

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير  
قسم علوم التسيير

عنوان المذكرة:

واقع الإدارة اللوجستية في المؤسسة الجزائرية  
دراسة حالة مؤسسة

Les travaux d'électricité Sonelgaz Chakour

مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة الماستر

تخصص تسيير استراتيجي

تحت إشراف الأستاذ:

\* عبد القادر براينس

من إعداد الطالبة:

\* بن سعيد فتيحة

لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة	الصفة	عن جامعة
الاستاذ بن شني يوسف	أستاذ التعليم العالي	رئيسا	جامعة مستغانم
د. عبد القادر براينس	أستاذ التعليم العالي	مؤطرا	جامعة مستغانم
شمال نجاة	أستاذة محاضرة	مناقشا	جامعة مستغانم

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# إهداء

بسم خالقي ومسير أموري وعصمت أمري لك الحمد والامتنان

أهدي هذا النجاح لنفسي أولاً ثم إلى كل من سعى معي لإتمام هذه المسيرة دمتو لي  
سنداً لا عمر له...

من كلله الله بالمهيبة والوقار من أحمل اسمه بكل فخر ... إلى من صد الأشواق عن  
دربي لي يمد لي طريق العلم بعد فضل الله ما أنا فيه يعود إلى أبي الرجل الذي  
سعى طوال حياته لكي نكون أفضل منه.

- أبي الغالي -

إلى ملاكي في الحياة إلى معني الحب وإلى معني العنان والتفاني إلى بسمه الحياة  
وسر الوجود إلى من كان دعاؤها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي كانت لي الأم  
والأخت والصديقة داعمي الأول ووجهتي التي استمد منها القوة.

- أمي الغالية -

إلى مصدر قوتي الداعمين الساندين أرضي وجداري المتين إلى من راضوا علي  
نجاحي ويذكرونني بمدى قوتي واستطاعتي واقفين خلفي من بدلوا جسداً في  
مساعدتي وكانوا عوناً وسنداً إلى الشموع التي تنير طريقتي.

- أخواتي -

ولله الشكر كله أن وفقني لهذه اللحظة فالحمد لله رب العالمين والسلام على  
نبيه الكريم.

خريجتكم فتيحة

# شكر و تقدير

قال رسول الله صلى الله عليه و سلم:

« من لا يشكر الناس لا يشكره الله ومن أسدى إليكم معروفا فكافوه فإن لم تستطيعوا فادعوا له».

نشكر الله عز وجل الذي منحني القوة والإرادة اللازمة لمواصلة مسيرة بحثي العلمي إلى غاية هذا الطور الدراسي.

وقال عز وجل: « وما أوتيتم من العلم إلا قليلا». صدق الله العظيم .

وعملا بقوله تعالى وبكديش نبينا وحبينا محمد صلى الله عليه و سلم واقتداء بسنته:

أتقدم بالشكر إلى جميع الأساتذة الكرام الأعزاء الذين سهروا على تلقيني العلوم المختلفة طوال مراحل الدراسة من المستوى الابتدائي إلى الجامعي.

ثم أتقدم بالشكر والعرفان إلى المشرف المؤطر الدكتور "عبد القادر براينس" على نصائحه وملاحظاته المادفة، كما لا أنسى كل من ساعدني على الإسهام في هذا العمل المتواضع من قريب أو من بعيد فجزاهم الله ألف خير.

المقدمة: ..... أ

07..... الفصل الأول : الإطار النظري لإدارة اللوجستية.

07..... المبحث الأول: مفاهيم عامة حول اللوجستية.

07..... المطلب الأول: مفهوم اللوجستيك.

07..... الفرع الأول: تعريف اللوجستيك.

09..... الفرع الثاني: أهمية اللوجستيك.

11..... الفرع الثالث: أهداف اللوجستيك.

14..... المطلب الثاني: التطور التاريخي لإدارة اللوجستية.

14..... الفرع الأول: تاريخ ظهور اللوجستيك.

17..... الفرع الثاني: مراحل تطور الإدارة اللوجستية.

21..... الفرع الثالث: أسباب ظهور اللوجستيك بالمؤسسة.

22..... المبحث الثاني: الإدارة اللوجستية.

22..... المطلب الأول: مفهوم الإدارة اللوجستية.

23..... الفرع الأول: تعريف الإدارة اللوجستية.

24..... الفرع الثاني: خصائص النظام اللوجستي.

26..... الفرع الثالث: أهمية وأهداف الإدارة اللوجستية.

- المطلب الثاني: علاقة الإدارة اللوجستية بالوظائف الأخرى.....28
- الفرع الأول: علاقتها بالإدارة المالية.....28
- الفرع الثاني: علاقتها بالإنتاج.....29
- الفرع الثالث: علاقتها بالتسويق.....30
- الفصل الثاني: تطبيق الإدارة اللوجستية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.....35**
- المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية.....36**
- المطلب الأول: مفهوم المؤسسة الاقتصادية.....36
- الفرع الأول: تعريف المؤسسة الاقتصادية.....36
- الفرع الثاني: أشكال المؤسسة الاقتصادية.....38
- الفرع الثالث: أهداف المؤسسة الاقتصادية.....40
- المطلب الثاني: واقع المؤسسات الاقتصادية في الجزائر.....41
- الفرع الأول: نبذة تاريخية عن المؤسسة الجزائرية.....41
- الفرع الثاني: تطور المؤسسة الجزائرية.....43
- المبحث الثاني: تطبيق الإدارة اللوجستية في المؤسسة الجزائرية.....44**
- المطلب الأول: عناصر الأنشطة اللوجستية في المؤسسة الجزائرية.....44
- الفرع الأول: العناصر الأنشطة الأساسية.....45
- الفرع الثاني: العناصر الأنشطة المعاونة.....49
- المطلب الثاني: مراحل الإدارة اللوجستية في المؤسسة الجزائرية.....54
- الفرع الأول: التخطيط اللوجستي.....54

59.....	الفرع الثاني: التنظيم اللوجستي.
64.....	الفرع الثالث: الرقابة اللوجستية.
72.....	الفصل الثالث: دراسة حالة - لمؤسسة سونلغاز.
Les travaux	المبحث الأول: لمحة عامة حول المؤسسة أشغال الكهربائية
73 .....	d'électricité Sonelgaz Chakour
73.....	المطلب الأول: تعريف بالمؤسسة محل الدراسة.
76.....	المطلب الثاني: وظائف الإدارة اللوجستية بالمؤسسة محل الدراسة.
79.....	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة.
82.....	المبحث الثاني: منهجية الدراسة.
82.....	المطلب الأول: تشخيص واقع اللوجستيك في المؤسسة محل الدراسة.
83.....	المطلب الثاني: تحليل واقع إدارة اللوجستية في المؤسسة محل الدراسة.
85.....	المطلب الثالث: النتائج و التوصيات.
91.....	الخاتمة:
95.....	قائمة المراجع:

I - الجداول:

1. الجدول رقم (01) يوفر نظرة شاملة وسريعة على كيفية تطور الإدارة اللوجستية عبر العصور المختلفة.....16
2. الجدول رقم (02) يوضح خصائص اللوجستيك خلال المراحل الثلاثة الأولى.....20
3. الجدول رقم (03) أمثلة عن القرارات الإستراتيجية والتكتيكية و التشغيلية للأعمال اللوجستية.....55

II - الأشكال:

1. الشكل رقم (01) الحدود المشتركة بين اللوجستيك وكل من الإنتاج والتسويق.....32
2. الشكل رقم (02) يمثل أنشطة إدارة اللوجستية.....53
3. الشكل رقم (03) : مثلث اتخاذ قرار اللوجستية.....55
4. الشكل رقم (04) : الهيكل التنظيمي التقليدي للوجستيك.....62
5. الشكل رقم (05) : الهيكل التنظيمي للوجستيك المتكامل.....63
6. الشكل رقم (06) : المكانة الحديثة للوجستيك.....64
7. الشكل رقم (07) : عملية الرقابة اللوجستية.....66
8. الشكل رقم (08) يوضح الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة.....81



المقدمة

في عالم الأعمال الحديث، تلعب الإدارة اللوجستية دورًا حيويًا في ضمان نجاح الشركات وتحقيق تنافسية قوية في السوق. إن تنظيم وتنفيذ العمليات اللوجستية بشكل فعال يسهم في توفير السلع والخدمات للعملاء بكفاءة وفي الوقت المناسب، مما يساهم في تحقيق رضا العملاء وزيادة الإنتاجية وتحقيق التوفير في التكاليف، حيث تهدف الإدارة اللوجستية إلى تنظيم وتخطيط جميع جوانب سلسلة التوريد، بدءًا من شراء المواد الخام وانتهاءً بتوزيع المنتجات النهائية للعملاء. تشمل العمليات الرئيسية للإدارة اللوجستية إدارة النقل، وإدارة المخزون، وإدارة الأسطول، وإدارة سلسلة التوريد بشكل عام.

يتطلب تحقيق نجاح في الإدارة اللوجستية فهمًا عميقًا لعمليات السلسلة التوريد والتوزيع، بالإضافة إلى استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتحسين الكفاءة وتقليل التكاليف. بالإضافة إلى ذلك، تتطلب الإدارة اللوجستية التفكير الاستراتيجي واتخاذ القرارات السريعة والفعالة لمواجهة التحديات المستمرة في البيئة التجارية المتغيرة.

تُعدّ إدارة اللوجستيات من أهم الجوانب التشغيلية في أي مؤسسة، سواء كانت تجارية أو صناعية أو خدمية. وفي سياق المؤسسات الجزائرية، تمثل إدارة اللوجستيات عاملًا حيويًا يؤثر على كفاءة العمليات وتنافسية الشركات في السوق المحلية والعالمية.

تتميز المؤسسات الجزائرية بتنوعها في القطاعات والأنشطة، بدءًا من الصناعات البتروكيمياوية والطاقة والتعدين إلى الزراعة والخدمات. ومع هذا التنوع يأتي تحدي التنظيم والتنسيق الفعال لسلاسل التوريد والتوزيع وإدارة المخزون والنقل.

بالتالي، يصبح فهم وتحليل واقع إدارة اللوجستيات في المؤسسات الجزائرية ضروريًا لتحقيق النجاح والاستدامة. من خلال هذه المقدمة، سنتطرق إلى استكشاف تحديات وفرص إدارة

اللوجستيات في المؤسسات الجزائرية، وكيفية التعامل معها بفعالية لتحقيق أهداف النمو والتنمية المستدامة.

تعتبر الإدارة اللوجستية من الجوانب الحيوية في عملية تشغيل أي مؤسسة، حيث تؤثر بشكل كبير على كفاءة العمليات وتنافسيتها في السوق. وفي سياق المؤسسات الجزائرية، تواجه هذه الإدارة تحديات متعددة تؤثر على أدائها وفعاليتها في تلبية احتياجات السوق وتحقيق النمو المستدام.

## 1. إشكالية البحث :

بالنظر إلى أهمية اللوجستيك داخل المؤسسة جاءت إشكالية البحث كما يلي:

ما هو واقع الإدارة اللوجستيات في المؤسسة الجزائرية؟

### الأسئلة الفرعية:

- ماهي الإدارة اللوجيستية؟ وما دورها في المؤسسة؟
- فيما يتمثل واقع الإدارة اللوجستية في المؤسسة الجزائرية؟
- كيف يؤثر واقع الإدارة اللوجستية على أداء المؤسسات الجزائرية في السوق؟
- كيف يمكن تحسين الإدارة اللوجستية لتعزيز كفاءة وتنافسية المؤسسة الجزائرية؟

## 2. فرضيات الدراسة:

من أجل معالجة الإشكالية السابقة تم وضع عدة فرضيات للدراسة:

- يمكن أن يمثل واقع الإدارة اللوجستية في المؤسسة الجزائرية في كل من البنية التحتية، التكنولوجيا المتقدمة والتعاون الفعال مع شركاء السلسلة اللوجستية.
- توفر البنية التحتية اللوجستية الجيدة تسهم في تحسين كفاءة إدارة اللوجستيات في المؤسسات الجزائرية.

- التكنولوجيا المتقدمة وحلول البرمجيات اللوجستية يمكن أن تزيد من دقة وسرعة عمليات اللوجستيات في المؤسسات الجزائرية.
- التعاون الفعال مع شركاء السلسلة اللوجستية يسهم في تقليل التكاليف وتحسين خدمة العملاء في المؤسسات الجزائرية.

### 3. أهداف البحث:

يمكن تحديد أهداف البحث في العناصر التالية:

- توضيح، فهم وتحليل واقع الإدارة اللوجستية في المؤسسات الجزائرية.
- التعرف بأهمية وضرورة الإدارة اللوجستية في المؤسسة الجزائرية.
- الإحاطة بواقع الإدارة اللوجستية في المؤسسة الجزائرية بهدف الوقوف على النقائص ومحاولة اقتراح الحلول.

### 4. أهمية البحث:

- تعتبر الإدارة اللوجستية من أحدث الفروع العلوم الإدارية وهي تشمل على منظومة متكاملة.
- أهمية الإدارة اللوجستية في تحقيق النمو الاقتصادي وتحقيق المستدامة في الجزائر.
- أهمية الإدارة اللوجستية في تعزيز كفاءة وتنافسية المؤسسة الجزائرية.

### 5. أسباب اختيار الموضوع:

- الميول الشخصي في دراسة موضوع حديث النشأة ومن المواضيع المهمة.
- اختيار موضوع واقع الإدارة اللوجستية في المؤسسات الجزائرية في البحث يأتي من أجل فهم وتحليل التحديات والفرص المتعلقة باللوجستيات، وتحديد السبل لتحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة وتعزيز التنمية المستدامة في البلاد.

## 6. منهجية البحث:

بناءً على طبيعة الموضوع تم الاعتماد على مجموعة من المناهج العلمية المكملة لبعضها البعض حيث استخدمنا في الجانب النظري المنهج الوصفي الذي يركز على الوصف الدقيق والتفصيلي للظاهرة أو موضوع الدراسة كما تم الاعتماد على المنهج التحليلي وذلك من أجل تحليل المعطيات المتوفرة عن الموضوع محل الدراسة كما تم الاعتماد على مجموعة من المراجع والكتب والمواقع الالكترونية الغنية بالمعلومات. أما في الجانب التطبيقي فقد اعتمدنا على منهج دراسة الحالة باستخدام عدة وسائل في جمع المعلومات أهمها الاتصال المباشر بالمسؤولين والاطلاع على الوثائق الداخلية للمؤسسة إضافة إلى استخدام أسلوب الملاحظة.

## 7. تقسيمات الموضوع:

لأجل الإجابة عن سؤال الإشكالية واختبار صحة أو خطأ الفرضيات سنقوم بتقسيم الدراسة إلى جزأين، جزء النظري وجزء التطبيقي وتطرقنا فيهما إلى ما يلي:

**المقدمة العامة:** تطرقنا فيها للإشكالية، فرضيات الدراسة، أهمية، أهدافها وأسباب اختيار الموضوع ومنهجية الدراسة.

**الفصل الأول:** تناولنا فيه الإطار النظري للوجستيك وقسمناه إلى مبحثين: المبحث الأول: مفاهيم عامة حول اللوجستيات أما المبحث الثاني حول الإدارة اللوجستية.

**الفصل الثاني:** تطرقنا فيه حول تطبيق الإدارة اللوجستية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وقسمناه إلى مبحثين: المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية أما المبحث الثاني: تطبيق الإدارة اللوجستية في المؤسسة الجزائرية.

**الفصل الثالث:** و يتمثل في الدراسة الميدانية حول كيان أو مؤسسة جزائرية و هي دراسة حالة لمؤسسة سونلغار شاقور سنحاول من خلالها إزالة الإبهام و الإجابة عن تساؤلات المطروحة و تشخيص واقع الإدارة اللوجستية في المؤسسة.

**الخاتمة:** نتناول فيها نتائج الدراسة النظرية والتطبيقية إضافة إلى الإجابة عن سؤال الإشكالية وتأكيد صحة أو خطأ الفرضيات فضلا عن الإشارة إلى النتائج المتوصل إليها وتقديم الاقتراحات و فتح آفاقها المستقبلية لدراسة.

# الفصل الأول

## الإطار النظري للإدارة اللوجستية

### تمهيد:

في عصر العولمة والتقدم التكنولوجي السريع، أصبحت الإدارة اللوجستية أمراً لا غنى عنه لنجاح أي مؤسسة أو شركة في سوق الأعمال المعاصرة فمع كبر حجم المنظمات وتعدد أنشطتها واتساع وتعدد خطوط منتجاتها وأسواقها تزايد الاهتمام بالإدارة اللوجستية والتي أصبحت تمثل العمود الفقري في هذه المنظمات ، تحقيق أهداف الإدارة اللوجستية يتطلب فهماً عميقاً لاحتياجات العملاء، وتحليل السوق، وتوقع التغييرات، بالإضافة إلى استخدام التكنولوجيا بشكل فعال لتحسين العمليات وزيادة الكفاءة.



### المبحث الأول: مفاهيم حول اللوجستية

إن التطور الذي عرفته إدارة اللوجستيك جعل منها إدارة مهمة خاصة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بل أصبح اللوجستيك ضمن إستراتيجيات هذه الأخيرة، وتولي الاهتمام الكبير بالإدارة اللوجستية، وهذا بغرض توفير السلع إلي العميل في الأسواق المستهدفة أي تلبية رغبات المستهلكين في أقل زمن ممكن وبأقل تكلفة وأحسن جودة، فإن الإدارة اللوجستية تمثل القاعدة والأساس في العمليات التجارية.

#### المطلب الأول: مفهوم اللوجستيك

سنحاول في هذا المطلب التعرف على مفهوم اللوجستيك و أهميتها و الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.

#### الفرع الأول : تعريف اللوجستية

أصل الكلمة والتعريف الأول: يعود أصل الكلمة إلى اللغة الإغريقية القديمة وتأتي من كلمة لوجوس وتعني "نسبة، حساب، سبب، خطاب". وقد انتقل استخدام الكلمة من حاجة الجيش إلى التزود بالإمدادات خلال تحركهم من قواعدهم إلى المواقع المستهدفة إلى المجال الاقتصادي، في عام 1991 عرّف مجلس إدارة السّوقيّات وهي منظمة تجارية أسست في الولايات المتحدة الأمريكية عرفتها بأنها "عملية التخطيط والتنفيذ والتحكم بالتدفق والتخزين الضروري المؤثر للبضائع والخدمات والمعلومات المتعلقة من نقطة المنشأ إلى نقطة الاستهلاك من أجل إرضاء متطلبات المستهلك"، وبذلك حصرت هذه المنظمة تعريف السّوقيّات أو (اللوغستية) بمجال الأعمال بينما عرفها معجم أوكسفورد للغة الإنكليزية بأنها: "فرع من العلوم العسكرية تختص بتدبير ونقل والحفاظ على المواد والأفراد والوسائط".

ففي اللوجستية العسكرية يحدد الخبراء كيف ومتى سيتم نقل الموارد إلى الأماكن التي يحتاجونها في العلوم العسكرية التحكم في إيصال الموارد هو أمر حاسم في إستراتيجية المعركة بما أن القوات المسلحة لا تستطيع الصمود بدون الطعام، الوقود والذخيرة، إضافة ما يمكن تزيده من خلال التدفق لقد كانت الخسارة البريطانية في حرب الاستقلال الأمريكية وخسارة إروين رومل في الحرب العالمية الثانية، تتعلق بشكل كبير بفشل لوجستي بينما يعتبر القادة التاريخيون هانيبال باركا، الكسندر المقدوني ودوق ويلنتغتون عباقرة لوجستيون.<sup>1</sup>

تعريف الثاني: في سنة 3791 قام المختص في اللوجستيك هسكت جيمس (James.L.Heskette) بتعريفه على أنه "إدارة جميع الأنشطة التي تسهل حركة المنتجات وتنسيق العرض والطلب في خلق المنفعة المكانية والزمانية وذلك بتوفير المواد في المكان والوقت المحددين"<sup>2</sup>.

تعريف الثالث: قدم مجلس إدارة الأعمال اللوجستية بالو.م.أ سنة 3791 التعريف التالي: اللوجستيك هو تلك العملية الخاصة بتخطيط، تنفيذ، رقابة التدفق والتخزين الكفاء والفعال للمواد الخام، والسلع النهائية والمعلومات ذات العالقة من مكان الإنتاج إلى مكان الاستهلاك بغرض تحقيق متطلبات إرضاء العملاء.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - الدولية تريندنج " تعريف اللوجستية "

<https://obourlogistics.com/%D8%AA%D8%B9%D8%B1%D9%8A%D9%81->

[/D8%A7%D9%84%D9%84%D9%88%D8%AC%D9%8A%D8%B3%D8%AA%D9%83](https://obourlogistics.com/%D8%A7%D9%84%D9%84%D9%88%D8%AC%D9%8A%D8%B3%D8%AA%D9%83)

ماي 2024.

<sup>2</sup> - Pierre Médián. Anne Gratacap. La Logistique Et Supply Chain Management DUNOD. Paris, 2008.P11

<sup>3</sup> - ترني عبد الوهاب، المذكرة "الإدارة اللوجستية وأثرها في أداء النقل و التوزيع"، جامعة محمد البشير الإبراهيمي ببرج بوعريريج، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير قسم العلوم التجارية ص

من التعريفات السابقة نستنتج أن اللوجستيك هو: مجموعة العمليات والأنشطة التي تتم لتخطيط وتنظيم وتنفيذ تدفق المواد والمنتجات والخدمات من نقطة الأصل إلى نقطة الاستهلاك بطريقة فعّالة وفعّالة من حيث التكلفة. تشمل اللوجستيات عمليات مثل التخزين، وإدارة المخزون، وإدارة النقل، والتعامل مع المعلومات الخاصة بالموارد والشحنات. الهدف من اللوجستيات هو ضمان توافر المواد والمنتجات المطلوبة في الوقت المناسب، وبالكميات المناسبة، وبأقل تكلفة ممكنة، وبشكل يلبي احتياجات العملاء بشكل مرضٍ وفعّال.

### الفرع الثاني : أهمية اللوجستيك

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

#### 1. اعتبارات التكلفة العالية: تمثل الأنشطة اللوجستية أهمية بالغة على مستوى

الاقتصادي للدول، حيث تشير الإحصاءات إلى أن 19 % من الثروة القومية في الولايات المتحدة الأمريكية، يستثمر في الأنشطة اللوجستية، وأن هذه الأنشطة تستخدم حوالي 13 % من قوة العمل هناك، ومن بين هذه الأنشطة نشاط النقل، حيث أن الإحصاءات تشير إلى تكاليف لوجستيك النقل وحده يبلغ حوالي 10.5% من الإنتاج العالمي أي حوالي 2000 مليار دولار.<sup>1</sup>

#### 2. طول الخطوط الإمداد والتوزيع: إن الاتجاه نحو العولمة في الصناعة وكذلك

الاهتمام بالتسويق الدولي أصبح يعتمد إلى حد كبير أعلى لأداء اللوجستي، لهذا تزايد

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

الاهتمام بالأنشطة اللوجستية داخل كل منظمة أعمال وخاصة تلك الشركات متعددة الجنسيات أو الشركات كبيرة الحجم التي لا يقتصر إنتاجها على الأسواق المحلية وذلك بسبب تكلفة خطوط الإمداد والتوزيع الطويلة.<sup>1</sup>

3. اللوجستيك مهم للإستراتيجية: تبذل الشركات وقتا طويلا وجهدا كبيرا في السبل التي يمكن أن تميز منتجاتها عن غيرها من المنافسين، أي أن إستراتيجية التمايز وخاصة في التكلفة (أسعار المنتجات) تتوقف إلى حد كبير على أداء الجيد للأعمال اللوجستية من حيث التكلفة وخدمة العملاء، فالشركات التي نجحت في إدراك التميز اللوجستية تكون قادرة على بناء ميزة تفضيلية مقارنة بالشركات المنافسة وتساعد المؤسسة على التوسع في السوق وزيادة حصتها السوقية وربحية المؤسسة.<sup>2</sup>

4. اللوجستيك يضيف قيمة ذات دلالة للعميل: مما لا شك فيه أن أي سلعة أو خدمة لا تتمتع إلا بقيمة قليلة عندما لا تكون متاحة للعملاء المحتملين في الوقت والمكان المناسبين، ولكن عندما تبذل المؤسسة جهودا متميزة في سبيل توفير هذه المنتجات أو الخدمات لعملائها الحاليين والمحتملين في الوقت والمكان المناسبين من خلال تجهيز الطلبات والمعلومات والتخزين والنقل وغير ها فإن ذلك سوف يزيد من القيمة المضافة إلى هذه الخدمات بالنسبة لعملاء، فرضا العميل يتوقف بصفة أساسية على الاطمئنان إلى توفير المنتجات من خلال انسيابها وتدفعها بواسطة الأنشطة اللوجستية المختلفة.<sup>3</sup>

5. تزايد رغبة العملاء في الحصول على استجابة مناسبة وسريعة: إن نجاح سلاسل لأكل " الهمبرغر" أو الجاهز، توصيل الطلبات للمنازل، انتشار ماكينات الصرف

<sup>1</sup> - ثابت عبد الرحمان إدريس، مقدمة في إدارة الأعمال اللوجستية، الإمداد والتوزيع المادي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003/2002، ص 29 .

<sup>2</sup> - ثابت عبد الرحمان إدريس، مرجع سابق، ص 29.

<sup>3</sup> - ثابت عبد الرحمان إدريس، مرجع سابق، ص 29 .

الآلي، والإقبال على استعمال الانترنت والبريد الالكتروني في السنوات الأخيرة جعل العملاء يتوقعون الحصول على احتياجاتهم ورغباتهم من السلع والخدمات في وقت قصير، إضافة إلى ذلك فإن تطور أنظمة المعلومات، وعمليات التصنيع الآلي، والمرونة في الإنتاج والتميط، ساعد المؤسسات على إتباع ما يعرف بالإنتاج ذو الحجم الكبير، وكذلك التسويق ذو الحجم الكبير. وفي ظل كل هذا أصبحت الأنشطة اللوجستية تمثل أهمية خاصة والتي تجسدت في تسهيل الاستجابة السريعة للعملاء في السوق من خلال السرعة توف في ير السلع والخدمات الني تتفق مع احتياجاتهم ورغباتهم، والتي تعتمد على تدفق المعلومات والتعبئة والنقل والتخزين وغيرها<sup>1</sup>.

6. **التطورات التكنولوجية المتسارعة:** أي أن ثورة الاتصالات والتكنولوجيا المعلومات قد أخلقت الحلول لمشاكل الأعمال اللوجستية مثل تعدد وسائل النقل، والمخزن ونوعيات المنتج الواحد وساعدت على تحقيق التكامل بين أنشطة الأعمال اللوجستية وهذا ما ساعد على تحقيق الوفرة ونقص من تكلفة التوزيع والإمداد.<sup>2</sup>

### الفرع الثالث : أهداف اللوجستيك

أهداف اللوجستيك تتمحور حول تحسين تدفق المواد والمعلومات عبر سلسلة التوريد لضمان تقديم المنتجات والخدمات بجودة عالية وبتكلفة منخفضة. إليك بعض الأهداف الرئيسية للوجستيك:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - ثابت عبد الرحمان إدريس، مرجع سابق، ص 30-31 .

<sup>2</sup> - عدنان إبراهيم أبو حسين، دنيا الوطن، الأنشطة اللوجستية وأثارها الاقتصادي

<https://pulpit.alwatanvoice.com/articles/2010/02/19/189832.html>

<sup>3</sup> - إدارة- الخدمات - اللوجستية /الإدارة اللوجستية: الطبيعة والأهداف والوظائف

<https://www.iedunote.com/ar/%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%AE%D8%AF%D9%85%D8%A7%D8%AA-%D8%A7%D9%84%D9%84%D9%88%D8%AC%D8%B3%D8%AA%D9%8A%D8%A9>

11ماي 2024 .

يبدأ تصميم النظام اللوجستي بدراسة الاحتياجات الخدمية للعملاء، يتوقع العملاء خدمات توزيع متنوعة مثل معالجة الطلبات السريعة والفعالة، والتسليم السريع والمرن، والفرز المسبق للبضائع ووضع العلامات المسبقة عليها، ومعلومات تتبع الطلب، والرغبة في استعادة البضائع المعيبة أو استبدالها.

تؤكد بعض الشركات أن هدفها اللوجستي هو توفير أقصى قدر من خدمة العملاء بأقل تكلفة، ومن المثير للاهتمام أن هذا يبدو متناقضاً نظراً لأن زيادة خدمة العملاء تؤدي إلى رفع تكاليف التوزيع، كما يؤدي انخفاض تكاليف التوزيع إلى ضعف خدمة العملاء.<sup>1</sup>

من الناحية المثالية، ينبغي أن يكون هدف النظام اللوجستي التسويقي هو تقديم مستوى مستهدف من خدمة العملاء بتكلفة أقل.

يجب على الشركة أولاً إجراء تقييم دقيق لأهمية خدمات التوزيع المختلفة لعملائها ثم تحديد مستويات الخدمة المطلوبة لكل قطاع، ستحاول الشركة عادةً تقديم نفس مستوى الخدمة على الأقل الذي يقدمه منافسها.

وبما أن هدف الشركة هو تعظيم الأرباح، وليس المبيعات، فيجب على الشركة أن تزن فائدة توفير مستويات أعلى من الخدمة مقابل التكاليف وأن تكون مقتنعة بأن التكاليف تجلب أرباحاً أعلى. وأخيراً، يجب على الشركة وضع أهداف لوجستية للمساعدة في تخطيطها.

أهداف اللوجستية بحسب ج.س. بكور (JC BECOUR) وه. بوكان (H BOUQUIN)، يمكن أن يعبر عنها بالتالي<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> - ثابت عبد الرحمان إدريس، مرجع سابق، ص 33.

• على المدى القصير: تحسين التدفق المادي من المنبع إلى المصب. وهذا يؤدي إلى:

✓ تعريف برامج الشراء والإنتاج.

✓ برمجة الشحنات.

✓ تنظيم خدمات ما بعد البيع وتوزيع قطع الغيار.

✓ استمرارية العمليات من خلال إنشاء خطة صيانة.

• على المدى المتوسط : في أفق خطط العمل والميزانيات تهدف اللوجستية إلى:

1. تحديد الإجراءات التي تتحكم في التكاليف اللوجستية للخدمات التي اختارت الشركة

تطويرها،

على سبيل المثال: إذا قررت الشركة تنفيذ عملية الإنتاج وفقا لمبدأ التمايز المؤجل،

فمن المفترض أن اللوجستية تساعد على فهم وتحسين كافة بارامترات الإنتاج والتخزين المعنية من هذا النوع من التنظيم.

2. تقديم المشورة للمسيرين لتمكينهم من اختيار العمليات التي يجب أن تضمنها

الشركة بنفسها والتي لها مصلحة في تفويضها بالتعاقد مع شركات متخصصة.

مثال: هل ينبغي أن نضمن خدمة ما بعد البيع للعملاء؟ أو من الأفضل الاستعانة

بمصادر خارجية.

3. الإسهام بشكل كبير في تحقيق الاستفادة المثلى من الاستثمارات أو من رأس

مال الشركة.

<sup>1</sup> - أهداف اللوجستية راجع كتاب

« L'Audit Opérationnel, Efficacité, Efficience et Sécurité », Edit° Economica, Paris . 1996,(collec. Gestion)

- على المدى الطويل: على المنظور طويل الأجل، فإن الغرض من الخدمات اللوجستية هو:
  1. مساعدة المنظمة على السيطرة على التعقيد، وعدم اليقين من الآجال والتأخير الناتج عن تعدد المنتجات والأسواق.
  2. تحديث مستمر لمعرفة الأثر الذي يكون للوجستية على تكاليف تشغيل العملاء والمنظمة.
  3. منح المنظمة - عند الاقتضاء - ميزة تنافسية من خلال تقديم خدمات لوجستية أفضل وأكثر ملائمة لعملائها.

### المطلب الثاني: التطور التاريخي لإدارة اللوجستية

#### الفرع الأول: تاريخ ظهور اللوجستيك

الفكر اللوجستي في الرياضيات والعلوم العسكرية يعود أصل كلمة اللوجستية إلى اللغة الإغريقية القديمة وتأتي من كلمة لوجوس (λόγος) وتعني «نسبة، حساب، سبب، خطاب» وكذلك الكلمة اللاتينية LOGISTICUS التي لها نفس المعنى. ويعتبر الفيلسوف اليوناني أفلاطون (-884 824 ق م) هو أول من استعمل كلمة.<sup>1</sup>

#### أولاً: اللوجستيك في الرياضيات

كلمة اللوجستيك استخدمت لأول مرة في عام 1614 للدلالة على الأمور المتعلقة بالاستتباط العقلي، ثم استخدمت في عام 1656 للدلالة على فن العمليات الأولية للحسابات الرياضية، وقد أخذت هذه العمليات في التطور حتى عام 1727 حيث شملت

<sup>1</sup> - بن خاتم الله حمزة، فعالية إدارة اللوجستية في تحسين تنافسية، جامعة محمد خيضر، بسكرة شهادة ماستر كلية العلوم الاقتصادية و التجارية 2021/2020، ص 18 (الغرفة الشرقية 2008 ، ص 3).



اللوجريتمات، المنحنيات، الحسابات الفلكية، المعادلات والكسور كما نجد في الاقتصاد الرياضي نموذجاً رياضياً يسمى، **Logit Model** ويرى واضعه أن اسم هذه المعادلة وهو **Logit** مستمد من **Logistics**<sup>1</sup>.

### ثانياً: اللوجستيك في العلوم العسكرية

إن الكلمة اليونانية **LOGISTEUO** تعني قبل كل شيء أدار، واستخدم الجيش هذا المصطلح لتحديد الأنشطة التي كن من الجمع بين عاملين أساسيين في إدارة التدفقات هما: المكان والزمان. ففي القرن الرابع قبل الميلاد، **H. Nikolopoulou** سلط الضوء على الحاجة لاستعمال شاحنات الطعام أما الاسكندر الأكبر أمر بحرق جميع هذه العربات قبل الشروع في رحلته البحرية حول آسيا وذلك لكي لا تعيق تحركات جيشه، حيث فكر في سبق حركة جيوشه بتنظيم المؤونة والإمدادات. أيضاً القائد الروماني خوليو قيصر أنشأ وظيفة «**LOGISTA**» حيث يكلف الضابط بالاهتمام بتحركات الفيالق الرومانية من أجل تنظيم التخييمات الليلية وإنشاء مخازن في المدن المحتلة ( بن قيراط، 2009/2010 ص 2) في القرن 17 بفرنسا وبالضبط عام 1670 اقترح أحد مستشاري الملك لويس الرابع عشر حلاً للمشاكل الإدارية المتزايدة التي ظهرت بالجيش في تلك العصور، وكان الاقتراح بعمل رتبة تسمى: «**Logis de General Marechal**» كانت مسؤولياته عبارة عن التخطيط، اختيار المواقع، تنظيم التنقلات والإمداد. أما سنة 1806 نابليون الأول أنشأ مجموعة عسكرية خاصة بالإدارة وهي عبارة عن مجموعات من الحرس الإمبراطوري تتألف من الخبازين والجزارين والحرفيين مكافين بضمآن تموين جيوش نابليون والجيوش الملكية.

<sup>1</sup> - بن خاتم الله حمزة، المرجع السابق، ص 18.

وفي سنة 1836 تم تقسيم الجيش إلى خمسة قطاعات: الاستراتيجية، التكتيكي، اللوجستي، الهندسي، التكتيكات الصغيرة. وعرف اللوجستيك آنذاك بفن تحريك الجيوش. وفي الحرب العالمية الثانية كان اللوجستيك أحد عوامل انتصار جيوش الحلفاء أثناء هبوطهم على شواطئ نورماندي في جوان 1944 وما أن وضعت الحرب العالمية أوزارها حتى بدأ ظهور دراسات ترمى إلى تطبيق اللوجستيك في مجال الأعمال.<sup>1</sup>

إليك التطور التاريخي لإدارة اللوجستية على شكل جدول يوضح الفترات الرئيسية والتطورات البارزة في كل فترة:

هذا الجدول يوفر نظرة شاملة وسريعة على كيفية تطور الإدارة اللوجستية عبر العصور المختلفة.

الفترة الزمنية	التطورات الرئيسية
العصور القديمة	-استخدام الأساليب اللوجستية في الجيوش لضمان توافر الإمدادات والمعدات - الجيوش الرومانية والإغريقية نظمت الإمدادات خلال الحملات الحربية.
العصور الوسطى	-توسع التجارة البحرية وتطوير وسائل النقل والموانئ - تحسين أساليب التخزين والتوزيع بين القارات.
الثورة الصناعية (القرن 18-19)	-اختراع المحرك البخاري والسكك الحديدية حسن النقل البري والبحري - تطوير تقنيات جديدة لإدارة المخازن لتلبية احتياجات الإنتاج الصناعي.
الحرب العالمية الثانية	-تطوير اللوجستيات العسكرية لضمان تدفق الإمدادات للقوات - الابتكارات العسكرية أثرت في التخطيط والتنظيم اللوجستي.

<sup>1</sup> - عبد العزيز بن قيراط، أداء جودة الخدمات اللوجيستية دورها في خلق القيمة، مذكرة نيل شهادة ماجستير جامعة قلمة، 2010/2009، ص 2.

<p>- توسع التجارة الدولية أدى إلى تطور الإدارة اللوجستية - &lt;br&gt; تحسين شبكات التوزيع والخدمات اللوجستية لدعم الاقتصاد العالمي.</p>	<p>الاقتصاد العالمي (ما بعد الحرب العالمية الثانية)</p>
<p>- ظهور الحواسيب وتقنيات المعلومات جعلت الإدارة اللوجستية أكثر تعقيداً وفعالية - &lt;br&gt; تطور إدارة سلسلة التوريد كجزء من الإدارة اللوجستية الشاملة - &lt;br&gt; انتشار التجارة الإلكترونية أدى إلى تطوير خدمات لوجستية جديدة مثل التسليم السريع وإدارة المستودعات الذكية.</p>	<p>العقود الأخيرة</p>

المصدر: من إعداد الطالبة

### الفرع الثاني : مراحل التطور مفهوم اللوجستية

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

#### المرحلة الأولى: اللوجستيك المنفصل : قبل 1975 séparé Logistique

كانت أنشطة اللوجستيك منفصلة بين وظائف المؤسسة خاصة في إدارة التوزيع المادي وإدارة المواد، حيث كان أول مفهوم ظهر كأحد مكونات الإمداد والتوزيع والذي ينصب بصورة أساسية على قيام المنظمة بعملية التنسيق بين أنشطة النقل، والتخزين، وسياسات التخزين والرقابة على قنوات التوزيع للوفاء بطلبات العملاء وتحقيق مستوى خدمة مناسب لهم <sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - حسان محمد أحمد، (2009) إدارة سلاسل الإمداد والتوزيع، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، ص

وتتميز هذه الفترة بعدة مميزات نذكر منها :

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

زيادة 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.

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

منذ استقرار مفهوم اللوجستيك أصبح الهدف هو تحقيق الترابط والتكامل بين أنشطة التوزيع المادي وأنشطة إدارة المواد التي تساعد كل في مجاله على تلبية احتياجات التشغيل وتحقيق أهداف المنشأة<sup>1</sup> )

وتجميع الأفراد والأنشطة الخاصة بالإمداد والتوزيع في مكان تنظيمي واحد، من أجل ممارسة تلك الأنشطة بشكل أكثر كفاءة كما شهدت هذه المرحلة زيادة مناسبة في تكلفة اللوجستيك مع الزيادة في التخصص في الأنشطة اللوجستية المختلفة الاتجاه نحو

<sup>1</sup> -نهال فريد مصطفى، جلال إبراهيم العبد، إدارة اللوجستيات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، (2004-2005)، ص 27.

التخطيط بعيد المدى والاستعانة بتكنولوجيا المعلومات وهو ما أدى إلى خفض ملحوظ في تكلفة الأنشطة اللوجستية<sup>1</sup>.

### المرحلة الثالثة: اللوجستيك المشترك التسعينات : coopérée Logistique :

تمتاز هذه الفترة بطاقة إنتاجية إجمالية تتجاوز الطلب هذا ما أدى إلى زيادة المنافسة؛ وفي المقابل يمتاز الزبائن بسلوك استهلاكي يصعب التنبؤ به، أي غموض الطلب هو سمة مهم من سمات السوق. كل هذه الأمور جعلت من البقاء في السوق أمرا صعبا ولكنه ليس مستحيلا، وكان على المؤسسات للبقاء في السوق إتباع ما يلي<sup>2</sup>:

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

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

**3- تخفيض تكلفة المنتجات:** التعاون بين المورد والعميل يمكن أن يقلل من التكاليف لكلا الطرفين فيها، فالشركات تبحث عن البلدان التي تكون تكاليف العمالة، الطاقة، المواد الخام والضرائب المنخفضة. وهناك طريقة أخرى لخفض التكاليف والحد من عدم اليقين على الطلب وهي إنشاء علاقة دائمة مع العميل، من خلال هذه العلاقة يتم تحسين جودة المنتج وخفض التكاليف.

<sup>1</sup> - حسان محمد أحمد، إدارة سلاسل الإمداد والتوزيع، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، (2009) ص 12.

<sup>2</sup> - عبد العزيز بن قيراط، أداء وجودة الخدمات اللوجستية ودورها في خلق القيمة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة قلمة، (2009/2010)، ص 07.

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

للبقاء في السوق يتطلب أن تكون جميع أجزاء سلسلة اللوجستيات يربطها تعاون قوي جدا تصل إلى التحالف بينها، في هذه البيئة مشكلة اللوجستيات ليس فقط التكامل بين العمليات اللوجستية في الشركة، ولكن أيضا التعاون اللوجستي بين الشركات من نفس سلسلة الإمداد (اللوجستيات المشتركة).

الجدول رقم (02): يوضح خصائص اللوجستيات خلال المراحل الثلاثة الأولى سألقة الذكر:

الفترة	اللوجستيات المنفصل	اللوجستيات المتكامل	اللوجستيات المشتركة
السنوات	قبل 1975	خلال 1975-1990	بعد 1990
أولوية المدير اللوجستي	تخفيض تكاليف اللوجستيات	تخفيض تكاليف اللوجستيات	تخفيض تكاليف اللوجستيات وزمن الاستجابة
المنهج الإداري	منفصل	متكامل	مشترك
عدد الموردين	كبير	كبير	صغير شراكة
شراكة مع المشاركين في سلسلة الإمداد	لا توجد	قليلة	كبيرة
مدة العلاقة مع المشتركين في السلسلة	قصيرة	قصيرة	طويلة
الحاجة إلى مسنول سلسلة الإمداد	لا	لا	نعم
سرعة تدفق المنتج	تعطل بسبب	السرعة في التخلص	السرعة في الشراكة

المصدر: (بن قيراط، المرجع السابق، 2009/ 2010، ص 08)

الفرع الثالث : أسباب ظهور اللوجستيك

هناك عدة عوامل و أسباب ساعدت على ظهور اللوجستيك في المؤسسة أو بالأحرى تطبيقه في الأعمال الإدارية كمصلح إداري و ليس عسكري أو رياضي و من بين هذه الأسباب نذكر ما يلي :

- 1- **الخبرات العسكرية:** لقد ظهر مفهوم اللوجستيك أساسا في المنظمات العسكرية بصفة خاصة خلال الحرب العالمية الثانية التي شهدت أكبر وأدق عمليات اللوجستيك العسكري تم خلالها نقل آلاف من المعدات و الأفراد و الأغذية<sup>1</sup>.
- 2- **تطور مفهوم التحليل الكلي لعناصر التكلفة:** يقوم هذا المفهوم على تحليل عناصر تكاليف الأنشطة المرتبطة ببعضها البعض حيث ساعد التحليل الكلي لعناصر التكلفة اللوجستية على مزج أنشطة اللوجستيك المختلفة.<sup>2</sup>
- 3- **تغير أنماط الاستهلاك:** أصبح المستهلكون يطالبون بنوعيات متعددة من السلع وذلك مرورا من السلع الغذائية و حتى السيارات، هذا أدى إلى زيادة عدد من المنتجات البديلة لخدمة نفس الطلب و بالتالي زيادة حجم المخزون.<sup>3</sup>
- 4- **الاهتمام بمستويات الخدمة المقدمة للمستهلك:** أدى هذا الاهتمام إلى اتجاه رجال التسويق والإنتاج نحو نظام اللوجستيك لتقديم أفضل مستوى ممكن من الخدمة بأقل تكلفة إجمالية<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> - عبد العزيز بن قيراط، المرجع السابق، ص 03.

<sup>2</sup> - نهال فريد مصطفى جلال إبراهيم العبد، إدارة اللوجستيات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004-2005، ص 24.

<sup>3</sup> - محمد عبد العليم صابر، إدارة اللوجستيات دار الفكر الجامعي، الإسكندرية مصر، ط 1، 2008، من 24.

<sup>4</sup> - نهال فريد مصطفى جلال إبراهيم العبد، نفس المرجع، ص 25.

5- الاهتمام بتنظيم قنوات التوزيع: انتشرت الدراسات التي اهتمت بقنوات التوزيع وما يرتبط بها من اعتبارات خاصة بالوقت والمكان ودرجة الخطر، وساعدت هذه الدراسات على إظهار أهمية توحيد وتجميع الجهود المرتبطة بتدفق السلع المختلفة سواء الواردة إلى المنشأة أو الصادرة منها<sup>1</sup>.

6- 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<sup>2</sup>.

7- الجمعيات والمجالات المتخصصة: يعود الفضل في تطور اللوجستيك وظهوره بالشكل الحالي المساهمة المحترفين في هذا المجال، وذلك من خلال الجمعيات والمجالات اللوجستية التي ساهمت بشكل كبير في إضفاء الطابع الرسمي للمعرفة<sup>3</sup>.

## المبحث الثاني : الإدارة اللوجستية

### المطلب الأول : مفهوم الإدارة اللوجستية

تعتبر الإدارة اللوجستية من أحدث المجالات التي تطورت في العقود الأخيرة بفضل التقدم التكنولوجي وزيادة تعقيد سلاسل التوريد. تطورت الإدارة اللوجستية بشكل كبير لتشمل مجموعة واسعة من الأنشطة التي تساهم في تحسين الكفاءة التشغيلية وتقليل التكاليف وضمان رضا العملاء. وفي العقود الأخيرة، أصبحت الإدارة اللوجستية أكثر أهمية نظرًا للتحديات المتزايدة في السوق العالمية، بما في ذلك العولمة، وزيادة التوقعات المتعلقة بخدمة العملاء، والابتكارات التكنولوجية في مجالات مثل تتبع الشحنات وتحليل البيانات.

<sup>1</sup> - نهال فريد مصطفى جلال إبراهيم العبد، المرجع السابق، ص 25.

<sup>2</sup> - نهال فريد مصطفى جلال إبراهيم العبد، نفس المرجع، ص 26.

<sup>3</sup> - نهال فريد مصطفى جلال إبراهيم العبد، نفس المرجع، ص 26.



### الفرع الأول : تعريف الإدارة اللوجستية

لا يمكن حصر تعريف دقيق للإدارة اللوجستية وسميت بأسماء متعددة مثل: اللوجستيات الصناعية Industrial الإدارة اللوجستية، Business Logistics لوجستيات الأعمال، Channel Management إدارة القناة Supply Logistics إدارة التوريد، Supply chain management إدارة سلاسل الإمداد Logistics management Management . و يمكن تعريفها بما يلي :

**إدارة اللوجستية (Logistics Management):** أحد عناصر إدارة سلسلة التوريد، وتتضمن عمليات تخطيط إجراءات نقل المنتجات والبضائع من نقطة إلى أخرى وتنظيمها وتوجيهها ومراقبتها عبر مختلف وسائل النقل البرية أو البحرية أو الجوية.

وتتابع إدارة اللوجستيات بشكل خاص أنشطة مثل معالجة طلبات العملاء، وجدولة التسليم، وتوزيع الطلبات ونقلها، واستلام المدفوعات، وإدارة النقل، ومراجعات الشحن، وإدارة الطلبات.<sup>1</sup>

**تعريف ثاني للإدارة اللوجستية** حيث تعتبر الإدارة اللوجستية من أحدث فروع العلوم الإدارية، و هي تشتمل على منظومة متكاملة من الأنشطة داخل المنظمة وخارجها مثل الشراء، التخزين النقل التوزيع المناولة التعبئة والتغليف، خدمة العملاء، وجدولة الطلبات.

ومن مهام الإدارة اللوجستية التنسيق والتكامل بين هذه الأنشطة بهدف توفير المنتجات و مدخلات الإنتاج في الوقت والمكان المناسب و في الحالة المطلوبة، إضافة إلى دور الإدارة اللوجستية في خدمة العملاء، مما يساعد على توفير الميزة التنافسية للمنظمة وزيادة أرباحها، إن الكثير من المشاكل والتحديات التي تواجهها المؤسسات والشركات

<sup>1</sup> - المجرة Harvard business review "تعريف إدارة اللوجستية " المفاهيم - الإدارية / إدارة - لوجستية [hbrarabic.com](http://hbrarabic.com) / 2024-05-12 .

كالجودة و الحصة السوقية إضافة إلى تحقيق الأرباح تبدأ من عملية التوريد والتخزين و ذلك يعود إلى ضعف في إدارة المشتريات وسرعة الاستجابة إضافة إلى مدى قناعة الإدارة العليا بوجود إدارة متخصصة للعمليات اللوجستية<sup>1</sup>.

### الفرع الثاني : خصائص النظام اللوجستي .

#### مفهوم النظام اللوجستي :

قدم المجلس الدولي لإدارة التوزيع المادي المفهوم الآتي عن النظام اللوجستي، إن المصطلح يصف تكامل نشاطين أو أكثر بهدف التخطيط والتنفيذ والسيطرة للتدفق الفعال للمواد الأولية، وعمليات التخزين الداخلية والسلع النهائية من المكان الرئيسي إلى مكان الاستهلاك، إذ أن هذه النشاطات يمكن أن تشمل على الرقابة، ومناولة المواد، وأوامر العمليات، والاختيار الصائب للمخازن والمصانع والتغليف، ونظام إعادة السلع، والنقل والمرور والتخزين الجيد.<sup>2</sup>

وليكون هذا النظام فعالا لا بد من اعتماد أسلوب الإنتاج الذي يتضمن المنتج المناسب من حيث الكمية والوقت من اجل التسليم السريع للزبون، كذلك التنسيق الجيد بين مختلف أنشطة الإنتاج، إضافة إلى خفض تكاليف المواد الأولية والتخزين والإنتاج ومختلف التكاليف الأخرى هذا من جهة ومن جهة أخرى التحكم العالي في جودة المواد والمنتجات.

<sup>1</sup> - مركز الأعمال الريادي الأردني "تعريف الإدارة اللوجستية"

. 2024-05-12 [becjordan.com/ShowContents.aspx?ContentId=70](http://becjordan.com/ShowContents.aspx?ContentId=70)

<sup>2</sup> - Bower, Sox, I, Donald "Logistique Management' Mac Millan Publishing Company 2nd Edition New York, 1991.

### خصائص النظام اللوجستي :

النظام اللوجستي هو نظام معقد يشمل مجموعة من العمليات والأنشطة التي تهدف إلى إدارة تدفق الموارد والمنتجات من نقطة الإنتاج إلى نقطة الاستهلاك بأكثر الطرق كفاءة وفعالية. وفيما يلي بعض الخصائص الأساسية للنظام اللوجستي<sup>1</sup>:

- **التخطيط والتنسيق**: يشمل التخطيط اللوجستي تحديد المسارات والجدول الزمني الأفضل لنقل البضائع، وتنسيق الأنشطة بين مختلف الجهات المشاركة في السلسلة اللوجستية مثل الموردين والموزعين والعملاء.
- **إدارة المخزون**: تتعلق هذه الخاصية بإدارة الكميات المناسبة من المواد والبضائع في المخازن لتلبية الطلب دون حدوث نقص أو فائض، مما يتطلب تقنيات مثل التنبؤ بالطلب وتحليل المخزون.
- **النقل والتوزيع**: يشمل اختيار وسائل النقل المناسبة (بري، بحري، جوي، أو سكة حديد) وترتيب عمليات التوزيع لضمان وصول البضائع إلى وجهاتها النهائية في الوقت المناسب وبحالة جيدة.
- **التخزين والمستودعات**: يشمل إدارة المرافق التي تخزن فيها البضائع، بما في ذلك تخطيط المساحات وتحديد المواقع الإستراتيجية للمستودعات لتقليل تكاليف النقل وتحسين كفاءة التسليم.
- **إدارة سلسلة التوريد**: تتضمن التنسيق مع الموردين لضمان تدفق المواد الخام والمنتجات النهائية بشكل سلس وفعال، مع الحفاظ على جودة المنتجات وتوقيت التسليم.

<sup>1</sup> - منصات تعليمية "دورات تعليمية" [/https://ciltinternational.org](https://ciltinternational.org) 2024-05-12 .

- **التكنولوجيا ونظم المعلومات:** يشمل استخدام تقنيات متقدمة مثل نظم إدارة المستودعات (WMS) ونظم إدارة النقل (TMS) لتتبع البضائع وإدارة العمليات اللوجستية بشكل فعال.
- **الجودة وخدمة العملاء:** تهدف إلى تحقيق أعلى مستويات الجودة في تقديم الخدمات اللوجستية وتلبية احتياجات العملاء بسرعة وكفاءة.
- **التكلفة والكفاءة:** يشمل تحليل وتخفيض التكاليف المرتبطة بالعمليات اللوجستية مع الحفاظ على الكفاءة العالية في تسليم البضائع.
- **الاستدامة والمسؤولية البيئية:** تتعلق بتبني ممارسات صديقة للبيئة وتقليل الأثر البيئي للعمليات اللوجستية، مثل استخدام وسائل نقل ذات انبعاثات منخفضة وإدارة النفايات بشكل فعال.
- **المرونة والاستجابة:** القدرة على التكيف مع التغيرات في الطلب والسوق، والاستجابة السريعة لأي اضطرابات أو تحديات قد تواجه السلسلة اللوجستية.

### الفرع الثالث: أهمية و أهداف الإدارة اللوجستية .

الإدارة اللوجستية لها دور حيوي في نجاح المؤسسات، وتكمن أهميتها في النقاط التالية<sup>1</sup>:

- 1- **تخفيض التكاليف:** الإدارة اللوجستية تساعد على تقليل التكاليف الناتجة عن عمليات الشراء، التخزين، النقل، التوزيع، المناولة، التعبئة والتغليف، وخدمة العملاء.

<sup>1</sup> - محاور دورة إدارة اللوجستيات من الألف إلى الياء <https://blackbird-training.com/ar/course-The-A-Z-of-Logistics-Management> . 2024-05-12

- 2- تحسين الأداء: الإدارة اللوجستية تهدف إلى تحسين أنشطة النقل والمخازن والمخزون، مما يؤدي إلى زيادة كفاءة العمليات والتحسينات في الوقت والمكان المناسب.
- 3- توفير الميزة التنافسية: الإدارة اللوجستية تساعد على توفير الميزة التنافسية للمنظمة من خلال توفير المنتجات والمدخلات في الوقت والمكان المناسب، مما يزيد من الأرباح.
- 4- تحقيق الأرباح: الإدارة اللوجستية تهدف إلى تحقيق الأرباح من خلال توفير المنتجات والمدخلات في الوقت والمكان المناسب، مما يزيد من الحصة السوقية.
- 5- السيولة والتشنت: الإدارة اللوجستية تهدف إلى تحقيق السيولة والتشنت القوي من خلال توفير المنتجات والمدخلات في الوقت والمكان المناسب، مما يزيد من كفاءة العمليات.

وهناك من أشار إلى أن أهداف إدارة الأعمال اللوجيستية في المؤسسات هي<sup>1</sup>:

- 1- تزويد الزبائن بالمعلومات الفورية الصادقة والصحيحة عن المنتجات المعروضة.
- 2- جذب الانتباه وإثارة الاهتمام بالمنتجات من خلال التوزيع المباشر وغير المباشر.
- 3- تغيير الميول والاتجاهات والرغبات الاستهلاكية حول السلع والخدمات
- 4- تغيير التفضيلات الاستهلاكية والإقناع والوصول إلى قرار الشراء وتكرار الشراء.
- 5- العمل على تشكيل أنماط حياتية متطورة.
- 6- رفع مستوى جهود التنمية الاجتماعية والاقتصادية في الدولة.
- 7- تحقيق فوائض نقدية متداولة و بازدياد متواصل.

<sup>1</sup> - علي فالح الزعبي، زكريا أحمد عزام، إدارة الأعمال اللوجيستية (مدخل التوزيع الإمداد)، دار المسيرة، عمان، ط1، 2012، ص 36-38.

8- تحقيق أعلى عائد ممكن على الاستثمار بمرور الوقت من خلال وضع تصميم لمنظومة اللوجيستيات .

9- خفض التكاليف المتعلقة بالوفاء بمستويات خدمة الزبون المطلوب تحقيقها مع تعظيم الفائدة للمؤسسة.

10- الهدف المالي هو تعظيم العائد السنوي نتيجة لمستوى الخدمة اللوجيستية الذي يتم تقديمه للزبائن مطروحا منه تكاليف التشغيل لمنظومة اللوجيستيات نسبة إلى الاستثمارات السنوية في منظومة اللوجيستيات."

كذلك يهدف اللوجستيك إلى توفير: المنتج الصحيح بالكمية الصحيحة بالحالة الصحيحة، وفي المكان الصحيح، وفي الوقت الصحيح، للعميل الصحيح وبالتكلفة الصحيحة.

### المطلب الثاني : علاقة الإدارة اللوجستية بالوظائف الأخرى

#### الفرع الأول: علاقة اللوجستيك بالإدارة المالية

إن علاقة اللوجستيك بالإدارة المالية علاقة واضحة تتمثل في التعرف على الاعتمادات المالية المخصصة لعملية الشراء والتي يجب على إدارة الإمداد أن تتخذ قراراتها الشرائية في حدود الاعتمادات المخصصة لها. إلى جانب ما تقدمه الإدارة المالية من معلومات عن الاعتمادات المالية المتاحة فهناك أيضا:<sup>1</sup>

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

<sup>1</sup> - رسمية زكريا قرياقص، عبد الغفار حنفي، الإدارة الحديثة في إدارة الإمداد و المخزون، ترجمة تركي إبراهيم سلطان، أسامة أحمد مسلم، دار المريخ، الرياض:السعودية، (2004)، ص 28.

- معلومات عن الم أي تغيرات في كمية المشتريات الحالية أو المتوقعة حتى يمكن تدبير الأموال لمواجهة هذه التغيرات.
- توقيت عملية الشراء حتى يمكن تدبير الأموال في الوقت المناسب .
- موقف السيولة والتمويل اللازم من الأنشطة اللوجستية وما يتطلبه من تجهيزات وأجهزة وأدوات وغيرها من الإمكانيات المادية والفنية والبشرية.
- أسس وقواعد ربحية أو عائد الأنشطة اللوجستية كوحدة إنتاجية يتم قياس وتقييم أدائها ماليا.
- مراكز المالية للموردين وأيضا معلومات عن أسباب التأخير.
- معلومات عن الموارد المتاحة والتي يمكن تخصيصها للإنفاق على الأنشطة المختلفة (نقل، تحرين، مناولة.....).

أما إدارة اللوجستيك فيجب أن تمت الإدارة المالية بما يلي: <sup>1</sup>

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

### الفرع الثاني : علاقة اللوجستيك بالإنتاج

إن إدارة الإنتاج أو العمليات هي المسؤولة عن إنتاج وتوصيل البضائع والخدمات. كما يعتبران من أهم الأنشطة التي تؤثر مباشرة في التصنيع، ويكون الهدف الأساسي من وراء ذلك الإنتاج بأقل تكلفة، فالاختلاف في الأهداف (تعظيم العائد ضد تخفيض التكلفة) ربما يؤدي إلى تجزئة الاهتمام بأنشطة اللوجستيك، بالإضافة إلى نقص التعاون بين هذه

<sup>1</sup> - مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، (2004)، ص 27.

الأنشطة ككل. إذا تم النظر إلى أنشطة اللوجستيك على أنها مجال منفصل في العمل الإداري، والعلاقة بين الإنتاج واللوجستيك تكون من خلال ما يلي:<sup>1</sup>

- توقيت توفير الإمدادات حسب خطط وبرامج الإنتاج أو التصنيع.
- توفير الإمدادات بالمواصفات الفنية التي تلائم المعدات والأجهزة بخطوط الإنتاج وورش الصيانة.
- العلاقات مع مصادر الإمداد والقدرة على الاستجابة للاحتياجات الطارئة والعاجلة الخطوط وبرامج الإنتاج والصيانة.
- خدمات التخزين والنقل والمناولة بين خطوط أو مراحل عملية الإنتاج، وتأثير ذلك على السباب العملية الإنتاجية.

### الفرع الثالث : علاقة اللوجستيك بالتسويق

إن التسويق هو عملية التخطيط التنفيذ التسعير الترويج وتوزيع البضائع والخدمات الخلق تبادل مع مجموعات أخرى، ما يؤدي إلى تحقيق الأهداف الفردية والتنظيمية، ويخص التسويق بوضع المنتجات أو الخدمات في قنوات التوزيع وذلك لتسهيل عملية التبادل. فأنشطة اللوجستيك تؤثر على نشاط التسويق والبيع من خلال:<sup>2</sup>

- تكلفة سعر المنتج.
- توقيت إنتاج المنتج.
- جودة الإمدادات ومن ثم جودة المنتج.

<sup>1</sup> - محمود مصطفى أبو بكر، نفس المرجع، ص 26-27 .

<sup>2</sup> - محمود مصطفى أبو بكر، مرجع السابق، ص 26.

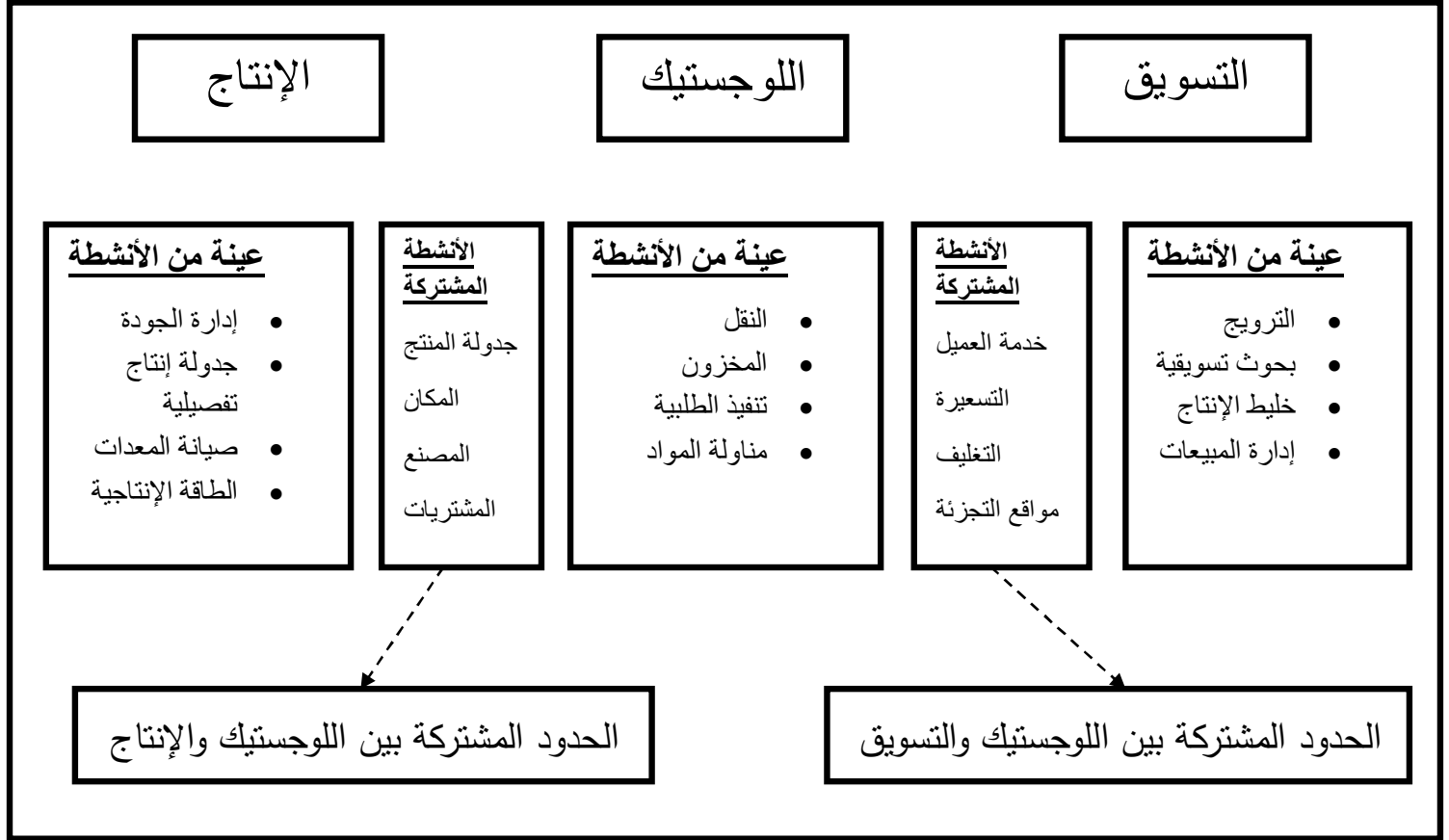


- توقيت إتاحة المنتج للعميل.
  - أماكن إتاحة المنتج للعميل.
  - كفاءة أساليب وأدوات التعبئة والتغليف وفق احتياجات ورغبات وأذواق العميل.
  - مستوى رضا العميل عن الخدمات التي تقدمها له المنظمة.
  - العلاقة بين مصادر الإمداد التي تشتري منتجات المنظمة (المورد / العميل).
  - فالعلاقة بين اللوجستيك والتسويق علاقة ترابط وتقاطع وتم التأثير من خلال البيانات والمعلومات المقدمة من طرف إدارة التسويق ومن بينها ما يلي: <sup>1</sup>
  - قيمة المبيعات الحالية والمتوقعة وأيضا خطط التسويق المختلفة.
  - معلومات عن العملاء الذي يشترون منتجات الشركة وخاصة إذا كان البعض منهم يعتبر موردا لبعض أصناف المواد و الخدمات .
  - أيضا تساعد بحوث التسويق في تنمية معلومات الشراء عند اتخاذ قرارات الشراء.
- أيضا تستفيد إدارة التسويق من البيانات الخاصة بالتطورات التي تحدث في أسواق المواد ومستلزمات الإنتاج حتى تضع سياساتها التسويقية مما يتفق مع خصائص هذه المواد بالأسعار والتكلفة المناسبة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - رسمية زكريا قرياقص، عبد الغفار حنفي، المرجع السابق، ص 27.

<sup>2</sup> - زكريا قرياقص و عبد الغفار حنفي، المرجع السابق، ص 27.

الشكل رقم (1) الحدود المشتركة بين اللوجستيك وكل من الإنتاج والتسويق



المصدر: (رونالد انش، 2006، صفحة 43)

### خلاصة الفصل الأول :

من خلال ختام هذا الفصل تطرقنا إلى نقاط أظهرت أن الإدارة اللوجستية تعتبر فرعاً مهماً من فروع إدارة الأعمال وذو دور وأهمية ومن أحدث المجالات التي تطورت في العقود الأخيرة وتطورت بشكل كبير لتشمل مجموعة واسعة من الأنشطة التي تساهم في تحسين الكفاءة التشغيلية وتقليل التكاليف وضمان العملاء لزيادة ربحية المؤسسة، وأصبح يشكل مجال للمنافسة بين المؤسسات و اكتساب أسواق جديدة.

# الفصل الثاني

## تطبيق الإدارة اللوجستية

### في المؤسسة الجزائرية

**تمهيد**

تشير المعطيات الاقتصادية اليوم إلى أن حجم الاقتصاد العالمي سيزداد أكثر من الضعف خلال الأعوام القادمة، مما يستوجب على جميع الدول، ومن بينها الجزائر المضي قدما في تطوير كافة القطاعات أهمها قطاع الخدمات اللوجستية. خاصة أن هذا القطاع اللوجستي في الجزائر لم يحظ باهتمام كاف في السابق، نظرا لضعف الصناعات التحويلية التي تلعب دورا مهما في عملية الاستيراد والتصدير، وإعادة التدوير والصناعات الضخمة والكبيرة، في ظل التحديات الاقتصادية المتزايدة، يصبح تطبيق الإدارة اللوجستية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية أمرا حيويا لتحقيق النمو والاستدامة. من خلال تبني أفضل الممارسات اللوجستية، يمكن لهذه المؤسسات تحسين كفاءتها التشغيلية، تقليل التكاليف، وزيادة رضا العملاء، مما يعزز من قدرتها على المنافسة في الأسواق المحلية والدولية.

## المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية

## المطلب الأول: مفهوم المؤسسة الاقتصادية

عرفت المؤسسة تطورات وتغييرات مرتبطة بالتطورات التي شهدتها الساحة الاقتصادية والاجتماعية عبر العصور، قد غيرت الكثير من المفاهيم العلمية والاقتصادية وأوقعت كذلك خلط في بعض المبادئ العامة، وهذا نتيجة للتطورات العلمية والتكنولوجية السريعة في القرن العشرين خاصة، مما أدى إلى إعادة النظر في طرق و كفاءات التنظيم الاقتصادي ولقد أفرزت التحولات الاقتصادية الدولية نمطا جديدا في مجال الأعمال، يتمثل مضمونه في تزايد الأهمية النسبية لقطاع المؤسسات الاقتصادية، هذه الأخيرة التي شهدت تزايدا مستمرا سواء كان ذلك في الجزائر أو في معظم بلدان العالم، وقد حظيت بمجال خاص للبحث والدراسة، ومع هذا لا نجد تعريفا موحدا ومضبوط لها، كونها تتميز بالتنوع وعدم التجانس.

## الفرع الأول: تعرف المؤسسة الاقتصادية

هناك عدة تعاريف للمؤسسة الاقتصادية، وتتنوع بحسب طبيعتها و نشاطها والدور الذي تقوم به في الحياة الاقتصادية، ومن هذا المنطلق يمكن عرض مجموعة من التعاريف للمؤسسة الاقتصادية.

**تعريف(1):** تعرف المؤسسة الاقتصادية كمنظمة اقتصادية واجتماعية مستقلة نوعا ما، تؤخذ فيها القرارات حول تركيب الوسائل البشرية والمالية والمادية بغية خلق قيمة مضافة حسب الأهداف في نطاق زمني، في حين عرفها شومبير بأنها مركز للإبداع والإنتاج.<sup>1</sup>

**تعريف(2):** أما "فرنسوا بيرو françois perroux" فقد عرف المؤسسة الاقتصادية بأنها المكان الذي يتم فيه عملية المزج بين عناصر الإنتاج المختلفة، بغية الحصول على منتج

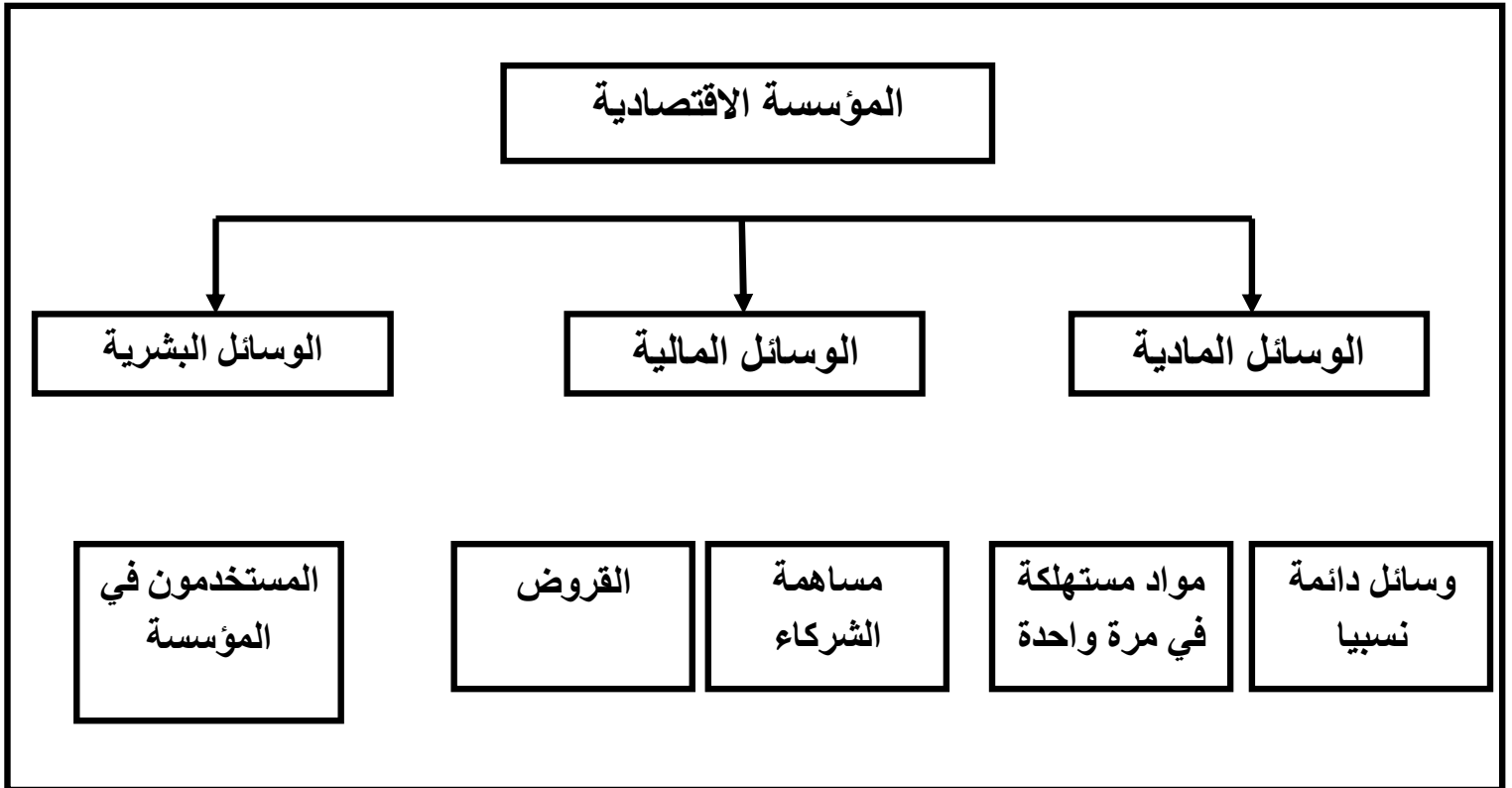
<sup>1</sup> - عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد و تسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، ط3، الجزائر، 2006، ص28.

يصرف في السوق وهي بذلك لا تهدف إلى تلبية حاجات الأفراد مباشرة وإنما تهدف لتلبية حاجيات السوق.<sup>1</sup>

**تعريف(3):** المؤسسة هي منظمة تجمع بين أشخاص ذوي كفاءات متنوعة تستعمل رؤوس الأموال و قدرات من أجل إنتاج سلعة ما، والتي يمكن أن تباع بسعر أعلى مما تكلفته.<sup>2</sup>

و منه يمكن أن نستخلص من التعاريف السابقة أن المؤسسة الاقتصادية هي كيان ينشأ بهدف إنتاج وتوزيع السلع أو الخدمات لتلبية احتياجات المستهلكين وتحقيق الربح و تحقيق أهدافها الإستراتيجية من خلال الإدارة الفعالة للموارد والابتكار المستمر في العمليات والمنتجات.

المخطط التالي يلخص المكونات الأساسية للمؤسسة:



المصدر: مدخل المؤسسة الاقتصادية الاقتصاد و المانجمنت.

<sup>1</sup> - Dominique Roux, Analyse économique et gestion de l'entreprise, Dunod, Paris, 2000, p7.

<sup>2</sup> - محمد أكرم العدلوني، العمل المؤسسي، دار بن حزم، لبنان، الطبعة الأولى، 1423 / هـ 2002 م،

## الفرع الثاني: أشكال المؤسسة الاقتصادية

### 1- خصائص المؤسسة الاقتصادية:

تتميز المؤسسة الاقتصادية بالعديد من الخصائص تتمثل بالاتي:<sup>1</sup>

أ- **الشكل الاقتصادي:** هو الشكل الخاص بوسائل الإنتاج أو الخدمات أو السلع التي يستخدمها المستهلكون، ويساهم باستمرار عملية الإنتاج وتحديد الأهداف، والأساليب الخاصة بالعمل وتوفير الموارد المالية؛ عن طريق الحصول على القروض المالية؛ لذلك تسعى كل مؤسسة اقتصادية إلى صناعة الأهداف الخاصة بها، وتحرص على المساهمة في تحقيقها.

ب- **الشكل التقني:** هو المفهوم الذي يشمل التقنيات الحديثة والتكنولوجية التي تتطور بشكل مستمر؛ حيث تحصل كل دورة من دورات الإنتاج على مُدخلات جديدة، وتعطي معلومات تكنولوجية جديدة.

ت- **الشكل القانوني:** هو امتلاك المؤسسة شخصية مستقلة وقانونية، واسماً خاصاً بها، وميزانية مالية، وصلاحيات، وحقوقاً تكون مسؤولة عنها أمام القانون.

ث- **الشكل الاجتماعي:** هو الطابع الاجتماعي للمؤسسة الاقتصادية بالنسبة للموظفين والعمال، كما يشير إلى مساهمة المؤسسة بتقديم العديد من الفوائد للأفراد في المجتمع.

### 2- أنواع المؤسسات الاقتصادية:

تُقسَم المؤسسات الاقتصادية إلى أنواعٍ عديدةٍ وفقاً لأنماطٍ مُعيّنة، ومنها<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> - الجامعة المستنصرية اقتصاديات وسائل الإعلام المرحلة الثانية 'المؤسسة الاقتصادية' ص3.

[https://uomustansiriyah.edu.iq/media/lectures/8/8\\_2023\\_04\\_30106\\_33\\_41\\_P](https://uomustansiriyah.edu.iq/media/lectures/8/8_2023_04_30106_33_41_P)



أ- المؤسسات الاقتصادية بناءً على طبيعة ملكيتها، وتُقسم إلى الأنواع الآتية:

- 1- المؤسسات الخاصة: هي التي تعود ملكيتها إلى شخصٍ أو جماعة من الأفراد.
- 2- المؤسسات المختلطة: هي ذات ملكية مشتركة بين القطاع الخاص والعام.
- 3- المؤسسات العامة: هي التي تكون ملكيتها للدولة، ولا يحق أن يتصرف مديروها بها وفقاً لآرائهم الشخصية، كما لا يجوز لهم بيعها إلا بعد حصولهم على موافقة الدولة.

ب- المؤسسات الاقتصادية بناءً على طبيعتها الاقتصادية؛ أي وفقاً لنشاطها الاقتصادي، وتُقسم إلى خمسة أنواع هي:

- 1- الصناعية، وتُصنّف وفقاً للتصنيفات في القطاع الصناعي إلى:
- 2- مؤسسات صناعية استخراجية (ثقيلة)، مثل مؤسسات الحديد. مؤسسات الصناعات الخفيفة (التحويلية)، مثل مؤسسات النسيج.
- 4- المؤسسات الفلاحية: هي التي تحرص على زيادة إنتاج الأراضي أو تساهم باستصلاحها، وتسعى إلى تقديم ثلاثة أنواع من المنتجات، وهي: المنتجات النباتية، والمنتجات السمكية، والمنتجات الحيوانية.

ج- المؤسسات التجارية: هي مؤسسات تهتمّ بالنشاطات الخاصة في التجارة.

- 1- المؤسسات المالية: هي مؤسسات تساهم بتنفيذ نشاطات متعلقة بالمال، ومن الأمثلة عليها المصارف، ومؤسسات التأمين. مؤسسات الخدمات: هي مؤسسات تُقدم خدمات مُحدّدة، مثل: المؤسسات الجامعية، ومؤسسات النقل.

هـ- المؤسسات الاقتصادية بناءً على عدد عمالها، وتُقسم إلى الأنواع الآتية:

- 1- المؤسسات الصغيرة: هي مؤسسات يصل عدد موظفيها إلى أقل من 50 موظفاً.
- 2- المؤسسات الكبيرة: هي مؤسسات يصل عدد موظفيها إلى أكثر من 50 موظفاً.
- 3- المؤسسات الضخمة: هي مؤسسات يصل عدد موظفيها إلى أكثر من 500 موظف.

<sup>1</sup> - جامعة المستنصرية، المرجع السابق، ص 4-5.

4- المؤسسات العملاقة: هي مؤسسات يصل عدد موظفيها إلى أكثر من 10000 موظف.

### الفرع الثالث: أهداف المؤسسة الاقتصادية

تسعى المؤسسة الاقتصادية إلى تحقيق العديد من الأهداف من أهمها<sup>1</sup>:

- 1- **تحقيق الأرباح:** هو الهدف الأساسي من بين أهداف المؤسسة الاقتصادية؛ إذ تسعى إلى ضمان تحقيق الأرباح بالاعتماد على استمرار نشاطها، وزيادة نمو وتطور أعمالها؛ من خلال مجموعة من المعايير الأساسية التي تضمن القوة للمؤسسة الاقتصادية.
- 2- **تحقيق المتطلبات المجتمعية:** هو الهدف المرتبط بدور المؤسسة في إنتاج وبيع منتجاتها، سواءً أكانت خدمات أم سلعاً؛ مما يساهم في تغطية الطلبات المجتمعية المحلية.
- 3- **عقلنة الإنتاج:** هو ترشيد المؤسسة لعوامل الإنتاج؛ مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية بالاعتماد على التخطيط الدقيق والجيد، مع الحرص على تفعيل دور الرقابة على عملية التنفيذ.
- 4- **الأهداف الاجتماعية:** هي مجموعة من الأهداف تُقسم إلى الآتي: المساهمة في تطوير مستوى معيشة الموظفين. تأسيس أنماط استهلاك محددة؛ من خلال التأثير في أذواق الجمهور بالاعتماد على توفير منتجات جديدة لهم. الحرص على تحقيق التماسك بين عملاء المؤسسة، والمساهمة في تحقيق الرضا الوظيفي.
- 5- **الأهداف التكنولوجية:** هي الأهداف المرتبطة بتطبيق البحث العلمي؛ بهدف تطوير المنتجات، ومواكبة التطور التكنولوجي للمساهمة في المحافظة على القدرة التنافسية في السوق.

<sup>1</sup> - جامعة المستنصرية، المرجع السابق، ص 2.

## المطلب الثاني: واقع المؤسسات الاقتصادية في الجزائرية.

بعد انهيار أسعار البترول سنة 1988 وقعة الجزائر في أزمة اقتصادية و اجتماعية مما نتج عنها مجموعة من الإصلاحات السياسية و الإدارية و ذلك من أجل التوجه نحو الديمقراطية و انفتاح السوق و تبني نظام جديد للاقتصاد(اقتصاد السوق) وهذا كله قد انعكس بالدرجة الأولى على المؤسسات الاقتصادية التي هي بدورها خضعت لمجموعة من التعديلات من أجل منحها الاستقلالية للتسيير و هذا ما أعطاهما شخصية معنوية متميزة عن الدولة.

## الفرع الأول: نبذة تاريخية عن المؤسسة الجزائرية

تُعدّ المؤسسات الجزائرية حديثة النشأة نسبياً، حيث ظهرت بشكلها الحديث بعد الاستقلال عام 1962. قبل ذلك، كانت السياقات الاقتصادية تُهيمن عليها أشكال تقليدية من التنظيم، مثل الإنتاج الفلاحي والحرف اليدوية والتجارة.

لقد مرت المؤسسة الاقتصادية الجزائرية بمراحل عديدة منذ الاستقلال إلى يومنا هذا، متأثرة بالسياسات المنتهجة من قبل الدولة و النظام الاقتصادي المعتمد، تعكس المؤسسات الاقتصادية في الجزائر تاريخاً غنياً ومعقداً، يمتد من فترة الاستعمار الفرنسي إلى مرحلة ما بعد الاستقلال وصولاً إلى العصر الحديث. وفيما يلي نظرة موجزة على تطور المؤسسات الاقتصادية في الجزائر<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> - جامعة زيان عاشور، الجلفة

- فترة الاستعمار الفرنسي (1830-1962):

خلال فترة الاستعمار الفرنسي كانت المؤسسات الاقتصادية في الجزائر تركز بشكل أساسي على استغلال الموارد الطبيعية مثل الزراعة والمعادن. كانت الشركات الفرنسية الكبرى تسيطر على معظم الأنشطة الاقتصادية، وكانت هناك تمييزات واضحة ضد السكان الجزائريين.

- مرحلة ما بعد الاستقلال (1962-1980):

بعد الاستقلال في عام 1962، قامت الحكومة الجزائرية بتأميم العديد من المؤسسات الاقتصادية الكبرى، وركزت على بناء اقتصاد يعتمد على الصناعة الثقيلة والزراعة. تم تأسيس العديد من الشركات الوطنية في مجالات النفط والغاز، التعدين، والصناعات التحويلية.

- مرحلة الإصلاحات الاقتصادية (1980-2000):

شهدت الجزائر في هذه الفترة محاولات للانتقال إلى اقتصاد السوق بدأت الحكومة في تنفيذ إصلاحات تهدف إلى تحرير الاقتصاد، تقليل الاعتماد على النفط، وتشجيع القطاع الخاص. ومع ذلك، واجهت هذه الإصلاحات تحديات كبيرة بسبب الأزمات السياسية والاقتصادية.

- العصر الحديث (2000-حتى الآن):

منذ بداية الألفية الجديدة، تعمل الحكومة الجزائرية على تعزيز التنوع الاقتصادي وتشجيع الاستثمارات الأجنبية والمحلية في قطاعات متعددة مثل الزراعة، السياحة، والصناعات التحويلية. تهدف السياسات الحديثة إلى تحسين بيئة الأعمال، تقليل البيروقراطية، وتعزيز الابتكار والتكنولوجيا.

## الفرع الثاني: تطور المؤسسة الجزائرية

مراحل التطور: مرّت المؤسسات الجزائرية بمرحلتين رئيسيتين خلال تطورها<sup>1</sup>:

### 1. مرحلة التأسيس والتأميم (1962-1988):

- تميزت هذه المرحلة بظهور المؤسسات العمومية كمحرك رئيسي للاقتصاد الجزائري بعد تأميم العديد من القطاعات.
- سعى الدولة إلى تحقيق الاكتفاء الذاتي من خلال التخطيط المركزي والسيطرة على الإنتاج والتوزيع.
- واجهت هذه المرحلة صعوبات تمثلت في البيروقراطية، قلة الكفاءة، وانخفاض الإنتاجية.

### 2. مرحلة الإصلاح الهيكلي والخصخصة (1988-الحاضر):

- شهدت هذه المرحلة تحولاً نحو اقتصاد السوق، شمل إصلاحات هيكلية تمثلت في :
  - الخصخصة: تمّ تحويل ملكية العديد من المؤسسات العمومية إلى القطاع الخاص.
  - الانفتاح على الاستثمار: سعت الدولة إلى جذب الاستثمار المحلي والأجنبي.
  - تحرير الأسعار: تمّ تقليص تدخل الدولة في تحديد الأسعار.
- هدفت هذه الإصلاحات إلى تحفيز النمو الاقتصادي وتحسين كفاءة المؤسسات.
- واجهت هذه المرحلة تحديات، مثل :

<sup>1</sup> - عرض لتطور المؤسسة العمومية الجزائرية ASJP – CERIST | :  
<https://www.asjp.cerist.dz/en/Articles/664> . 2024-05-13

- ازدياد البطالة: ناتج عن تسريح العمال في إطار عمليات الخصخصة.
- تفاقم التفاوتات الاجتماعية: ازداد الفارق بين فئات المجتمع.
- ضعف الحوكمة: قلة الشفافية والمساءلة في بعض المؤسسات.

## المبحث الثاني: تطبيق الإدارة اللوجستية في المؤسسة الجزائرية

### المطلب الأول: عناصر الأنشطة اللوجستية في المؤسسة الجزائرية

بالنظر إلى مكونات المزيج اللوجستي وهو وصف يشبه إلى حد ما وصف المزيج التسويقي، وهو وصف الجميع العناصر الشاملة والتي تكون نشاطات متنوعة في إطار سلسلة الإمداد، نجد أن هنالك أربعة عشر عناصر يتشكل منها هذا المزيج اللوجستي بحسب مجلس إدارة الأعمال اللوجستية الأمريكي، يتراوح مكونات المزيج اللوجستي لدى منظمات الأعمال، بحسب طبيعة نشاط كل منها ومدى ملائمته لتحقيق أهدافها ورؤيتها التنظيمية فمنها ما يتخصص في نشاط النقل أو أخرى النقل والتخزين والمناولة.... الخ إلا انه في الغالب الأعم، تشمل هذه العناصر ما يلي<sup>1</sup>:

✓ خدمة العملاء الخاصة بالتوزيع.

✓ الاتصالات.

✓ مناولة المواد.

<sup>1</sup> - ترني عبد الوهاب، الإدارة اللوجستية وأثارها في أداء قنوات النقل و التوزيع، جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بو عرييج، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير قسم علوم التجارية، 2021/2020، ص 23.

✓ الأجزاء والخدمات المعاونة.

✓ الشراء.

✓ مناولة السلع المرتدة.

✓ المرور والنقل.

✓ التنبؤ بالطلب.

✓ الرقابة على المخزون.

✓ تشغيل أوامر الطلب.

✓ اختيار موقع المصنع والمخزن.

✓ التعبئة.

✓ التخلص من الخردة.

✓ المخازن والتخزين.

### الفرع الأول: الأنشطة الأساسية

تتمثل الأنشطة الرئيسية لوظيفة الإمداد في خدمة العملاء التي تمثل أساس تنافسية المؤسسات ومركز اهتمامها على المدى الطويل، ووظيفة النقل التي تعتبر عصب محتوى الإمداد والتي لا يمكن فصل مضمونها عن الإمداد، ووظيفة التخزين التي تمثل حلقة الوصل بين مدخلات مخرجات المؤسسة، نظم الإمداد المعلوماتية التي تسهل عمليه انسيابية المعلومات وتدققها في كل الاتجاهات<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - ترني عبد الوهاب، المرجع السابق، ص23.

## 1- خدمة العميل:

تعتبر خدمة العملاء الوظيفة الرئيسية التي تهتم بها المؤسسة، وأن أي تخطيط للوظائف الأخرى يكون مبنيا على متطلبات على هذه الوظيفة التي بدورها تحتاج إلى دراسة رغبات وتطلعات العملاء حتى تتمكن من العمل بشكل جيد<sup>1</sup>.

فالمؤسسة تقوم بدراسة الاستراتيجيات والتكنولوجيات من أجل تقديم أحسن العروض المتوقعة للعميل، فمن الصعب بناء علاقات جيدة مع الزبون دون القيام بدراسات فعالة لمتطلباته واحتياجاته وبأقل تكلفة، وتعتبر هذه الوظيفة علاقة وصل بين جميع الوظائف بالمؤسسة<sup>2</sup>.

لذلك فإن عملية توافر السلعة أو الخدمة وامتداد هذه العملية إلى ما بعد البيع يمكن النظر إليها من زاوية المدخلات والمعالجة والمخرجات فإنها تمثل دور وحدة المعالجة المركزية بلغة الحاسب والتي تؤدي بالضرورة إلى الهدف المطلوب وهو خدمة العميل أي بمعنى آخر خدمة العميل هي النتيجة المنطقية لطبيعة النظام اللوجستي بالمنظمة.

وبالنظر إلى كل ما تقدم يصبح من الضروري تبيان الترابط بين خدمة العميل وعملية تصميم النظام اللوجستي وذلك بخلق مستوى معين لخدمة العملاء عند تصميم النظام اللوجستي الملائم.

<sup>1</sup> - كريمة كندري، دور الإمداد في تحسين تنافسية المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماستر، جامعة الحاج لخضر باتنة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، السنة الجامعية 2010/2011، ص 14.

<sup>2</sup> - كريمة كندري، المرجع السابق، ص 14.



## 2- النقل:

لقد اختلفت الآراء حول ما إذا كان النقل نشاطاً اقتصادياً صناعياً أم أنه نشاط خدماتي وترجع أسباب هذا التساؤل إلى أن النقل له سمات خاصة تجعله يختلف عن باقي الصناعات الأخرى، والنقل هو اختيار الوسيلة الملائمة وإعداد جدولتها ومتابعه الاختلافات التي تتعلق بعروض النقل، وتعتبر تكلفه النقل من أهم عناصر التكاليف في المؤسسة للتعامل مع الموردين أو مع الزبائن فهي تؤثر بشكل مباشر على قرارات البيع والشراء التي تقوم بها المؤسسة<sup>1</sup>.

لهذا يجب على المؤسسة أن تختار نمط النقل الذي يساعد على تحقيق الجودة في التسليم وتخفيض تكلفه النقل وذلك عن طريق التفاوض مع مؤسسات النقل للحصول على أحسن العروض والاختيار بين امتلاك وسائل النقل أو استئجارها.

ويسمح النقل بسريران البضائع بين مختلف النقاط الثابتة وبتيح معبراً للفجوة بين البائع والمشتري ويحدد كفاءة سلسلة اللوجستيك والموقف التنافسي للشركة والطلب على المنتج في السوق، كذلك فإن النقل يضيف قيمة بتوفير فائدة الزمان والمكان من خلال نقل البضائع للمكان المطلوب وفي الزمن المطلوب وتتطلب العمليات في مناخ السوق العالمي مزيداً من الوقت اللازم للنقل وكلما اتسعت الفجوة بين البائع والمشتري ارتفعت تكاليف النقل والتخزين، فالنقل يؤثر على تكاليف المخزون وتكاليف نفاذ المخزون وأيضاً على تكاليف التشغيل للمنشآت حيث إن النقل السريع يعني وجود مخزون أقل، وحجم أقل المخازن ومتطلبات أقل للتغاييف<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - كريمة كندري، المرجع سابق، ص16.

<sup>2</sup> - محمد المعداوي، إدارة اللوجستيات وسلاسل الإمداد، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 94.

## 3-التخزين:

يعتبر التخزين من أهم الوظائف الحيوية للكثير من المؤسسات، حيث انه يؤثر تأثيرا كبيرا ومباشرا على العمليات الإنتاجية إذ انه يوفر مستلزمات الإنتاج من خامات أو مواد أو قطع غيار أو معدات كما أن لهذه الوظيفة تأثيرها على النشاط التسويقي، لان التخزين يختص باستقبال والمحافظة على السلع النهائية لحين الحاجة إليها .<sup>1</sup>

تتمثل أهمية وظيفة التخزين فيما يلي:

أهمية اقتصادية وتتمثل في تحرير الطلبات ما يسمح بتخفيض تكاليف النقل، فالتخزين هو الحماية ضد صدمات الطلبات التي يجب أن تحول إلى الإنتاج وإلى السوق.

• **أهمية مالية:** فقانون المخازن يسمح باستمرارية ثبات الأسعار للمواد الأولية، في حالة ارتفاع الأسعار للمؤسسة.

• **أهمية تقنية:** تتمثل في تحسين نوعية المنتجات واكتساب المنتج للجودة المطلوبة.

• **أهمية تسويقية:** وذلك بوضع حد للمشاكل الناتجة عن التأخر في تسليم المنتجات للزبائن.

\*الحاجة إلى نظام التخزين Need for storage system:<sup>2</sup>

في الواقع يمكننا تصور عدم نشوء حاجة إلى نظام تخزين لدى أي من منظمات الأعمال سواء للمواد الخام ومستلزمات الإنتاج أو حتى للسلع التي تقوم بإنتاجها هذه المنظمات ، فقط إذا كان من الممكن مقدما معرفة حجم وتوقيت الطلب على هذه المنتجات

<sup>1</sup> - كريمة كندري، المرجع السابق، ص18.

<sup>2</sup> - ثابت عبد الرحمن إدريس، مقدمة في إدارة الأنشطة اللوجستية، الدار الجامعية للكتب، القاهرة، جمهورية مصر العربية، 2006 م، ص195.

بدقة ، أي بمعنى آخر عندما يكون هنالك قدره على التنبؤ الدقيق بحجم الطلب ، ولكن هذه الحالة قد تكون مقبولة نظريا ، وإنما في واقع الأعمال تعد أمرا بعيد المنال بسبب الصعوبة في التنبؤ الدقيق بحجم الطلب ، كما انه في حال وجود تنسيق فعال بين

التوريد والطلب فان هنالك مسوغات أخرى تبرر التخزين. أي أن التخزين ومن ثم توفير المخازن ليس ضرورة في حد ذاته بقدر ما هو نشاط مطلوب القيام به للمساهمة في خفض التكاليف الإنتاج والبيع والنقل. بالنسبة للإنتاج فان توافر المخزون بين المواد الخام ومستلزمات الإنتاج يساعد المنظمة على تجنب تكاليف تعطل الإنتاج أو حتى توقفه بالنسبة للتسويق فان توافر المخزون يساعد الشركة على تجنب فرص البيع الضائعة ومن ثم تنمية المبيعات.

وأخيرا يساعد الشركة على التوفير في التكاليف الكلية للنقل والشحن من خلال التشغيل الاقتصادي لوسائل النقل حيث يمكن نقل كميات كبيرة.

والخلاصة، فإن المنظمات في بلداننا تحتاج إلى التخزين الفعال لاعتبارات اقتصادية متنوعة تتعلق بالإنتاج أو التسويق أو النقل.

### الفرع الثاني: العناصر المعاونة

بعد التعرف على الأنشطة الأساسية لوظيفة الإمداد سيتم الانتقال إلى الأنشطة المعاونة التي تكمل عملها، ويمكن حصرها في التعبئة، التغليف والتنبؤ والشراء.

#### 1-التعبئة والتغليف Packing and Packagin

إذا نظرنا إلى المنتجات المعاصرة في الأسواق الحديثة نجد أنها تغلف في عبوات مختلفة شكلا وحجما، حيث يسعى خبراء اللوجستيات ورجال التسويق من خلالها إلى تحسين وتجويد عملية المناولة حيث يساعد الغلاف على حماية البضاعة من التلف ويسهل حركتها.

حيث يشير الغلاف إلى العبوة التي يتم نقلها من خلال نظام اللوجستيات ويتحدد نظام النقل والتخزين الملائم في ضوء وزن وحجم ودرجة تحمل الغلاف، لذلك لا بد من تصميم الغلاف بحيث يجمع بين الكفاءة الفنية والاعتبارات العملة في نفس الوقت.<sup>1</sup>

أهداف الغلاف ينظر رجال التسويق إلى الغلاف من حيث تأثيره على المبيعات أما رجال اللوجستيات فينظرون إلى عنصر التغليف نظره أكثر شمولية، فالتغليف يعتبر من الأنشطة التي ترتبط ارتباطا وثيقا بالاعتبارات والمهام الخاصة باللوجستيات، كما أن التغليف يحقق مجموعة من الأهداف التي تعتبر أهداف تسويقية كما يلي:

- ✓ التغليف بهدف حماية المنتج.
- ✓ التغليف بهدف رفع كفاءة التوزيع.
- ✓ التغليف بهدف ترويج المبيعات.

## 2- التنبؤ بالطلب:

تعتمد القرارات الإدارية في المنشأة على التنبؤ بالمستقبل بشكل مباشر أو غير مباشر، فلا تستطيع أي مؤسسة منشأة تجاهل أسعار الفائدة والتغيير فيها في المستقبل أو تجاهل العمالة ونوعيتها أو تجاهل اتجاه الطلب على منتجات الشركة، وهذا الأخير يؤثر في قرارات الإنتاج والشراء والنقل والتخزين .<sup>2</sup>

ويمكن تعريف التنبؤ على انه فن وعلم التوقع بالأحداث المستقبلية وهو فن لان الخبرة والحدس الإداري له دور في التنبؤ .<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - ترني عبد الوهاب، المرجع السابق، ص26.

<sup>2</sup> - كريمة كندري، المرجع السابق، ص 26.

<sup>3</sup> - محمد عبد العليم، إدارة اللوجستيات: الشراء، التخزين، التوزيع، الإسكندرية، مصر، 2008، ص79.

ويعتبر التنبؤ أساسا لعملية التخطيط لجميع أوجه نشاط المنظمة، فهو مهم للكثير من القرارات التسويقي، ويعتبر الأساس الذي يمكن للمنظمة من خلاله إعداد موازنتها التقديرية، وبالتالي تقدير حجم الأرباح المحققة والتكاليف المتعلقة بتحقيق هذا الربح، كلك يسمح التنبؤ بالرقابة وتقييم الأداء.

### 3 - الشراء Purchasing

تعرف وظيفة الشراء على أنها الوظيفة المسؤولة عن توفير احتياجات المؤسسة من المواد والتجهيزات وفقا للسياسة محددة وواضحة بما يخدم نشاطات المؤسسة للوصول إلى الأهداف المرسومة، وتتمثل أهميتها في المفاضلة بين البدائل المتعددة واختيار أحسنها، أما أهدافها فتتمثل بصفة عامة في ضمان التدفق السريع والمستمر للاحتياجات لتجنب الاختناقات في الإنتاج، والشراء بحكمه في ظل التنافسية، وذلك من حيث السعر المناسب والجودة المناسبة والوقت والكمية المناسبة.<sup>1</sup>

وتتمثل أهداف إدارة المشتريات حسب ثلاثة مستويات وهي:

**المستوى الإداري:** الالتزامات الخمسة أو الحقوق الخمسة وهي الحصول على احتياجات المنظمة من المواد: والمعدات الجودة المناسبة، الكمية المناسبة، السعر المناسب، الوقت المناسب ومصدر التوريد المناسب.

**المستوى التشغيلي أو الوظيفي:** التدفق المنتظم للمواد والخدمات الشراء بحكمة تحقيق الشراء التنافسي الحد من تكلفة المخزون تنمية مصادر جديدة وفعالة وتنمية علاقات طيبة مع الموردين.

<sup>1</sup> - كريمة كندري، المرجع السابق، ص 27.

المستوى التفصيلي: سياسات الشراء، اختيار الموردين وإرساء التعاقد، مراجعة مواصفات المواد وطلبات الشراء، السياسات بشأن المناقصات العامة.<sup>1</sup>

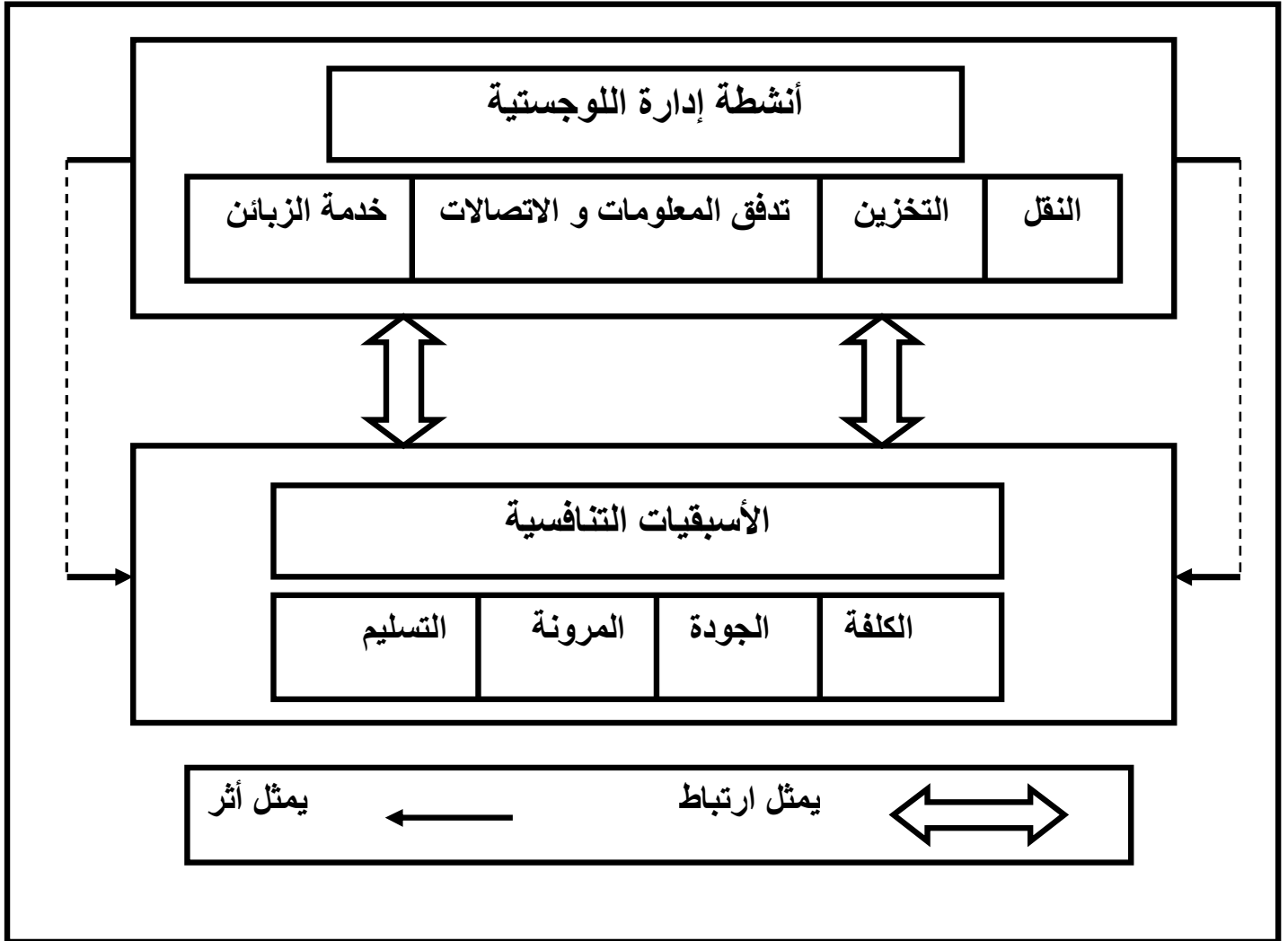
#### 4- وظيفة المناولة:

تشير عملية المناولة إلى تحريك ونقل مختلف المنتجات من موقع لآخر، استجابة لأحد أوامر التشغيل الصادرة من إدارة التوزيع أو إدارة المواد والمشتريات، أو الإنتاج أيضا، تمثل مناولة المواد نشاط يشتمل عمالة مكثفة، لأن معظم أعمال المناولة للمواد بالعالم اجمع تجري يدويا أو على أحسن الأحوال شبه آلية، وكان جون وايت قد اقترح إن تصميم مناولة المواد اجتاز خمس مراحل تطوير ، وبالنسبة لوايت فان الأبعاد الرئيسية للمناولة المواد هي التحريك التخزين والسيطرة على المواد أي أن المناولة تعني عمليات الشحن والتفريغ والتخزين.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - خالد السقطي، المشتريات واستراتيجيات سلسلة التوريد، ملتقى الاتجاهات الحديثة في إدارة المخازن والمشتريات، القاهرة، 07-06 ديسمبر 2007.

<sup>2</sup> - كريمة كندري، المرجع السابق، ص 28.

الشكل رقم (02) يمثل أنشطة إدارة اللوجستية



المصدر : (متعب الشيمائي وآخرون، 2015، صفحة 33)

## المطلب الثاني: مراحل الإدارة اللوجستية في المؤسسة الجزائرية

## الفرع الأول: التخطيط اللوجستي

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

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

1. **التخطيط الاستراتيجي :** يستند على خطة التسويق والتنبؤ طويل المدى، وله تأثير

كبير على موقع وحدات الإنتاج والتوزيع حيث يتم وضع خطة إستراتيجية وفقاً لقدرة اللوجستيك على تنظيم تدفق المواد بين الوحدات وبين الوحدات والعملاء.

2. **التخطيط التكتيكي:** يكون لمدة عام حيث ينطوي على وضع الموارد اللوجستية

الضرورية لتنفيذ. الأهداف السنوية للمؤسسة الاستخدام الرشيد للوسائل اللوجستية واتخاذ الخطوات اللازمة لتكييف الوسائل مع الاحتياجات.

3. **التخطيط العملي (التشغيلي) :** يدير تخصيص الموارد على أساس الطلبات ويكون

على أساس يومي، ويقوم بوضع خطة العمليات اللازمة (تاريخ تسليم منتج معين في مكان معين) هذه الخطة تكون من خلال توفير الوسائل اللازمة لذلك مثل (توفير

<sup>1</sup> - ونالد إتش بالو، إدارة اللوجستيات: تخطيط وتنظيم ورقابة سلسلة الإمداد، ترجمة تركي إبراهيم سلطان، أسامة أحمد مسلم، دار المريخ، الرياض: السعودية، 2003، ص56.



الشاحنات منطقة التخزين...) والجدول بوضح بعض الأمثلة عن القرارات اللوجستية

وفقا للمستويات الثلاثة:

جدول رقم (03) أمثلة عن القرارات الإستراتيجية والتكتيكية و التشغيلية للأعمال اللوجستية

مستوى القرار			نوع القرار
تشغيلي	تكتيكي	استراتيجي	
الطرق، النفقات، الإرسال الشحن	وضعية المخزون	تسهيلات، الحجم و الموقع	الموقع
جداول الكميات والوقت	مزيج الخدمة الفصلي	اختيار نمط النقل	النقل
تسهيل و تعجيل تنفيذ الطلبيات	قواعد الأوليات لطلبيات العملاء	اختيار وتصميم نظام ادخال الأوامر	تشغيل الأوامر
/	/	وضع معايير خدمة العملاء	خدمة العميل
الوفاء بالأوامر	اختيار المساحات الفصلية	التنظيم الداخلي و المكان	المخازن
إصدار أوامر الشراء	التقاعد واختيار المورد	وضع سياسات الشراء	الشراء

المصدر: ثابت عبد الرحمن إدريس، مقدمة في إدارة الأعمال اللوجستية : الإمداد والتوزيع المادي، الدار

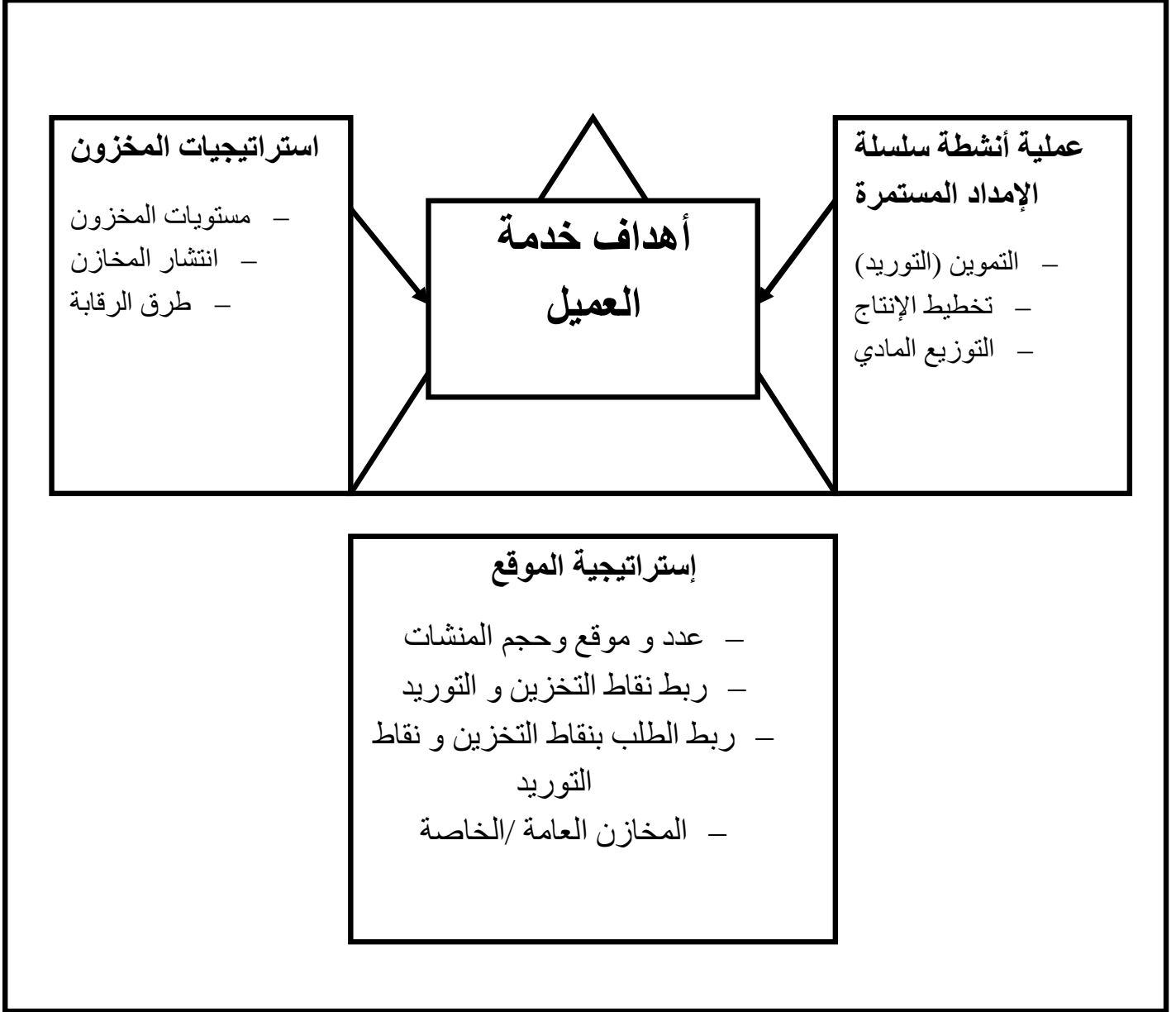
الجامعية، الإسكندرية: مصر 2003/2002 ص5.

\*مثلث القرارات اللوجستية:

يتركز التخطيط اللوجستي علي أربعة مشاكل رئيسية : خدمة العميل، الموقع، قرارات

المخزون وقرارات النقل، والشكل رقم يوضح ذلك.

شكل رقم (03) : مثلث اتخاذ قرار اللوجستية



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

يمثل الشكل السابق مثلث اتخاذ قرار اللوجستيات، الذي يضم ثلاثة مجالات وهي التخزين والنقل والموقع . وتتصف هذه المجالات الثلاثة بالتداخل فيما بينها، ومن ثم يجب أن يتم التخطيط لها كوحدة واحدة وليس بطريقة منفصلة حيث أن كل منها يؤثر بدرجة

لمؤسسة على النظام اللوجستي المتكامل كما نلاحظ أن خدمة العميل ما هي إلا نتيجة للاستراتيجيات التي تم صياغتها في المجالات الثلاث الأخرى<sup>1</sup>.

### مجالات التخطيط اللوجستي الرئيسية

تتعامل المستويات المختلفة للتخطيط اللوجستي مع مشكلات متعددة تتركز في المجالات الرئيسية التالية<sup>2</sup>:

#### أولا - أهداف خدمة العملاء:

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

#### ثانيا - إستراتيجية تسهيلات المواقع:

إن الوضع الجغرافي لنقاط التخزين، وكذلك النقاط الخاصة بها للإمداد تحدد الخطوط العريضة للخطة اللوجستية . مثال ذلك إن تحديد العدد، والموقع، والحجم الخاص بالتسهيلات، وتحديد طلب السوق يؤدي إلى تحديد المسارات التي من خلالها سيتم توجيه المنتجات إلى السوق وإن النطاق المناسب لمشكلة التسهيلات الخاصة بالموقع هو أن يتضمن جميع التحركات للمنتج والتكاليف المصاحبة لذلك كما تحدث من موقع المصنع أو

<sup>1</sup> - رشا أكرم العميرة، منظومة الدعم اللوجستي، الأردن، عمان، دار الراية للنشر و التوزيع، 2014، ص 64.

<sup>2</sup> - ثابت عبد الرحمن إدريس، إدارة الأعمال اللوجستية الإمداد والتوزيع المادي، المرجع السابق، ص 62.

البائع أو الميناء، وخلال نقاط التخزين الوسيطة وحتى مواقع العملاء إضافة إلى ذلك فإن تحديد طلب العميل الذي سوف يتم خدمته بشكل مباشر من المصانع أو البائعين أو الموانئ أو يوجه إلى نقاط تخزين مختارة يؤثر على التكاليف الإجمالية للتوزيع إن إيجاد الأعمال الأقل تكلفة والتي بالتالي تساهم في تعظيم الربحية هو جوهر إستراتيجية تسهيلات الموقع.

### ثالثا - قرارات التخزين:

تتصرف قرارات التخزين إلى الطريقة التي من خلالها يتم إدارة المخزون فإن تخصيص المخزون على نقاط التخزين ( أسلوب الدفع) مقابل سحب المخزون من النقاط التخزينية وفقا للقواعد محددة يمثلا إستراتيجيتين أساسيتين في هذا المقام كما أن المواقع المختارة للأصناف المختلفة في خط المنتجات في المصنع، أو المخازن الإقليمية أو الميدانية، أو إدارة مستويات المخزون يمثلون استراتيجيات أخرى إضافية في هذا الصدد.

ويلاحظ أن سياسة المنظمة المستخدمة سوف تؤثر على قرارات التخزين، وبالتالي يجب أن تؤخذ في عين الاعتبار الإستراتيجية اللوجستية.

### رابعا - إستراتيجية النقل:

تشتمل قرارات النقل على نمط وأسلوب للنقل وحجم الأنشطة، ومسارات النقل والجدول الزمني للنقل إن هذه القرارات تتأثر في الواقع بالمخازن ومواقعها الجغرافية بالنسبة للعملاء والمصانع، والتي بالتالي تؤثر في موقع المخازن كما أن مستويات المخزون تتأثر بقرارات النقل من خلال حجم الشحن. وهكذا فإن مستويات خدمة العملاء، تسهيلات الموقع، والمخزون، والنقل يمثلون جميعا مجالات رئيسية للتخطيط اللوجستي، وذلك بسبب تأثير القرارات الخاصة بها على الربحية، والتدفق النقدي، والعائد على الاستثمار للمنظمة خر، ومن ثم لا يجب التخطيط له بمعزل عن غيره، أو على الأقل إن كل مجال من هذه القرارات يتداخل معا للقيام بتحقيق التوافق والتوازن بينها.

## الفرع الثاني : التنظيم اللوجستي

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

## أولا : أهمية التنظيم اللوجستي

إن كفاءة وفعالية النظام اللوجستي تعتبر جزء أساسي من الإدارة الإستراتيجية للمنشأة، ومن الملاحظ أن معظم وظائف اللوجستيك تنتشر تقليديا 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 بين أنشطة اللوجستيات تحت إدارة وسيطرة أحد أفراد الإدارة العليا معناه الفشل في تطبيق المفهوم المتكامل لإدارة نشاط اللوجستيات<sup>1</sup>.

لقد ساعد تطور مدخل النظم على تقديم إطار تحليلي لدراسة أنشطة اللوجستيك، ويرجع ذلك إلى أن مدخل النظم لا يعتمد على التخصص كأساس لتكوين الوظائف، وإنما يعتمد في تكوين هذه الأخيرة على تجميع الأنشطة ذات علاقات الارتباط القوية ووفقا لمدخل النظم فإن النظم المتكاملة تؤدي إلى مستويات أداء أعلى من تلك النظم التي تشمل أنشطة فرعية غير مترابطة ولكنها ذات طبيعة واحدة، ولقد ساهم هذا المدخل بشكل مباشر في

<sup>1</sup> - نهال فريد مصطفى، إدارة المواد والإمداد إدارة المخازن، إدارة المشتريات النقل والشحن، المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية، مصر، 2008، ص 278.

حصر مختلف الأنشطة المرتبطة بعملية تدفق المواد والأجزاء والمنتجات المتاحة من وإلى المنظمة ووضعها داخل إطار إداري موحد وهو الإطار الخاص بإدارة اللوجستيك<sup>1</sup>.

### التطور التنظيمي لإدارة اللوجستيك

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

**المرحلة الأولى:** هي التي جرى رصدها في أوائل السبعينات في هذه المرحلة كان الهيكل التنظيمي تقليديا والذي يتميز بانتشار وظائف اللوجستيك ما بين عدة وحدات تنظيمية، كما أنه لا وجود لبعض الأنشطة اللوجستية في الخارطة التنظيمية ، وتعود طبيعة هذا الهيكل التنظيمي إلى خصائص تلك المرحلة والتي كانت مرحلة ظهور اللوجستيك كمفهوم إداري، كما أن تلك الفترة كان اللوجستيك مشتتا بين وظائف المؤسسة والشكل رقم يوضح الهيكل التقليدي لإدارة اللوجستيات حيث نلاحظ من الشكل أنه لا وجود لإدارة مستقلة<sup>2</sup>.

**المرحلة الثانية:** تم في هذه المرحلة وضع مسئول تنفيذي كبير يتبع الإدارة العليا وعهد إليه بالمسؤولية عن الأنشطة اللوجستية، حيث تم لأول مرة جمع إدارة المواد مع إدارة التوزيع المادي تحت إدارة واحدة، ولقد تصدرت شركات عملاقة مثل كوداك وويرلبول مسيرة إحداث هذا النوع من التعديل الرسمي في الهيكل التنظيمي ومع ذلك في عام 1985 ظلت معظم الشركات الكبرى عالقة في المرحلة الأولى أو تخطت المرحلة الثانية قفزا إلى المرحلة الثالثة مباشرة<sup>3</sup> والشكل رقم 4 يوضح الهيكل التنظيمي للوجستيك المتكامل.

<sup>1</sup> - نهال فريد مصطفى، جلال إبراهيم العبد، إدارة اللوجستيات، مرجع سابق، ص 02.

<sup>2</sup> - نهال فريد مصطفى، نفس المرجع، ص 329.

<sup>3</sup> - رونالد إتش بالو، المرجع السابق، ص 768.

المرحلة الثالثة : وهي مرحلة إدارة سلسلة الإمداد أو ما تسمى باللوجستيك المشترك، تتضمن هذه المرحلة الدمج الكامل للأنشطة اللوجستية.

وتعطي أهمية كبيرة لإدارة اللوجستيك داخل الهيكل التنظيمي للمؤسسة كما هي موضحة في الشكل رقم 4.

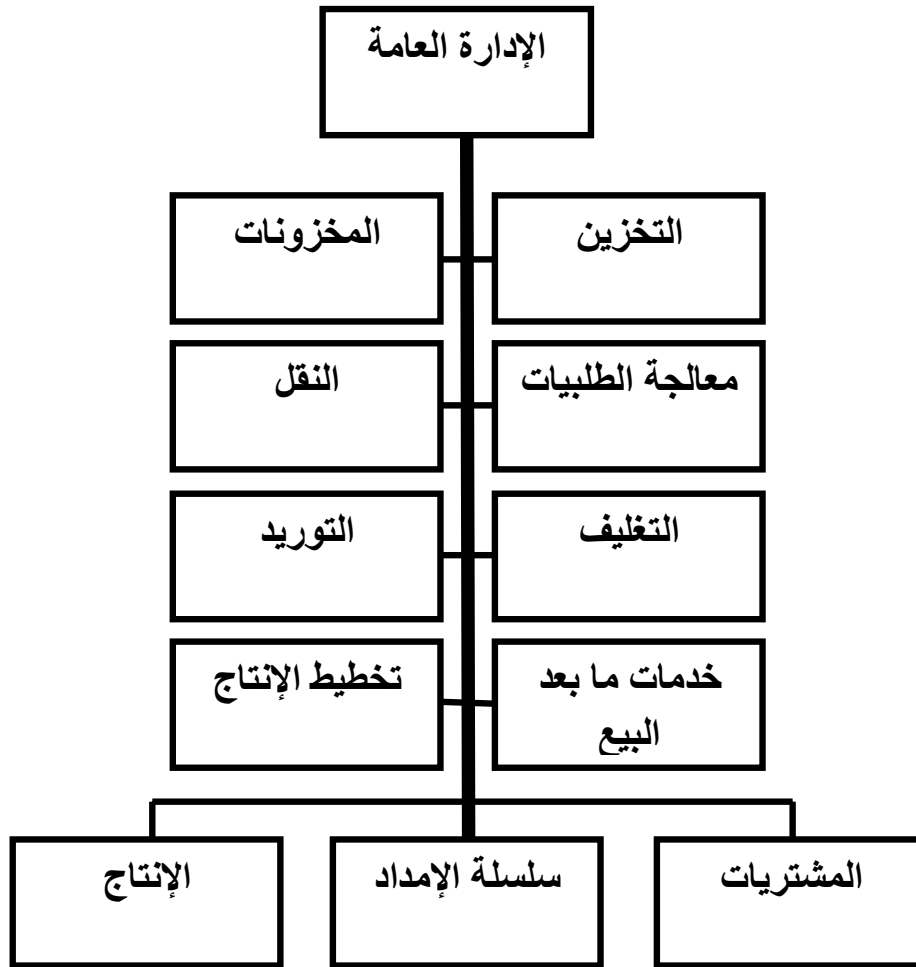
شكل رقم 04 : الهيكل التنظيمي التقليدي للوجستيك



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

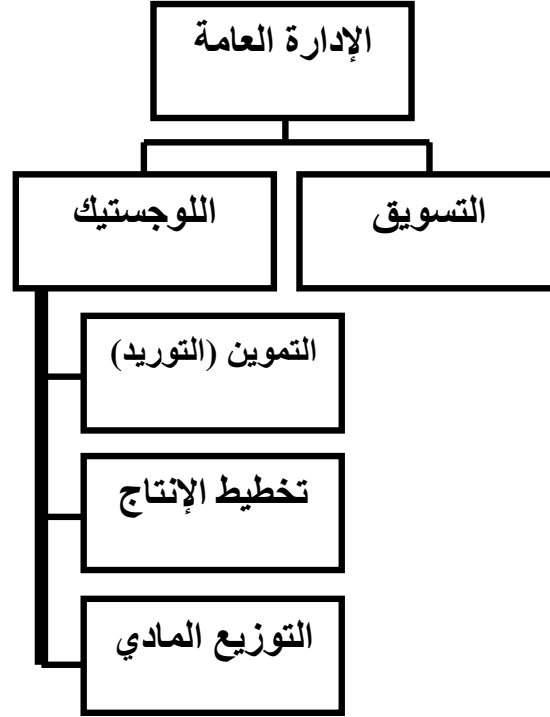


شكل رقم (05) : الهيكل التنظيمي للوجستيك المتكامل



المصدر: عبد العزيز بن قراط، المرجع السابق، ص 18.

## شكل رقم (06) : المكانة الحديثة للوجستيك



المصدر : عبد العزيز بن قيراط، مرجع سابق، ص 19.

## الفرع الثالث : 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 الأداءين يلتقيان قدر الإمكان في نقطة واحدة. كذلك تقوم الرقابة بتفسير الانحرافات ومحاولة إيجاد الحلول وتفاذي المشاكل اللوجستية عند التخطيط.

## 1- أهمية الرقابة اللوجستية:

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

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

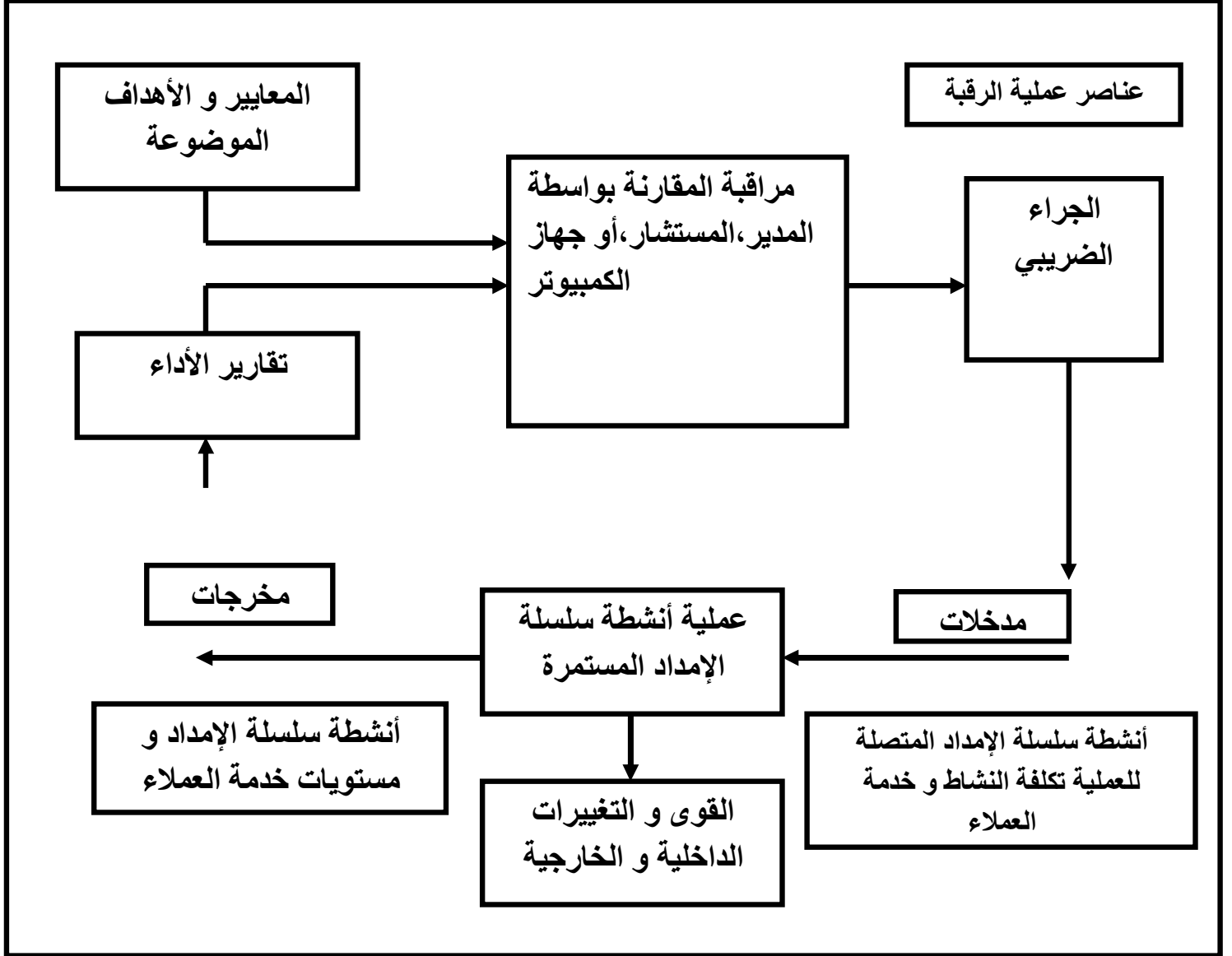
## 2- نموذج الرقابة اللوجستية:

تمثل عملية المراقبة الجزئية واحدة من ظروف المراقبة المتغيرة التي يصاحبها توقع عملية أنشطة سلسلة الإمداد المستمرة التموين (التوريد) القوى والتغيرات الداخلية والخارجية المعايير والأهداف الموضوعة تقارير الأداء مراقبة المقارنة بواسطة المدير المستشار أو جهاز الكمبيوتر الإجراء التصويبية مدخلات أنشطة سلسلة الإمداد المتصلة للعملية تكلفة النشاط وخدمة العملاء مخرجات أنشطة سلسلة الإمداد ومستويات خدمة العملاء عناصر

<sup>1</sup> - رونالد إتش بالو، مرجع سابق، ص 804.

عملية الرقابة بالحاجة إلى إجراء تصحيحي لتعديل الأداء الفعلي لكي يستقيم ويلتقي مع الأداء الموضوع . وذلك ما يوضحه الشكل 7.

شكل رقم 07 : عملية الرقابة اللوجستية



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

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

### 3-أنواع نظم الرقابة:

وتنقسم إلى ثلاثة أنواع هي<sup>1</sup>:

#### أولا : النظم مفتوحة الحلقات

وهي من أكثر الأنواع شيوعا، ويعني التدخل الإنساني بين إجراء مقارنة الأداء الفعلي والأداء المطلوب، وبين الإجراء المطلوب لتقليل خطأ العملية، ويجب على المدير أن يتدخل بطريقة ايجابية قبل حدوث أي إجراء تصحيحي، وهو ما يجعلنا نطلق على العملية المراقبة المفتوحة . ومن مزايا هذا النظام : المرونة، التكلفة الأولية المنخفضة لبدء عمله، بإمكان المدير تحديد نوع المعلومات المطلوبة لغرض المراقبة، ودرجة السماح للخطأ المقبول في أي وقت من الأوقات، إضافة إلى تحديد شكل الإجراء التصويبي . وتفيد هذه المرونة عندما تكون الأهداف والخطط والمؤثرات البيئية عرضة لتغييرات متكررة وعندما تكون إجراءات الرقابة الأوتوماتيكية باهظة التكلفة ومقيدة.

<sup>1</sup> - رونالد إتش بالو ، المرجع السابق، ص 808

## ثانيا : النظم مغلقة الحلقات

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

و حاليا أفضل نظام الرقابة ذي الحلقات المغلقة في إدارة اللوجستيات، هو نظام الرقابة على المخزون، فطبيعة الكمية القابلة للقياس المشكلات مستويات المخزون هي التي جعلت المخزون بشكل خاص أول أنشطة المؤسسة التي خضعت للمراقبة من خلال طرق الحلقات المغلقة. ومن مميزات هذا النظام أنه يتمتع بقدرة هائلة على مراقبة مستويات عديدة من المخزون من المنتجات بسرعة ودقة ومع ذلك فإن هذا النظام يميل إلى عدم المرونة من ناحية الاستجابة للظروف المتغيرة التي تقع خارج نطاق مؤشرات التصميم له كذلك قد يتيح هذا النظام السيطرة على جزء واحد فقط من العملية الإجمالية.

## 4-نظام الرقابة المعدلة:

يشعر المديرون بعدم الرغبة في نقل الرقابة الموسعة على أحد الأنشطة أو مجموعة من الأنشطة إلى مجموعة القرارات التي تحل محلهم، كذلك فإن المؤثرات البيئية يتعذر التنبؤ بها، وكذلك يخالج المديرين نوع من عدم الثقة بأجهزة الكمبيوتر والنماذج الرياضية ولذلك فإن المزيج من نظام الرقابة الذي قام بخلط النظامين (المفتوح ومغلق الحلقات - المعدل) هو في الواقع الأكثر استخداما للرقابة على الأنشطة اللوجستية، وفي النظام المعدل يستطيع

المدير أحيانا أن يحل محل قاعدة القرارات ، فالمدير يستطيع الدخول لقاعدة معلومات واسعة للغاية تفوق ما يستطيع نظام المراقبة الآلي.

## خلاصة الفصل الثاني:

تشير المعطيات الاقتصادية الحديثة إلى ضرورة تطوير كافة القطاعات في الجزائر ولاسيما قطاع الخدمات اللوجستية لتعزيز النمو الاقتصادي والاستدامة حيث يواجه هذا القطاع تحديات متعددة منها ضعف الصناعات التحويلية وعدم كفاية الاهتمام التاريخي به. تطبيق الإدارة اللوجستية بفعالية يمكن أن يساعد المؤسسات الاقتصادية الجزائرية على تحسين الكفاءة التشغيلية، تقليل التكاليف، وزيادة رضا العملاء، مما يعزز قدرتها على المنافسة في الأسواق المحلية والدولية.

توضح الفصول أهمية الإدارة اللوجستية في المؤسسات الجزائرية لتحقيق النمو والاستدامة. من خلال تبني ممارسات لوجستية فعّالة، يمكن للمؤسسات تحسين الكفاءة التشغيلية، تقليل التكاليف، وزيادة رضا العملاء، مما يعزز من قدرتها على المنافسة في الأسواق المحلية والدولية.



الفصل الثالث  
دراسة حالة المؤسسة  
سونلغاز شاكور

**تمهيد**

تدعيما لما تم التطرق إليه في الجانب النظري من خلال الفصلين السابقين، تم إعداد دراسة حالة التشخيص واقع إدارة اللوجستيك بإحدى المؤسسات الجزائرية التابعة للقطاع الخاص وهي: مؤسسة أشغال كهربائية *Les travaux d'électricité Sonelgaz* Chakour، والتي سيتم التعريف عليها من خلال هذا الفصل حسب ما تم توفيره من معلومات، وذلك لتحديد فعالية اللوجستيك في المؤسسة الجزائرية المعتمدة من قبلها، وبغرض تحقيق هذه الأهداف تم تقسيم الفصل إلى مبحثين المبحث الأول: تضمن التعريف بميدان الدراسة، والمبحث الثاني: تضمن تشخيص واقع اللوجستيك في المؤسسة أشغال كهربائية.

## المبحث الأول: لمحة عامة حول المؤسسة محل الدراسة

في هذا الإطار سيتم التعريف على مؤسسة أشغال كهربائية Les travaux d'électricité Sonelgaz Chakour ولاية مستغانم، وقد تم اختيار مؤسسة أشغال كهربائية كدراسة حالة بناء على جوانب عدة منها كون المؤسسة تسعى دائما للتطوير ومواكبة التكنولوجيا، وكذلك تطبيق كل ما هو جديد وما هو مرتبط بإدارة اللوجستيك.

## المطلب الأول: تعريف المؤسسة محل الدراسة

مؤسسة أشغال الكهرباء " Les travaux d'électricité Sonelgaz Chakour " هي شركة متخصصة في تقديم خدمات الكهرباء والبنية التحتية الكهربائية، تأسست في 2006/05/05 حيث تعمل المؤسسة في مجالات متعددة تشمل تصميم وتنفيذ وصيانة شبكات الكهرباء، وتوفير الحلول الكهربائية المتكاملة للمشاريع السكنية والتجارية والصناعية.

- **مشاريع البناء:** تشمل مشاريع البناء إنشاء محطات كهربائية وشبكات كهربائية ومباني فرعية .
- **مشاريع البنية التحتية:** تشمل مشاريع البنية التحتية إنشاء أنظمة الإضاءة العامة وإشارات المرور وأنظمة الطاقة الشمسية .
- **مشاريع الصيانة:** تشمل مشاريع الصيانة صيانة محطات الطاقة وشبكات الكهرباء والمعدات الكهربائية.
- **النظام القانوني للمؤسسة:** مؤسسة خاصة
- **تاريخ التأسيس:** 2006/05/05
- **المقر الاجتماعي:** Rue FrèresHamoda N°3 Ain Tedeles Mostaganem
- **اسم ولقب المدير العام:** شاكور محمد رضا

• هاتف: 0770197713

• فاكس: 0454225445

### 1-مجالات العمل:

#### 1. تصميم وتنفيذ شبكات الكهرباء:

○ تشمل خدمات التصميم والتخطيط لشبكات الكهرباء، بما في ذلك التخطيط للشبكات ذات الجهد المنخفض والمتوسط والعالي.

○ تنفيذ المشروعات الكهربائية بما في ذلك تمديد الكابلات وتركيب المحولات والمولدات.

#### 2. الصيانة والإصلاح:

○ تقديم خدمات الصيانة الدورية والإصلاح لشبكات الكهرباء لضمان التشغيل الأمثل وتقليل فترات الانقطاع.

○ الاستجابة السريعة لحالات الطوارئ والأعطال الكهربائية.

#### 3. تركيب الأنظمة الكهربائية:

○ تركيب أنظمة الإنارة العامة والخاصة، وأنظمة التحكم الذكي في الإنارة.

○ تركيب أنظمة الطاقة المتجددة مثل الألواح الشمسية.

#### 4. خدمات الاستشارات:

○ تقديم الاستشارات الهندسية والفنية المتعلقة بمشاريع البنية التحتية الكهربائية.

○ إجراء دراسات الجدوى وتقديم حلول لتحسين كفاءة الطاقة.

## 2- الرؤية والرسالة:

➤ **الرؤية:** تسعى مؤسسة أشغال الكهرباء إلى أن تكون رائدة في مجال الخدمات الكهربائية من خلال تقديم حلول مبتكرة ومستدامة تلبي احتياجات العملاء وتعزز من تطوير البنية التحتية الكهربائية في المجتمعات التي تعمل فيها.

➤ **الرسالة:** تقديم خدمات كهربائية عالية الجودة تلبي توقعات العملاء وتساهم في تحقيق التنمية المستدامة من خلال الالتزام بالمعايير الدولية والابتكار في العمليات والخدمات.

## 3- القيم الأساسية:

- **الجودة:** الالتزام بتقديم خدمات ومنتجات عالية الجودة وفقاً للمعايير الدولية.
- **السلامة:** ضمان بيئة عمل آمنة للموظفين والعملاء من خلال الالتزام بأعلى معايير السلامة.
- **الاستدامة:** تبني ممارسات صديقة للبيئة في جميع العمليات لتقليل الأثر البيئي.
- **الابتكار:** تعزيز الابتكار في تقديم الحلول الكهربائية لتلبية احتياجات السوق المتغيرة.
- **العملاء:** التركيز على رضا العملاء وتقديم خدمات متميزة تتجاوز توقعاتهم.

## 3-المشاريع البارزة:

مؤسسة أشغال الكهرباء قامت بتنفيذ العديد من المشاريع البارزة في مجالات البنية التحتية الكهربائية، بما في ذلك:

- مشروعات تمديد شبكات الكهرباء في المجتمعات السكنية الجديدة.
- مشاريع البنية التحتية الكهربائية للمناطق الصناعية.
- تركيب أنظمة الطاقة الشمسية في المنشآت الحكومية والخاصة.
- تحسين وتوسعة شبكات الكهرباء في المدن الكبرى.

## المطلب الثاني: وظائف الإدارة اللوجستية في المؤسسة محل الدراسة

في مؤسسة أشغال الكهرباء " Les travaux d'électricité Sonelgaz Chakour" ، تلعب الإدارة اللوجستية دورًا حيويًا في ضمان تنفيذ المشاريع بكفاءة وفعالية. تشمل وظائف الإدارة اللوجستية في هذا السياق مجموعة من الأنشطة والمهام التي تهدف إلى تحسين تدفق المواد والخدمات والمعلومات، مما يسهم في تحقيق الأهداف التشغيلية للمؤسسة. فيما يلي وظائف الإدارة اللوجستية في مؤسسة أشغال الكهرباء:

## 1. إدارة المشتريات:

- التخطيط والتنبؤ: تحديد احتياجات المؤسسة من المواد والمعدات اللازمة لتنفيذ المشاريع الكهربائية.
- التوريد: اختيار الموردين المناسبين وضمان توريد المواد والمعدات بالجودة المطلوبة وفي الوقت المناسب.
- التفاوض: التفاوض مع الموردين للحصول على أفضل الأسعار وشروط التسليم.

## 2. إدارة المخزون:

- التخزين: تنظيم وتخزين المواد والمعدات بطريقة تضمن سهولة الوصول إليها وتقليل الفاقد.
- التحكم في المخزون: مراقبة مستويات المخزون بشكل دوري وتحديد الكميات المطلوبة لتجنب النقص أو الفائض.

- الجرد: تنفيذ عمليات الجرد الدورية لضمان دقة سجلات المخزون وتقليل الفاقد.

### 3. إدارة النقل:

- التخطيط والتنظيم: تخطيط وتنظيم عمليات النقل لضمان تسليم المواد والمعدات إلى مواقع العمل بكفاءة.
- التنفيذ والمتابعة: تنفيذ عمليات النقل ومتابعة الشحنات لضمان وصولها في الوقت المحدد.
- تحسين الكفاءة: تحسين كفاءة عمليات النقل من خلال اختيار وسائل النقل المناسبة وتقليل التكاليف.

### 4. إدارة المستودعات:

- تصميم المستودعات: تصميم المستودعات بشكل يضمن تدفق المواد بكفاءة وسهولة الوصول إليها.
- عمليات المستودع: إدارة عمليات الاستلام والتخزين والصرف بشكل فعال.
- مراقبة الأداء: مراقبة أداء المستودعات وتحسين عمليات التخزين والتوزيع.

### 5. إدارة الطلبات:

- استلام الطلبات: استقبال ومعالجة طلبات المواد والمعدات من مواقع العمل المختلفة.
- تنفيذ الطلبات: تجهيز الطلبات للشحن وضمان تسليمها في الوقت المناسب.
- خدمة العملاء: تقديم الدعم لمواقع العمل في حالة وجود مشاكل أو استفسارات حول الطلبات.

## 6. إدارة سلسلة التوريد:

- **تنسيق الأنشطة:** تنسيق الأنشطة بين الموردين، المستودعات، ومواقع العمل لضمان تدفق سلس للمواد والمعدات.
- **تحسين الأداء:** تحليل أداء سلسلة التوريد وتحسين العمليات لضمان توفير المواد بجودة عالية وفي الوقت المناسب.
- **إدارة العلاقات:** بناء علاقات قوية مع الموردين والشركاء لضمان التعاون الفعال وتحسين الأداء الكلي لسلسلة التوريد.

## 7. التخطيط اللوجستي:

- **التخطيط الاستراتيجي:** تطوير استراتيجيات لوجستية تتماشى مع أهداف المؤسسة وتحقيق الكفاءة التشغيلية.
- **التخطيط التشغيلي:** تخطيط العمليات اليومية وضمان تنفيذها بكفاءة عالية.
- **التكامل:** ضمان تكامل الأنشطة اللوجستية مع العمليات الأخرى في المؤسسة لتحقيق الأهداف التشغيلية.

تسهم وظائف الإدارة اللوجستية في مؤسسة أشغال الكهرباء بشكل كبير في تحسين الكفاءة التشغيلية وضمان تنفيذ المشاريع بكفاءة وفعالية من خلال تحسين إدارة المشتريات، المخزون، النقل، المستودعات، الطلبات، وسلسلة التوريد، يمكن للمؤسسة تحقيق أهدافها بكفاءة أعلى وتقليل التكاليف، مما يعزز من قدرتها على تقديم خدمات عالية الجودة وتحقيق رضا العملاء.



## المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة

يهدف الهيكل التنظيمي في مؤسسة أشغال الكهربائية إلى تنظيم العمل وتحديد المسؤوليات والسلطات داخل المؤسسة لضمان تنفيذ المشاريع بكفاءة وفعالية. يمكن أن يكون الهيكل التنظيمي لمؤسسة أشغال الكهربائية كما يلي:

## 1. المدير العام:

- المسؤول الأعلى عن إدارة المؤسسة وتوجيهها لتحقيق أهدافها الإستراتيجية.

## 2. الإدارة التنفيذية:

## • نائب المدير العام:

- يدعم المدير العام ويشرف على العمليات اليومية للمؤسسة.

## • مدير الموارد البشرية:

- مسؤول عن توظيف وتدريب الموظفين، إدارة الأداء، والرواتب.

## • مدير الشؤون المالية:

- مسؤول عن التخطيط المالي، إعداد الميزانية، وإدارة الحسابات.

## • مدير التسويق والمبيعات:

- مسؤول عن تطوير استراتيجيات التسويق، إدارة العلاقات مع العملاء، وزيادة المبيعات.

## • مدير تكنولوجيا المعلومات:

- مسؤول عن البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات ودعم الأنظمة الرقمية.

## 3. الإدارة الهندسية:

## • مدير المشاريع الهندسية:

- يشرف على تخطيط وتنفيذ المشاريع الهندسية.

• مدير الصيانة:

- مسؤول عن صيانة المعدات والبنية التحتية الكهربائية.

• مهندسو المشاريع:

- مسؤولون عن تصميم وتنفيذ المشاريع الكهربائية.

• فريق الفنيين:

- يتولى تنفيذ الأعمال الفنية الميدانية والصيانة.

4. الإدارة اللوجستية:

• مدير اللوجستيات:

- يشرف على جميع الأنشطة اللوجستية في المؤسسة.

• مسؤول المشتريات:

- مسؤول عن شراء المواد والمعدات اللازمة للمشاريع.

• مسؤول المخزون:

- يدير عمليات تخزين ومراقبة المخزون.

• مسؤول النقل:

- يشرف على عمليات نقل المواد والمعدات إلى مواقع العمل.

• مسؤول المستودعات:

- يدير عمليات التخزين والصرف في المستودعات.

5. إدارة الجودة والسلامة:

• مدير الجودة:

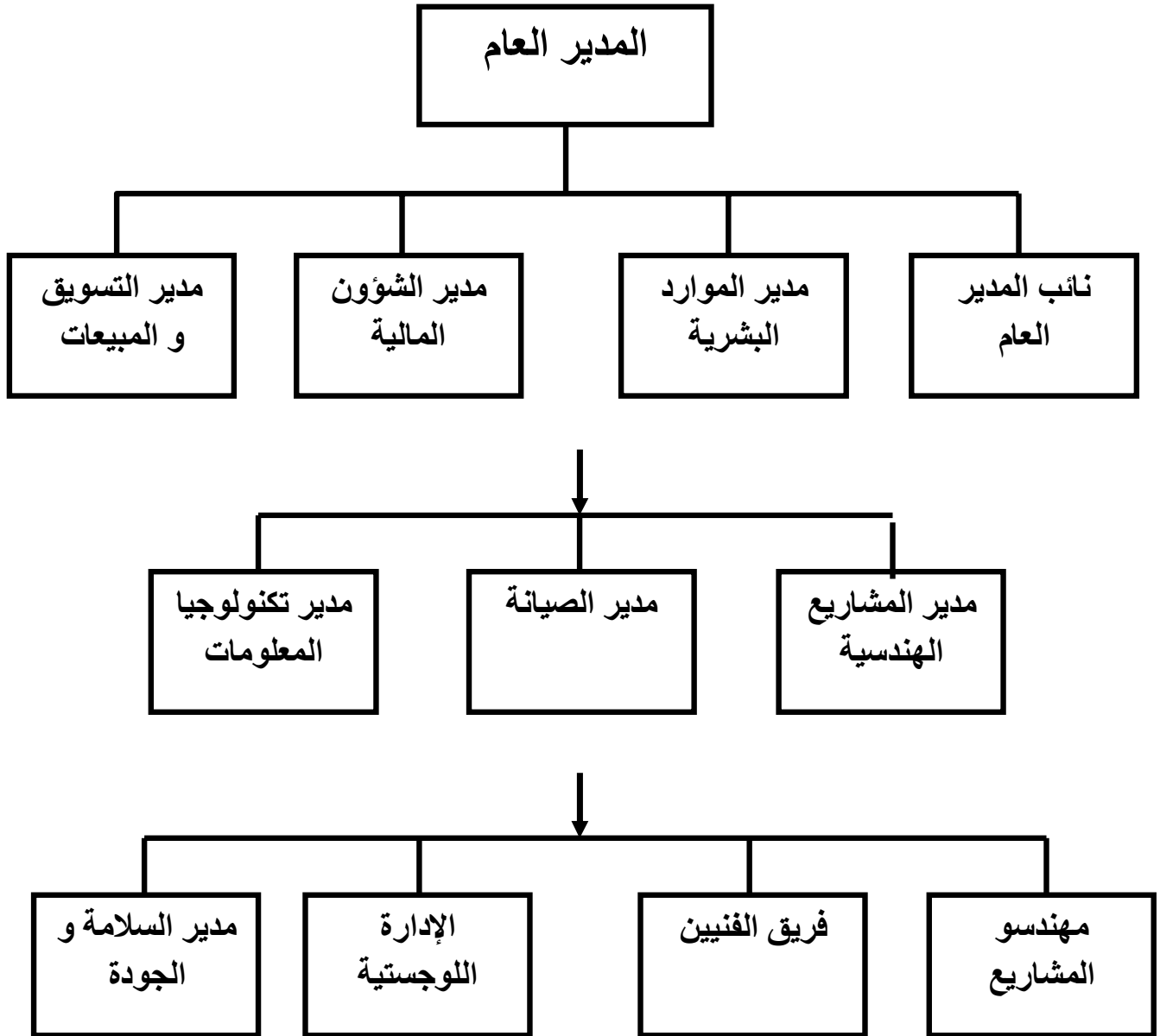
- مسؤول عن مراقبة الجودة وضمان التزام المؤسسة بالمعايير.

• مدير السلامة والصحة المهنية:

- مسؤول عن ضمان سلامة الموظفين وتطبيق إجراءات السلامة في مواقع

العمل.

## الشكل رقم (08) يوضح الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة



يوضح هذا الهيكل التنظيمي كيف تنتزع المسؤوليات والسلطات داخل مؤسسة أشغال الكهربائية لضمان إدارة فعالة لجميع العمليات. يتيح هذا الهيكل تنظيم العمل بشكل يضمن التعاون بين الأقسام المختلفة لتحقيق الأهداف المشتركة وضمان تنفيذ المشاريع الكهربائية بكفاءة عالية.

## المبحث الثاني: منهجية الدراسة

## المطلب الأول : تشخيص واقع اللوجستيك في المؤسسة محل الدراسة

استخدمنا المنهج الوصفي الذي يركز على الوصف الدقيق والتفصيلي للظاهرة أو موضوع الدراسة وصفا كميا ووصفا تم الاعتماد على المنهج التحليلي وذلك من أجل تحليل المعطيات المتوفرة عن الموضوع محل الدراسة.

## أولا : مبررات اختيار المنهج

- ✓ المنهج الوصفي يخوض بعمق كبير في وصف التفاصيل.
- ✓ يسمح بدراسة لواقع الإدارة اللوجستيك في المؤسسة.
- ✓ يسمح لنا بوصف وتحليل كامل جوانب هذا الموضوع بشقيه واقع الإدارة اللوجستيك في المؤسسة.

## ثانيا: الخطوات المتبعة في المنهج المستخدم:

- ✓ قمنا بتحديد مشكلة البحث وجمع المعلومات عنها.
- ✓ صياغة مشكلة البحث على شكل سؤال.
- ✓ وضعنا أربعة فرضيات كحلول مبدئية للمشكلة.
- ✓ اختبار العينة التي أجريت عليها الدراسة.
- ✓ الوصول إلى النتائج وتفسيرها واستخلاص التعميمات.

## المطلب الثاني: تحليل واقع الإدارة اللوجستية في المؤسسة محل الدراسة

## حدود الدراسة

ستناول في حدود الدراسة ما يلي:

- الحدود الزمنية: تتمثل الحدود الزمنية للدراسة بالموسم الجامعي 2025/2024.
- الحدود المكانية: بهدف التعرف على واقع إدارة اللوجستيك في المؤسسة اخترنا مؤسسة أثناء زيارتنا للمؤسسة قمنا بجمع المعلومات والبيانات من خلال الطرق التالية:

➤ جمع البيانات: سيتم جمع البيانات من خلال مصادر مختلفة، بما في ذلك:

- المقابلات مع كبار المسؤولين في المؤسسة.
- استعراض الوثائق والمستندات المتعلقة بالعمليات اللوجستية.
- مراقبة العمليات اللوجستية في الموقع.
- تحليل البيانات التاريخية المتعلقة بالأداء اللوجستي.
- الملاحظة من أهم وسائل جمع البيانات.

➤ تحليل البيانات: سيتم تحليل البيانات التي تم جمعها من أجل:

- تحديد العمليات اللوجستية الرئيسية.
- قياس أداء كل عملية لوجستية.
- تحديد نقاط القوة والضعف في النظام اللوجستي.
- تحديد فرص التحسين.

**\*العمليات اللوجستية الرئيسية :**

تشمل العمليات اللوجستية الرئيسية في مؤسسة أشغال كهربائية ما يلي :

- **التوريد:** تشتري المؤسسة المواد الخام والمعدات من الموردين وتخزنها في مستودعاتها.
- **النقل:** تنقل المؤسسة المواد الخام و المعدات إلى مواقع المشاريع باستخدام أسطول من الشاحنات.
- **الإدارة:** تراقب المؤسسة مستويات المخزون بشكل مستمر و تطلب المزيد من المواد الخام و المعدات.
- **خدمة العملاء:** توفر المؤسسة خدمة عملاء ممتازة لضمان رضا العملاء.
- **التخزين:** تخزين المواد الخام و المعدات في المستودعات التي تمتلكها المؤسسة.

**\*نقاط القوة:**

- **خبرة واسعة:** تمتلك مؤسسة أشغال كهربائية - ولاية مستغانم خبرة واسعة في مجال المقاولات الكهربائية.
- **التزام بجودة العمل:** تلتزم المؤسسة بتطبيق معايير عالية الجودة لعملها، مما يؤدي إلى رضا العملاء.
- **شبكة واسعة من الموردين:** تمتلك المؤسسة شبكة واسعة من الموردين مما يضمن لها الحصول على المواد الخام والمعدات في الوقت المحدد.
- **أسطول نقل حديث:** تمتلك المؤسسة أسطول نقل حديث مما يضمن لها نقل المواد الخام والمعدات بكفاءة.

• نظام معلومات متطور: تمتلك المؤسسة نظام معلومات متطور يدعم العمليات اللوجستية.

**\*نقاط الضعف:**

• نقص التنسيق: هناك نقص في التنسيق بين مختلف الإدارات المعنية بالعمليات اللوجستية.

• نقص في المهارات: هناك نقص في المهارات المتخصصة في مجال الإدارة اللوجستية.

• نظم تقليدية: لا تزال بعض الأنظمة التقليدية.

**المطلب الثالث: النتائج و التوصيات**

توصيات ونتائج دراسة حالة تشخيص واقع إدارة اللوجستيك في مؤسسة أشغال

كهربائية *Les travaux d'électricité Sonelgaz Chakour*

**التوصيات:**

• تحسين التنسيق بين الإدارات:

◦ إنشاء فريق عمل متعدد الوظائف مسؤول عن التنسيق بين مختلف الإدارات

المعنية بالعمليات اللوجستية.

◦ وضع خطة عمل لتحديد الأدوار والمسؤوليات بوضوح.

◦ عقد اجتماعات دورية لمناقشة التحديات والفرص المتعلقة بالعمليات اللوجستية.

• **تطوير مهارات الموظفين:**

- توفير برامج تدريبية للموظفين في مجال الإدارة اللوجستية.
- تشجيع الموظفين على حضور المؤتمرات والندوات المتعلقة باللوجستيات.
- دعم الموظفين في الحصول على شهادات مهنية في مجال اللوجستيات.

**\*أتمت العمليات:**

- استخدام أنظمة إدارة سلسلة التوريد (SCM) لأتمتة العمليات اللوجستية الرئيسية.
- استخدام تقنية الباركود لتتبع حركة المواد الخام والمعدات.
- استخدام تقنية GPS لتتبع أسطول النقل .

**\*خفض تكاليف النقل :**

- التفاوض مع الموردين للحصول على أسعار أفضل للنقل.
- تحسين مسارات النقل لزيادة الكفاءة.
- استخدام تقنيات "التحميل المشترك" لتقليل تكاليف النقل.

**\*النتائج المتوقعة:**

- تحسين كفاءة العمليات اللوجستية.
- تقليل التكاليف اللوجستية.



- تحسين خدمة العملاء.
- زيادة رضا العملاء.
- تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة في السوق.

## خاتمة الفصل الثالث:

أظهرت دراسة حالة تشخيص واقع إدارة اللوجستيك في مؤسسة أشغال كهربائية *Les travaux d'électricité Sonelgaz Chakour* - ولاية مستغانم أن المؤسسة تتمتع بالعديد من نقاط القوة، بما في ذلك خبرتها الواسعة في مجال المقاولات الكهربائية والتزامها بجودة العمل وشبكة الموردين الواسعة وأسطول النقل الحديث ونظام المعلومات المتطور.

ومع ذلك، فقد كشفت الدراسة أيضاً عن بعض نقاط الضعف، بما في ذلك نقص التنسيق بين الإدارات ونقص المهارات في مجال الإدارة اللوجستية والنظم التقليدية في بعض العمليات اللوجستية وارتفاع تكاليف التخزين.

وتهدف التوصيات المقدمة في هذه الدراسة إلى معالجة نقاط الضعف هذه وتحسين أداء إدارة اللوجستية في المؤسسة. ومن المتوقع أن تؤدي هذه التحسينات إلى زيادة كفاءة العمليات اللوجستية وتقليل التكاليف اللوجستية وتحسين خدمة العملاء وزيادة رضا العملاء وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة في السوق.

## ملاحظة:

هذه مجرد توصيات عامة، وقد تحتاج إلى تعديلها لتناسب احتياجات مؤسسة أشغال كهربائية *Les travaux d'électricité Sonelgaz Chakour* - ولاية مستغانم الخاصة.

أخيراً،

أود أن أؤكد على أهمية الاستمرار في تقييم وتحسين إدارة اللوجستية في مؤسسة أشغال كهربائية *Les travaux d'électricité Sonelgaz Chakour* - ولاية مستغانم.

ففي عالم الأعمال المتغير باستمرار، من المهم أن تكون المؤسسات قادرة على التكيف مع التحديات والفرص الجديدة وإدارة اللوجستية الفعالة هي مفتاح النجاح في أي مؤسسة تسعى إلى تحقيق أهدافها والتنافس في السوق.

الخطمة

ختاماً، تمثل مذكرتنا بعنوان "واقع الإدارة اللوجستية في المؤسسة الجزائرية" توضح الفصول أهمية الإدارة اللوجستية في المؤسسات الجزائرية لتحقيق النمو والاستدامة. من خلال تبني ممارسات لوجستية فعّالة، يمكن للمؤسسات تحسين الكفاءة التشغيلية، تقليل التكاليف، وزيادة رضا العملاء، مما يعزز من قدرتها على المنافسة في الأسواق المحلية والدولية.

في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، تشكل الإدارة اللوجستية محوراً أساسياً لضمان تنفيذ العمليات بكفاءة عالية وتحقيق النمو المستدام. تعتمد هذه المؤسسات على استراتيجيات لوجستية متقدمة لإدارة سلسلة التوريد، بدءاً من تخطيط المشتريات وحتى توصيل المنتجات النهائية. على الرغم من وجود بنية تحتية قوية وخبرة فنية متميزة، إلا أن هناك تحديات تواجه الإدارة اللوجستية مثل ارتفاع تكاليف النقل والبيروقراطية المعقدة. لتحسين هذا الواقع، تسعى المؤسسات الجزائرية إلى تبني تقنيات حديثة وتعزيز برامج التدريب والتطوير لموظفيها، مما يعزز من قدرتها على المنافسة في الأسواق ويضمن تقديم خدمات ذات جودة عالية لعملائها. في ظل التحديات الاقتصادية المتزايدة، يصبح تطبيق الإدارة اللوجستية في المؤسسات الجزائرية أمراً حيوياً لتحقيق النمو والاستدامة. من خلال دراسة حالة مؤسسة أشغال كهربائية، يتضح أن الإدارة اللوجستية تلعب دوراً محورياً في تحسين الكفاءة التشغيلية وتقليل التكاليف وزيادة رضا العملاء.

بعد تحليل واقع الإدارة اللوجستية في المؤسسات الجزائرية، خاصة في قطاع أشغال الكهرباء، تم التوصل إلى مجموعة من النتائج الهامة التي تلخص الأداء الحالي والتحديات والفرص المتاحة لتحسين الكفاءة التشغيلية.

تقييم الفرضيات:

تُعدّ فرضية الدراسة بمثابة بيان يُفترض صحته من أجل اختباره من خلال البحث. في سياق دراسة واقع الإدارة اللوجستية في المؤسسة الجزائرية، تم طرح 4 فرضيات رئيسية:

1. يمكن أن يمثل واقع الإدارة اللوجستية في المؤسسة الجزائرية مزيجًا من البنية التحتية، التكنولوجيا المتقدمة، والتعاون الفعال مع شركاء السلسلة اللوجستية.

تقييم:

• البنية التحتية :

- تُعدّ البنية التحتية اللوجستية في الجزائر ضعيفة نسبيًا، مع نقص في شبكات الطرق السريعة والموانئ الحديثة ومرافق التخزين الملائمة.
- يُعيق ذلك كفاءة العمليات اللوجستية ويزيد من التكاليف.
- لذلك، تُدعم هذه الفرضية جزئيًا.

• التكنولوجيا المتقدمة :

- تُستخدم التكنولوجيا المتقدمة بشكل محدود في المؤسسات الجزائرية،
- مع قلة استخدام حلول البرمجيات اللوجستية وأنظمة تتبع السلع.
- يُعيق ذلك دقة وسرعة العمليات اللوجستية.
- لذلك، تُدعم هذه الفرضية جزئيًا.

• التعاون الفعال مع شركاء السلسلة اللوجستية :

- يُعدّ التعاون بين المؤسسات الجزائرية وشركاء السلسلة اللوجستية ضعيفًا نسبيًا.
- يُعيق ذلك التواصل وتبادل المعلومات وتنسيق العمليات.
- لذلك، تُدعم هذه الفرضية جزئيًا.

2. توفر البنية التحتية اللوجستية الجيدة تسهم في تحسين كفاءة إدارة اللوجستيات في المؤسسات الجزائرية.

تقييم:

. البنية التحتية :

- تُظهر الدراسات أن الاستثمارات في تحسين البنية التحتية اللوجستية تؤدي إلى خفض التكاليف وتحسين سرعة التسليم ورفع مستوى رضا العملاء.
- لذلك، تُدعم هذه الفرضية بقوة.

3. التكنولوجيا المتقدمة وحلول البرمجيات اللوجستية يمكن أن تزيد من دقة وسرعة عمليات اللوجستيات في المؤسسات الجزائرية.

تقييم:

. التكنولوجيا :

- تُظهر الدراسات أن استخدام حلول البرمجيات اللوجستية وأنظمة تتبع السلع يُساهم في تحسين دقة وسرعة العمليات اللوجستية.
- لذلك، تُدعم هذه الفرضية بقوة.

4. التعاون الفعال مع شركاء السلسلة اللوجستية يسهم في تقليل التكاليف وتحسين خدمة العملاء في المؤسسات الجزائرية.

تقييم:

• التعاون :

- تُظهر الدراسات أن التعاون الفعال بين المؤسسات وشركاء السلسلة اللوجستية يؤدي إلى تقليل التكاليف وتحسين خدمة العملاء من خلال تقليل زمن التسليم وزيادة دقة الطلبات.
- لذلك، تُدعم هذه الفرضية بقوة.

الخلاصة:

\*تُدعم جميع فرضيات الدراسة جزئياً أو بقوة، مما يدعم فكرة أن واقع الإدارة اللوجستية في المؤسسة الجزائرية يمكن تحسينه من خلال:

- الاستثمار في تحسين البنية التحتية اللوجستية.
- استخدام التكنولوجيا المتقدمة وحلول البرمجيات اللوجستية.
- تعزيز التعاون الفعال مع شركاء السلسلة اللوجستية.

نتائج البحث:

ومن خلال ما تم تناوله في البحث ككل، يمكن تقديم مجموعة من النتائج على ضوء ما تم استخلاصه من الجانبين النظري والتطبيقي و ذلك على النحو الموالي :

المفهوم الحديث للوجستيك يبرز تعقد نشاطاته وصعوبة التحكم فيها، وفي تدفق المعلومات على امتداد سلاسل اللوجستيك، كما تحتاج إدارة اللوجستيك إلى كفاءات واعية بدورها في هذه السلاسل، وهو من أهم النشاطات التي تدعم التنافسية في المؤسسات والاقتصاد الوطني على حد سواء يعمل اللوجستيك على تحقيق التوازن بين العرض والطلب



من خلال تحقيق جملة من المنافع الزمنية والمكانية والشكلية للمؤسسة، كما تضيف أنشطة الإمداد قيمة المنتجات المؤسسة من خلال تقديم جملة من الخدمات المتعلقة بهذه المنتجات والتي يحتاج إليها العملاء بعد بناء الإستراتيجية مرورا بمختلف مراحلها، أداة مهمة تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها والتي من بينها تدعيم المركز التنافسي لها في السوق وزيادة حصتها منه، وتعتبر الميزة التنافسية التي تختلف مصادرها و تتنوع، واحدا من أهم عوامل تدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة في السوق.

### توصيات

إنّ تحسين واقع الإدارة اللوجستية في المؤسسات الجزائرية يتطلب جهداً مشتركاً من جميع الأطراف الفاعلة، بما في ذلك الحكومة والقطاع الخاص والمؤسسات التعليمية ومراكز البحوث. من خلال تنفيذ التوصيات المذكورة ، يمكن للمؤسسات الجزائرية تحقيق المزيد من الكفاءة في عملياتها اللوجستية، وخفض التكاليف، وتحسين خدمة العملاء، والمساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية المستدامة في الجزائر.

# قائمة المصادر والمراجع

أولاً: قائمة الكتب باللغة العربية

1. - رسمية زكريا قرياقص عبد الغفار حنفي، الإدارة الحديثة في إدارة الإمداد والمخزون، ترجمة تركي إبراهيم سلطان، أسامة أحمد مسلم، دار المريخ، الرياض: السعودية، 2004.
2. ثابت عبد الرحمان إدريس، مقدمة في إدارة الأعمال اللوجستية: الإمداد والتوزيع المادي، الدار الجامعية، الإسكندرية: مصر، 2003/2002.
3. ثابت عبد الرحمن إدريس، مقدمة في إدارة الأنشطة اللوجستية، الدار الجامعية للكتب، القاهرة، جمهورية مصر العربية، 2006 م.
4. حسان محمد أحمد، إدارة سلاسل الإمداد والتوزيع، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2009.
5. خالد السقطي، المشتريات واستراتيجيات سلسلة التوريد، ملتقى الاتجاهات الحديثة في إدارة المخازن والمشتريات، القاهرة، 07-06 ديسمبر 2007.
6. رشا أكرم العميرة، منظومة الدعم اللوجستي، الأردن، عمان، دار الراية للنشر والتوزيع، 2014.
7. عبد الرزاق بن حبيب: اقتصاد و تسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، ط3، الجزائر.
8. عبد القادر فتحي لاشين، المفاهيم الحديثة في إدارة خدمات النقل واللوجستيات، المنظمة العربية، 2009.
9. عبيد علي احمد الحجازي، اللوجستيك كبديل للميزة النسبية، منشأة المعارف، الاسكندرية، مصر، 2000.
10. علي فالح الزعبي، زكريا أحمد عزام، إدارة الأعمال اللوجيستية (مدخل التوزيع الإمداد)، عمان، دار المسيرة، ط1، 2012.

11. محمد أكرم العدلوني، العمل المؤسسي، دار بن حزم، لبنان، الطبعة الأولى، 1423هـ/2002 م.
12. محمد المعداوي، إدارة اللوجستيات وسلاسل الإمداد، الإسكندرية، مصر، 2002.
13. محمد عبد العليم صابر، إدارة اللوجستيات الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي الإسكندرية مصر، 2008.
14. محمد عبد العليم، إدارة اللوجستيات: الشراء، التخزين، التوزيع، الإسكندرية، مصر، 2008.
15. مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
16. نهال فريد مصطفى، إدارة المواد والإمداد إدارة المخازن، إدارة المشتريات النقل والشحن، المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية، مصر، 2008
17. نهال فريد مصطفى، جلال إبراهيم العبد، إدارة اللوجستيات، الدار الجامعية، الإسكندرية: مصر، ( 2004-2005 ).
18. ونالد إنتش بالو، إدارة اللوجستيات: تخطيط وتنظيم ورقابة سلسلة الإمداد، ترجمة تركي إبراهيم سلطان، أسامة أحمد مسلم، دار المريخ، الرياض، السعودية، 2003.

#### ثانيا :الكتب باللغة الأجنبية

1. Pierre Médian , Anne Gratacap, La Logistique Et Supply Chain Management DUNOD, Paris, 2008,P11.
2. « L'Audit Opérationnel, Efficacité, Efficience et Sécurité », Edit° Economica, Paris 1996,(collec. Gestion)
3. Bower, Sox,I, Donald "Logistique Management' Mac Millan Publishing Company 2nd Edition New York, 1991
4. Dominique Roux, Analyse économique et gestion de l'entreprise, Dunod, Paris, 2000, p7

ثالثا: الرسائل العلمية

1. بن خاتم الله حمزة، فعالية إدارة اللوجستية في تحسين تنافسية، جامعة محمد خيضر - بسكرة، شهادة ماستر كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، السنة الجامعية 2021/2020.
2. تزني عبد الوهاب، مذكرة "الإدارة اللوجستية وأثرها في أداء النقل و التوزيع"، جامعة محمد البشير الإبراهيمي ببرج بو عرييج، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية.
3. عبد العزيز بن قيراط، أداء جودة الخدمات اللوجيستية دورها في خلق القيمة، مذكرة نيل شهادة ماجستير جامعة قالمة، 2010/2009.
4. كريمة كندري، دور الإمداد في تحسين تنافسية المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماستر، جامعة الحاج لخضر - باتنة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، السنة الجامعية 2011/2010.

رابعا: المواقع الالكترونية

1. الدولية تريندنج " تعريف اللوجستية "  
<https://obourlogistics.com/%D8%AA%D8%B9%D8%B1%D9%8A%D9%81-%D8%A7%D9%84%D9%84%D9%88%D8%AC%D9%8A%D8%B3%D8%AA%D9%83>
2. عدنان إبراهيم أبو حسين، دنيا الوطن، الأنشطة اللوجستية و أثارها الاقتصادية  
<https://pulpit.alwatanvoice.com/articles/2010/02/19/189832.html>  
<http://www.competitiveness.gov.jo/arabic/portertheory.ph>  
2014, le 04/04/2021 a 18h05
3. - إدارة-الخدمات-اللوجستية /الإدارة اللوجستية: الطبيعة والأهداف والوظائف  
<https://www.iedunote.com/ar/%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9->

[%D8%A7%D9%84%D8%AE%D8%AF%D9%85%D8%A7%D8%AA-%D8%A7%D9%84%D9%84%D9%88%D8%AC%D8%B3%D8%AA%D9%8A%D8%A9](#)

4. الغرفة الشرقية (، 2004 ، ) نظرة عامة على قطاع الخدمات اللوجستية، مركز المعلومات.

5. المجرة Harvard business review "تعريف إدارة اللوجستية " المفاهيم -

[hbrarabic.com](http://hbrarabic.com) الإدارية / إدارة - لوجستية

6. مركز الأعمال الريادي الأردني "تعريف الإدارة اللوجستية "

[becjordan.com/ShowContents.aspx?ContentId=70](http://becjordan.com/ShowContents.aspx?ContentId=70)

7. منصات تعليمية "دورات تعليمية" [/https://ciltinternational.org](https://ciltinternational.org)

8. محاور دورة إدارة اللوجستيات من الألف إلى الياء [https://blackbird-](https://blackbird-training.com/ar/course-The-A-Z-of-Logistics-Management)

[training.com/ar/course-The-A-Z-of-Logistics-Management](https://blackbird-training.com/ar/course-The-A-Z-of-Logistics-Management)

9. الجامعة المستنصرية اقتصاديات وسائل الإعلام المرحلة الثانية "المؤسسة الاقتصادية

[https://uomustansiriyah.edu.iq/media/lectures/8/8\\_2023\\_04\\_30](https://uomustansiriyah.edu.iq/media/lectures/8/8_2023_04_30)

[106\\_33\\_41\\_PM.docx](#)

10. جامعة زيان عاشور -الجلفة [http://dspace.univ-](http://dspace.univ-djelfa.dz:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/1344/4-%20%D8%A7%D9%84%D9%81%D8%B5%D9%84%20%D8%A7%D9%84%D8%AB%D8%A7%D9%86%D9%8A.doc?sequence=4&isAllowed=y)

[djelfa.dz:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/1344/4-](http://dspace.univ-djelfa.dz:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/1344/4-%20%D8%A7%D9%84%D9%81%D8%B5%D9%84%20%D8%A7%D9%84%D8%AB%D8%A7%D9%86%D9%8A.doc?sequence=4&isAllowed=y)

[%20%D8%A7%D9%84%D9%81%D8%B5%D9%84%20%D8%A7%D9%84%D8%AB%D8%A7%D9%86%D9%8A.doc?sequen](#)

[ce=4&isAllowed=y](#)

[ce=4&isAllowed=y](#)

11. عرض لتطور المؤسسة العمومية الجزائرية: ASJP - CERIST |

<https://www.asjp.cerist.dz/en/Articles/664> . 2024-05-13

## الملخص

تعتبر الإدارة اللوجستية من العناصر الحيوية في نجاح المؤسسات العصرية، خاصة في ظل التحولات الاقتصادية والتكنولوجية السريعة. تواجه المؤسسات الجزائرية تحديات متعددة في هذا المجال، منها البنية التحتية غير المتطورة، نقص الكفاءات المؤهلة، والتحديات التنظيمية. تم اختيار مؤسسة "أشغال كهربائية" كنموذج للدراسة لتقييم مدى فعالية استراتيجياتها اللوجستية. تعتمد المؤسسة على التخطيط الدقيق للأنشطة اللوجستية، بما في ذلك إدارة المخزون، تحديد مسارات النقل المثلى، وتنسيق الأنشطة المختلفة. تستخدم تقنيات حديثة لإدارة المخزون مثل الأنظمة المحوسبة التي تساعد في تتبع مستويات المخزون والتنبؤ بالاحتياجات المستقبلية، وتعتمد على أسطول من وسائل النقل الحديثة وتستخدم تقنيات تتبع المركبات لضمان توصيل المنتجات في الوقت المناسب. كما تبنت المؤسسة أنظمة ERP (تخطيط موارد المؤسسة) لتحسين كفاءة العمليات والتنسيق بين مختلف الأقسام. أظهرت النتائج أن الإدارة اللوجستية الفعالة تساهم بشكل كبير في تحسين الأداء العام للمؤسسة من خلال خفض تكاليف التشغيل وزيادة سرعة وكفاءة التوزيع، مما يعزز رضا العملاء والقدرة التنافسية. توصي الدراسة بزيادة الاستثمارات في الأنظمة التكنولوجية الحديثة، التركيز على تطوير مهارات العاملين في مجال اللوجستيات، وتحسين البنية التحتية اللوجستية لتسهيل عمليات النقل والتوزيع.

### الكلمات المفتاحية:

1/ الإدارة اللوجستية 2/ المؤسسة الجزائرية 3/ اللوجستية

**This study aimed to:** Logistics management is considered one of the vital elements in the success of modern institutions, especially in light of rapid economic and technological transformations. Algerian institutions face multiple challenges in this field, including undeveloped infrastructure, lack of qualified competencies, and organizational challenges. The Electrical Works Corporation was chosen as a model for the study to evaluate the effectiveness of its logistical

strategies. The organization relies on careful planning of logistics activities, including inventory management, determining optimal transportation routes, and coordinating various activities. It uses modern inventory management technologies such as computerized systems that help track inventory levels and forecast future needs, relies on a fleet of modern means of transportation and uses vehicle tracking technologies to ensure timely delivery of products. The organization also adopted ERP (Enterprise Resource Planning) systems to improve the efficiency of operations and coordination between various departments. The results showed that effective logistics management contributes significantly to improving the overall performance of the organization by reducing operating costs and increasing the speed and efficiency of distribution, which enhances customer satisfaction and competitiveness. The study recommends increasing investments in modern technological systems, focusing on developing the skills of workers in the field of logistics, and improving the logistics infrastructure to facilitate transportation and distribution operations.

**key words:**

1/Logistics Management 2/ Algerian Corporation 3/ Logistics