفن التجارية التي رست خلال سنة 2015 م في ميناء مستغانم 522 سفينة في مقابل رسو 613

سفينة خلال السنة الفارطة أي بنقصان 91 سفينة.

السنة	2011	2012	2013	2014	2015
عدد السفن بحسب الدخول	511	533	563	613	522

✓ متوسط المكوث في الميناء (كل أنواع السفن):

السنة	2014	2015
متوسط المكوث في المرسى لكافة أنواع السفن (خارج الميناء)	4,06 يوم	4,68 يوم

الفصل التطبيقي : دراسة تطبيقية لمدى تبني اللوجستيك المستدام من طرف مؤسسة ميناء مستغانم

متوسط الإنتظار في المرفأ لكافة أنواع السفن (داخل الميناء)	2,99 يوم	3,22 يوم
--	----------	----------

متوسط المكوث في المرسى: **Attente moyenne en rade AMR** خارج الميناء

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

$$TAT = AMR + SMQ$$

✓ تحليل تجارة البضائع

السنة	2011	2012	2013	2014	2015
حجم البضائع	1 188	1 050	1 292	1 525	1 454
.....(طن)	987	936	342	152	939

خلال 2015 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.

✓ التجارة بحسب عائلات المواد 2015

عائلات المواد	حجم الواردات (طن)	حجم الصادرات (طن)	الحجم الإجمالي (طن)
المواد الفلاحية	345 021	20	345 041
المواد الغذائية	3 586		3 586
المواد الحديدية	143 535		143 535
معادن ومواد البناء	478 282		478 282
مواد بترولية	100 854		100 854
مواد كيمياوية	12 821	3 647	16 469
أسمدة	130 848		130 848
صفقات خاصة	228 621	7 652	236 273
المجموع	1 443 620	11 319	1 454 939

الجدول رقم (02)

الفصل التطبيقي : دراسة تطبيقية لمدى تبني اللوجستيك المستدام من طرف مؤسسة ميناء مستغانم

✓ تجارة بذور البطاطا (يشار إلى أن حصة ميناء مستغانم من الإستيراد الوطني من بذور البطاطا تقدر بـ 80 %)

السنة	عدد السفن	حجم الواردات (طن)
2004	32	54923
2005	23	42479
2006	30	71256
2007	25	54295
2008	34	83063
2009	37	96 791
2010	36	96 314
2011	37	100 342
2012	44	127 745
2013	39	100 479
2014	33	100 693
2015	42	106 623

الجدول رقم (03)

✓ تجارة السيارات

تمّ بنهاية 2014، استيراد 112 190 وحدة متحركة على متن 209 سفينة ناقلة للسيارات مسجلة انخفاضاً قدره 9.478 وحدة مقارنة بالسنة الفارطة.

السنة	2010	2011	2012	2013	2014	2015
عدد ناقلات السيارات	199	194	269	240	209	147
عدد الوحدات المتحركة	359	662	081	668	190	51 482

الجدول رقم (04)

بدء عملية الاستيراد انطلاقاً من أكتوبر 2009

الفصل التطبيقي : دراسة تطبيقية لمدى تبني اللوجستيك المستدام من طرف مؤسسة ميناء مستغانم

✓ تجارة الحاويات

السنة	2011	2012	2013	2014	2015
عدد الحاويات (معادلة 20 قدم)	6 208	4 448	3 662	6 345	6 887
الحمولة الخام (طن)	40 646	28 049	23 546	51 809	44 862

الجدول رقم (05)

Tare: وزن الحاوية فارغة.

Net: الوزن الصافي للحمولة المعبأة داخل الحاوية (دون عد وزن الحاوية)

Brut الحمولة الخام : **Tare + Net**

ب - التجارة بحسب المنشآت المتخصصة :

- **NAFTAL**: أنشأت في سنة 1929م على الرصيف الشمالي الشرقي على مساحة 2 524 م² وهي مجهزة بثلاث أوعية (أحواض) ذات سعة إجمالية تقدر بـ 4 200 طن.

السنة	2011	2012	2013	2014	2015
حجم الزيت المستورد (طن)	14 694	21 059	13 714	-	-

- **UCA O.A.I.C**: أنشأت سنة 1986م على مساحة 4640 م². سعتها 30 000 طن، وهي مجهزة بمضختين متحركتين بمعدل ضخ 300 طن من الحبوب/ساعة لكل منهما.

السنة	2011	2012	2013	2014	2015
الحجم الكلي (طن)	432 279	90 626	80 622	119 561	207 199

- **صومعة السكر:**

أنشأت سنة 1971م على مساحة 5 697 م² من طرف شركة التسيير والتوزيع الغذائي SOGEDIA (أصبحت تسمى فيما بعد شركة تكرير السكر SORASUCRE)، تصل سعة الإستقبال لديها إلى 16 000 طن من السكر غير الموضب وقدرة العبور إلى 150 000 طن سنويا. يشار إلى أن هذه المنشأة متوقفة عن النشاط منذ سنة 2006 م.

ج - التجارة بحسب المنشآت المتخصصة (عقود الامتياز):

- وحدات إستقبال وعبور الزيت

Sarl Bitumes Ouest: بدأت نشاطها في جوان 2008م ، حققت في سنة 2013 م حجما مقداره 9 467 طن من الزيت.

Sarl HA. C.E: بدأت نشاطها في سبتمبر 2009م ، حققت في سنة 2011م حجما مقداره 4 199 طن من الزيت.

- وحدات إستقبال وعبور الحبوب

Spa Comptoir du Maghreb: بدأت نشاطها في جويلية 2011م ، وحققت في سنة 2014م حجما مقداره 30 819 طن من الحبوب.

المطلب الثاني: مؤشرات تبني اللوجستيك المستدام.

كما كل من (Zaouli et mohamedi, 2014) بإعداد مجموعة من المعايير أو المؤشرات العامة، و مجموعة أخرى من المعايير التفصيلية، بالتقاطع مع الأبعاد الثلاثة للوجستيك المستدام و المتمثلة في (اقتصادية، بيئية، اجتماعية)، و اعتمدنا عليها كنموذج من الأسئلة التي نطرحها على مسؤولو مؤسسة ميناء مستغانم، من أجل اكتشاف أو تحديد نسبة مستوى تبني اللوجستيك المستدام بذات المؤسسة:

الفصل التطبيقي : دراسة تطبيقية لمدى تبني اللوجستيك المستدام من طرف مؤسسة ميناء مستغانم

المعايير (المؤشرات العامة)	المعايير (المؤشرات التفصيلية)
الأبعاد الاقتصادية	
- الأداء المالي	- تكلفة الانتاج. - التكلفة الاجمالية. - تكلفة التوزيع. - التكلفة البيئية.
- التفاعلية.	- المهلة - سرعة التسليم.
- المرونة	- القدرة على ضبط مستويات الانتاج. - القدرة على ضبط مواعيد التسليم المخطط لها. - القدرة على تعديل تنوع المنتجات. - القدرة على تقديم و انتاج منتجات جديدة.
- النوعية	- نوعية و جودة المنتجات. - مستوى شكاوي العملاء. - الحد من الخردة و اعادة العمل.
- رضا العملاء	- كفاءة خدمة ما بعد البيع - نسبة نقص المخزون
الأبعاد البيئية	
- ادارة الموارد	- استهلاك الطاقة - تقليل تكلفة استهلاك الطاقة - النسبة المؤوية للمواد المعاد تدويرها و اعادة استخدامها.
- تقليل الملوثات	-تقليل غازات الاحتباس الحراري -الحد من الضوضاء. -الحد من النفايات.

الفصل التطبيقي : دراسة تطبيقية لمدى تبني اللوجستيك المستدام من طرف مؤسسة ميناء مستغانم

<ul style="list-style-type: none"> - الحد من القيام بمعالجة النفايات و المواد الخطرة/الضارة/السامة - الحد من استهلاك المواد الخطرة/الضارة/السامة. - الحد من خروج المواد/الضارة/الخطرة 	<ul style="list-style-type: none"> - التقليل من المواد الخطرة
<ul style="list-style-type: none"> - عدد مشاركات في المعارض و الندوات ذات الصلة بالإنتاج البيئي. 	<ul style="list-style-type: none"> - الصورة الخضراء
الأبعاد الاجتماعية	
<ul style="list-style-type: none"> - مستوى الجهودات من أجل تحفيز الموظفين و الموردين - توفر نظام تقييم بيئي و اجتماعي. - عدد مبادرات الادارة من حيث الشروط البيئية. - مستوى الجهودات من أجل تحسيس العملاء بالاستدامة. 	<ul style="list-style-type: none"> - التزام الادارة.
<ul style="list-style-type: none"> -رضى الموظفين -عدد التكوينات لكل موظف -عدد المؤتمرات / الندوات حول التنمية المستدامة. 	<ul style="list-style-type: none"> - تطوير موظفي الخدمات اللوجستية

الجدول رقم(06): مؤشرات اللوجستيك المستدام

المطلب الثالث: نتائج تحليل الاجابة عن الأسئلة

سنتطرق في هذا المطلب الى نسبة أو مستوى تبني مفهوم اللوجستيك المستدام بمؤسسة ميناء مستغانم، و ذلك من خلال الأسئلة المتعلقة بمؤشرات تبني اللوجستيك المستدام و التي تم طرحها على مسؤولي المؤسسة، من ملاحظة الحقائق الظاهرة على مستوى الادارة مصالحتها، كانت الأجوبة كالتالي:

إذا افترضنا أن لكل مؤشر نسبة 01%، و بوجود 33 مؤشر تفصيلي سنحصل على نسبة 99%.

الفصل التطبيقي : دراسة تطبيقية لمدى تبني اللوجستيك المستدام من طرف مؤسسة ميناء مستغانم

المعايير (المؤشرات العامة)	المعايير (المؤشرات التفصيلية)	الأجوبة و الملاحظات
الأبعاد الاقتصادية		
- الأداء المالي	- تكلفة الانتاج. - التكلفة الاجمالية. - تكلفة التوزيع. - التكلفة البيئية.	- التكاليف أمر سري يخص الادارة وحدها. - أمر سري يخص الادارة وحدها. - أمر سري يخص الادارة وحدها. - لا يوجد مفهوم للتكلفة البيئية.
- التفاعلية.	- المهلة - سرعة التسليم.	- غير مدروسة - لا توجد و السليم يعود الى الامكانية المتوفرة.
- المرونة	- القدرة على ضبط مستويات الانتاج. - القدرة على ضبط مواعيد التسليم المخطط لها. - القدرة على تعديل تنوع المنتجات. - القدرة على تقديم و انتاج منتجات جديدة.	- لا توجد. - لا توجد. - لا توجد. - لا توجد.
- النوعية	- نوعية و جودة المنتجات. - مستوى شكاوي العملاء. - الحد من الخردة و اعادة العمل.	- لا توجد، خدمات محدودة. - سجل الشكاوي غير متوفر. - لا يوجد
- رضاء العملاء	- كفاءة خدمة ما بعد البيع - نسبة نقص المخزون	- لا توجد. - أمر سري
الأبعاد البيئية		

الفصل التطبيقي : دراسة تطبيقية لمدى تبني اللوجستيك المستدام من طرف مؤسسة ميناء مستغانم

<ul style="list-style-type: none"> - استهلاك مرتفع بوجود وسائل قديمة. - عدم الاعتماد على الطاقة المتجددة. - نسبة معدومة. 	<ul style="list-style-type: none"> - استهلاك الطاقة - تقليل تكلفة استهلاك الطاقة - النسبة المؤوية للمواد المعاد تدويرها و اعادة استخدامها. 	<ul style="list-style-type: none"> - ادارة الموارد
<ul style="list-style-type: none"> - الاعتماد على المازوت و قدم الوسائل. - مستوى عالي من الضوضاء. - نفايات على مستوى الأرصفة و الأحواض. 	<ul style="list-style-type: none"> -تقليل غازات الاحتباس الحراري -الحد من الضوضاء. -الحد من النفايات. 	<ul style="list-style-type: none"> - تقليل الملوثات
<ul style="list-style-type: none"> - سري - سري - سري 	<ul style="list-style-type: none"> - الحد من القيام بمعالجة النفايات و المواد الخطرة/الضارة/السامة - الحد من استهلاك المواد الخطرة/الضارة/السامة. -الحد من خروج المواد/الضارة/الخطرة 	<ul style="list-style-type: none"> - التقليل من المواد الخطرة
<ul style="list-style-type: none"> - جد ضعيل يكمن في المشاركة في ندوتين 	<ul style="list-style-type: none"> -عدد مشاركات في المعارض و الندوات ذات الصلة بالإنتاج البيئي. 	<ul style="list-style-type: none"> - الصورة الخضراء
الأبعاد الاجتماعية		
<ul style="list-style-type: none"> - لم يسمح لنا بمقابلة الموظفين -بدون اجابة -بدون اجابة -اجابات غير واضحة. 	<ul style="list-style-type: none"> -مستوى الجهودات من أجل تحفيز الموظفين و الموردين -توفر نظام تقييم بيئي و اجتماعي. -عدد مبادرات الادارة من حيث الشروط البيئية. 	<ul style="list-style-type: none"> - التزام الادارة.

الفصل التطبيقي : دراسة تطبيقية لمدى تبني اللوجستيك المستدام من طرف مؤسسة ميناء مستغانم

	- مستوى المجهودات من أجل تحسيس العملاء بالاستدامة.	
- لم يسمح لنا بمقابلة الموظفين - لا توجد بخصوص الاستدامة. - ندوتين على المستوى الوطني	- رضى الموظفين - عدد التكوينات لكل موظف - عدد المؤتمرات / الندوات حول التنمية المستدامة.	- تطوير موظفي الخدمات اللوجستية

الجدول رقم (07)

و بناء على الاجابات التي توصلنا اليها و الموضحة في الجدول السابق، و من خلال الافتراض الذي وضعناه لتقييم نسبة تبني اللوجستيك المستدام من قبل مؤسسة ميناء مستغانم، يتضح جليا أن نسبة تبني مفهوم اللوجستيك المستدام منعدمة تماما أي بنسبة 00%، و بالتالي فان المؤسسة قيد الدراسة ليس لها أية علاقة بمفهوم اللوجستيك المستدام عكس توقعاتنا تماما.

خلاصة:

من خلال فترة التبرص التي قمنا بها على مستوى مؤسسة ميناء مستغانم، و استنادا للجانب التطبيقي بذات المؤسسة محل الدراسة، توصلنا الى عدم صحة الفرضية الرئيسية و تأكيد صحة الفرضيات الفرعية، وكذلك من خلال ما تم تقديمه مع الإحاطة نوعا ما بالجوانب النظرية المرتبطة بأدبيات مفهوم اللوجستيك المستدام تم تسجيل و للأسف نتائج غير مقبولة تماما و غير منتظرة، و التي لا تسمح بالإجابة على إشكالية البحث وهذا ما توضحه النتائج التالية :

- لا علاقة لمؤسسة ميناء مستغانم مفهوم اللوجستيك المستدام، وعملياتها لا تراعي الأبعاد البيئية و لا الاجتماعية.

- و تهتم مؤسسة ميناء مستغانم بالبعد الاقتصادي كأولوية و هو بالنسبة لها بعد استراتيجي، على حساب البعد البيئي و الاجتماعي.

- لا تحاول مؤسسة ميناء مستغانم تبني مفهوم اللوجستيك المستدام بأبعاده الاقتصادية و البيئية و الاجتماعية، و ذلك لنقص الموارد و المؤهلات و ارتفاع تكلفة الاستثمارات المستدامة.

- تحفظات كبيرة و سرية مبالغ فيها بخصوص الأجوبة و تقديم المعلومات و الاحصائيات.

و مما سبق يمكن القول أن اللوجستيك المستدام توجه مهم و لابد منه لأية مؤسسة تريد مواكبة العصر و تهدف الى تحقيق غايتها، و على مؤسسة ميناء مستغانم العمل على إدماج أبعاد اللوجستيك المستدام شيئا فشيئا في سياساتها الادارية و من أجل بلوغ و لو نسبة من تبني مفهوم هذا التوجه المرتبط بنجاح المؤسسة في تحقيق معادلة تخفيض التكاليف الى أدنى حد ممكن و رفع الأرباح الى أقصى حد ممكن.



الخاتمة

كخلاصة يمكننا القول أن المؤسسات أصبحت أكثر فأكثر اهتماما و تحفيزا للانخراط في نهج المستدام من خلال البحث عن كل من الأداء المالي و البيئي و الاجتماعي مجتمعيين، و في الواقع حتى و لو كانت المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات عبارة عن نهج تشجع عليه اللوائح، فإنها تجد أغراضا أخرى فيه لاسيما تلبية متطلبات أصحاب المصلحة المحتملين، مع وجود أبعاد الاستدامة في جميع مراحل سلسلة التوريد المستدامة، و حاليا و مع الأخذ بعين الاعتبار قضايا المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات ضمن سلاسل التوريد الخاصة بها أصبح أمرا ضروريا. و توضح مراجعة الأدبيات التي تمت مناقشتها في هذه الدراسة أهمية البحث منهج اللوجستيك المستدام، بإدراج الأهداف البيئية و الاجتماعية للأهداف الاقتصادية التقليدية للمؤسسات، و بالتالي فان تكامل أصحاب المصلحة سيؤدي الى تغيير كبير في طبيعة سلسلة التوريد، حتى اذا كانت الممارسات بيئية بشكل أساسي حاليا، فان نهج اللوجستيك المستدام سيجعل من الممكن فهم المسؤولية الاجتماعية الممتدة بشكل أفضل من خلال امتدادها على طول عمليات سلسلة التوريد الخاصة بها، اذ أصبحت ممارسة اللوجستيك المستدام واعدة بشكل متزايد بفضل تعدد ضغوط تنفيذه: الطلبات من مختلف أصحاب المصلحة، و الضغوط الحكومية المتمثلة في المراسيم، القوانين و المعايير و ما الى ذلك، و الضغوط البيئية مثل التنديد بالتلوث، و الاجتماعية مثل السمعة و الصورة... الخ و تعتبر المؤسسة اليوم لاعبا رئيسيا في الاقتصاد الدولي و هي تستخدم استراتيجية ذات كفاءة مستدامة لتلبية شروط العديد من المعايير الدولية من أجل الحفاظ على الموارد الاقتصادية، البيئية و الاجتماعية. اذ أصبح تصميم المنتجات و الخدمات و تقديمها بشكل مستدام أمرا بالغ الأهمية في ظل وضع يتم فيه البحث عن الأرباح عنصرا أساسيا (يجب علينا ارضاء المساهمين و المصرفيين الذين يظلون المساهمين الماليين الرئيسيين)، و لكن المزيد و المزيد من المؤسسات تدرك واجب أو بالأحرى حتمية تغيير طريقة الاستهلاك و تقديم الدعم لإنتاج و توزيع أكثر استدامة



قائمة المراجع

- قائمة المراجع العربية:

- المعلومات، الغرفة الشرقية، ، نظرة عامة على قطاع الخدمات اللوجستية 2008، ص3
- عبد العزيز بن قيراط، أداء وجودة الخدمات اللوجستية ودورها في خلق القيمة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير 2 جامعة قالة، السنة الجامعية 2010، ص 2 / 5.
- مصطفى محمود أبو بكر، (2003-2004)، المرجع في وظيفة الاحتياجات و ادارة الأنشطة اللوجستية في المنظمات المعاصرة، مدخل استراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية من خلال أعمال الشراء، التخزين ، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، ص 8 / 26 / 27 / 28.
- محمد علي ابراهيم، (2011)، الاتجاهات الحديثة في اللوجستيات ، ملتقى المنظومة الحديثة في ادارة الموانئ، (اللوجستيات- الجمارك-التحكيم)، المنظمة العربية للتنمية الادارية 7-9 مارس، الأردن، ص 3.
- جامعة القدس المفتوحة، الاتجاهات الحديثة في اللوجستيات.
- عدنان ابراهيم أبو حسن، دنيا الوطن، الأنشطة اللوجستية و اثارها الاقتصادية.
- ثابت عبد الرحمن إدريس، مقدمة في إدارة الأعمال اللوجستية: الامداد والتوزيع المادي، الدار الجامعية، الإسكندرية: مصر، 2002 / 2003 ص 20
- نور الهدى بوهنتالة، دور أنشطة الإمداد في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة شركة اسمنت عين توتة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية تخصص تسويق، جامعة باتنة، السنة الجامعية 2008-2009، ص 65
- نهال فريد مصطفى، جلال إبراهيم العبد، إدارة المواد والإمداد "إدارة المخازن- إدارة المشتريات النقل والشحن"- المكتب الجامعي، الحديث، الإسكندرية 2008، ص 24 / 27 / 278 / 298 / 329.
- محمد حسان، إدارة الإمداد والتوزيع، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر ، 2009 ، ص 11/35/37
- ادارة سلاسل الامداد و اللوجستيات لسنة 2023.
- ادارة المخازن و المستودعات، المرتكزات السبع للعمليات اللوجستية.
- عبيد علي أحمد الحجازي، اللوجستيك كبديل للميزة الزسبية ، منشأة المعارف، الإسكندرية: مصر 2000، ص ، 18.
- أنواع الخدمات اللوجستية و أهميتها و أهدافها.
- رسمية زكي قريباقص، عبد الغفار حنفي، الإدارة الحديثة في إدارة الإمداد والمخزون ، الدار الجامعية، الإسكندرية: مصر، 2004، ص 27
- عبد القادر فتحي لاشين، 2009، المفاهيم الحديثة في ادارة خدمات النقل و اللوجستيات، المنظمة العربية للتنمية و الادارة (بحوث و دراسات) ، تأليف عدد من خبراء المنظمة، العدد 439، صفحة 45/47.

- النحراوي أيمن، 2010، العمليات اللوجستية، دار الكتاب المصرية، الاسكندرية، صفحة 106.
- شيني حسين، دور اللوجستيك العكسي في ارساء المسؤولية الاجتماعية و المحافظة على البيئة، مجلة التنظيم و العمل، المجلد 4، العدد4 (7)، ص 89
- تقرير الأمم المتحدة – اهداف التنمية المستدامة، ص6 / 81.
- الركابي على خلق سلمان 2014 إستجابة المحاسبة للمحافظة على البيئة ودعم التنمية المستدامة المجلد كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعية . ص 16..
- الكتلة اللوجيستية العالمية، برنامج الأغذية العالمي، 2022 ، اللوجيستيات المستدامة . ص 04
- فيصل خالد مبارك الشمروخ. رسالة ماجستير - 2022 - دور سلسلة التوريد المستدامة في تحسين الأداء التنظيمي ، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية - المجلد الثالث عشر- العدد الثالث - مارس 2022، ص 351 / 360.
- محسب. أيمن محمد أمين (2018) أثر تطبيق ممارسات الاستدامة البيئية لسلاسل الامداد على تحسين القدرة التنافسية المنظمة، مجلة كلية التجارة جامعة بورسعيد . ص142
- الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية (2020) . مقدمة لتقييم مقاومة المناخ في سلاسل التوريد. ص273
- نحو اقتصاد أزرق مستدام في منطقة البحر الابيض المتوسط، منسق النشر والمشرف، رئيسة قطاع البيئة والاقتصاد الازرق Alessandra Sensi, الاتحاد من أجل المتوسط ، تاريخ النشر 30 يونيو 2021.
- يوم الأرض 2020: ما المطلوب لوقف نزيف تلوث البيئة ؟ : بقلم نائب البنك الدولي للبنية التحتية مختار ديوب 22/04/2020

- قائمة المراجع الاجنبية:

- **Comité 21 et orée (2014) , Dialogue parties prenantes sur le logistique durable vers une démarche territoriale. Restitution de l'enquête menée auprès des adhérent et acteurs référent de la logistique disponible. p 02 - p04 – p67 -**
- **Colin, J., Pache, G. (1982), la logistique de Distribution: l'avenir du marketing chotard et Associté Editeurs, Paris, p. 22.**
- **Christopher, M. (1992), logistics and supply management. Pitman Publishing. London .p 45.**
- **Bouquin, H (2001) Le contrôle de gestion Presses Universitaires de France, Paris 5th ed p53.**
- **Fahimnia B, Sarkis J. et Davarzani It. (2014), Evaluating the Supply Chain Management Field a literature Review and Network Analysis, International Conference on supply chain 25:27 june, Aras, France. p25- p78- p86**
- **Zaouli I et ELMhamedi A. (2014), supply chain management, sustainable supply chain Performance a literature Review and Theoretical Framework. Arras, France p 12 - p13 – p15 –p 63 – p74**
- **Revue du Control de la Comptabilité et de Audit. ISSM: 2550-469X N°4 mars 2018. p. 514.**
- **Joëlle Morana. (2016), Etat des lieux et Enjeux de la logistique durable, Universite Lumière Lyon 2, EHTPE, CHRS, jmorana@yahoo.fr p 12 /p14/p16/ p17 / p21 / p26/28/31/32/39/42/44/47/134**
- **Roussat Ch. et Fable. Costes N. (2014). Logistique durable du futur: état des lieux en France et pistes de Recherche. Rencontres Internationales de Recherche en logistique, 20 et 21 mai, Marseille, France. pp. 33 / 41 / 43 /57/92/97**
- **Saeed M.A. et Kersten W. (2019). Drivers of Sustainable supply chain management identification and classification, sustainability, 11(4). 1137 – p 414- p69 –p510**
- **Sabiri, S. Kouhizadeh, M (2019). Block chain technology and its relationship to sustainable supply chain management International Journal of Production Research 57 (7), 2127-2135. P 2119.**
- **Rita Hassani idriss. Mis à jour le 03 novembre 2012. logistique durable; en route vers une économie verte, p 28 - p 34**

- قائمة المراجع الانترنت:

- http://www.chamber.org.sa/Arabic/InformationCenter/Studies/Documents/2_logistic.pdf
- <http://kenanailine.com/users/AlaaMarei/posts/415651.html>
- <http://pulpir-alwatanvoice.com/articles/2010/02/19/189832.html>
- <http://pfeda.univlille1.fr/iaal/docs/dess2003/log/multimedia/penseelogistique/penseelogistique.html>
- https://www.comité21.org/docs/économie/2013/comité21...oree...logistique_durable...resultats-enquete-vf...en-ligne.pdf
- <https://unstats.un.org/sdgs/files/report/2017/theSustainableDevelopmentGoalsReport2017-Arabic.pdf>
- [https://www.asip.cerit.ae/la-logistique-durable-2022-résultat-enquete.vf.en.ligne.pdf](https://www.asip.cerit.ae/la-logistique-durable-2022-résultat-enquete-vf-en-ligne.pdf)
- <http://www.bakkah.com>
- <http://www.asjp.cerist.dz>
- <http://www.fastcoo.com>
- <http://www.fastcoologistics.com>
- <http://www.albankaldawli.org>