الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عبد الحميد ابن باديس- مستغانم-

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التجارية

مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

شعبة علوم تجارية التخصص التجارة واللوجستيك الاورومتوسطي

# الوظيفة اللوجستية في المؤسسة الاقتصادية

## دراسة حالة مؤسسة ميناء بمستغانم

مقدمة من طرف الطالب :

بن خطاب عبد الحق

تحت إشراف الأستاذ:

د/ بوظراف الجيلالي

أعضاء لجنة المناقشة:

| الصفة | الاسم واللقب | الرتبة | اسم الجامعة |
|---|---|---|---|
| رئيسا | مكاوي محمد الأمين | أستاذ مساعد أ | جامعة مستغانم |
| مقررا | بوظراف الجيلالي | أستاذ محاضر أ | جامعة مستغانم |

| | | | |
|---|---|---|---|
| مناقشا | يسعد عبد الرحمن | أستاذ محاضر ب | جامعة مستغانم |

**السنة الجامعية: 2017/2016**

# إهـــــــداء

بسم الله الرحمان الرحيم

قال الله تعالى: "وقضى ربك ألا تعبدوا إلا إياه وبالوالدين إحسانا"

أهدي هذا العمل إلى الوالدين الكريمين حفظهما الله ورعاهما

إلى إخوتي و أخواتي الأعزاء

إلى كل الأصدقاء والنفوس الطيبة

إلى كل طلبة تخصص ماستر التجارة واللوجستيك الاورومتوسطي

دفعة 2017/2016

# تشكـــــرات

الحمد الله والشكر الله تعالى الذي أعان ووفق

"رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وأن أعمل صالحا ترضاه وأدخلني

برحمتك في عبادك الصالحين"

أتقدم بالشكر والعرفان وعظيم امتنان إلى الأستاذ الدكتور " بوظراف الجيلالي " المؤطر

الذي لم يبخل علي بصغيرة ولا كبيرة لانجاز هذه المذكرة وما قدمه من نصائح وتوجيهات،

كما أتقدم بجزيل الشكر إلى جميع عمال مؤسسة ميناء بمستغانم

و كل من ساعدني من قريب أو بعيد

ونحمد الله الذي وفقنا لهذا وما كنا لنوفق لولاه.

# الفهـــــــرس

الإهداء

التشكرات

الفهرس..... I

قائمة الأشكال..... V

قائمة الجداول..... V

مقدمة عامة.....01

**الجانب النظري**

**الفصل الأول: اللوجستيك والمؤسسة الاقتصادية**

مقدمة الفصل..... 03

**المبحث الأول: أساسيات ومفاهيم حول اللوجستيك**.....04

**المطلب الأول: مدخل إلى اللوجستيك**.....04

1- تعريف اللوجستيك.....04

2- تاريخ ظهور اللوجستيك.....06

3- أسباب ظهور اللوجستيك في المؤسسة. .....07

**المطلب الثاني: أهمية وأهداف اللوجستيك** .....08

1- أهمية اللوجستيك .....08

2 - أهداف اللوجستيك..... 08

3- دور اللوجستيك.....09

**المطلب الثالث: الأنشطة الرئيسية والأنشطة الداعمة للوجستيك**.....11

1- الأنشطة الرئيسية للوجستيك.....11

2- الأنشطة الداعمة للوجستيك.....12

**المبحث الثاني: مدخل للمؤسسة الاقتصادية- مفهوم- خصائص-**

**أهداف**.....13

**المطلب الأول: مفاهيم عامة حول المؤسسة**

**الاقتصادية**.....13

1 - تعريف المؤسسة
الاقتصادية.....13
2 - أبعاد المؤسسة
الاقتصادية.....14
أ- البعد الاقتصادي.....14
ب- البعد المالي.....14
ت- البعد الإنساني.....15
3- خصائص المؤسسة الاقتصادية
.....15
**المطلب الثاني: أهداف ووظائف المؤسسة الاقتصادية**.....17
1- أهداف المؤسسة الاقتصادية
.....17
1-1 الأهداف الاقتصادية.....17
2-1 الأهداف
الاجتماعية.....18
3-1 الأهداف التكنولوجية.....18
2- وظائف المؤسسة الاقتصادية.....19
1-2 الوظيفة المالية.....19
2-2 وظيفة التموين.....19
3-2 وظيفة الانتاج.....19
4-2 وظيفة التسويق.....20
5-2 وظيفة الموارد البشرية.....20
3- تصنيف المؤسسات الاقتصادية اقتصاديا.....20
**خلاصة الفصل**.....22

**الفصل الثاني: اللوجستيك وظيفة من وظائف المؤسسة الاقتصادية**

**مقدمة الفصل**.....23

**المبحث الأول: اللوجستيك في المؤسسة الاقتصادية**.....24
**المطلب الأول:** مفاهيم عامة حول الوظيفة اللوجستية في المؤسسة الاقتصادية.....24
1- المفهوم الاقتصادي ونشاط وظيفة اللوجستيك.....24
2- أهمية وظيفة اللوجستيك في المؤسسة الاقتصادية.....26
3- أهداف وظيفة اللوجستيك في المؤسسة الاقتصادية.....28
4- المهام الرئيسية لإدارة اللوجستيك في المؤسسة الاقتصادية.....28
**المطلب الثاني: وظيفة اللوجستيك مؤشر أساسي في المؤسسة الاقتصادية**.....31
1- مكانة وظيفة اللوجستيك في المؤسسة الاقتصادية.....31
2- إستراتيجية وظيفة اللوجستيك في المؤسسة الاقتصادية.....34
3- الأهمية الاقتصادية لأرضية اللوجستيك في المؤسسة الاقتصادية.....35
**المبحث الثاني: اللوجستيك وظيفة من وظائف المؤسسة الاقتصادية**.....36
**المطلب الأول:** الجوانب التنظيمية لوظيفة اللوجستيك في المؤسسة الاقتصادية.....36
1- وظيفة اللوجستيك قلب وظائف المؤسسة الاقتصادية.....36
2- التنظيم اللوجستي في المؤسسة الاقتصادية.....37
3- خدمات الوظيفة اللوجستية في المؤسسة الاقتصادية.....38
**المطلب الثاني: التفاعل بين وظيفة اللوجستيك والوظائف الأخرى في المؤسسة الاقتصادية**.....39
1- وظيفة اللوجستيك وعلاقتها بالوظائف الأخرى في المؤسسة الاقتصادية.....39
1-1- علاقة وظيفة اللوجستيك بوظيفة الإنتاج.....41
1-2- علاقة وظيفة اللوجستيك بوظيفة التسويق.....42
1-3- علاقة وظيفة اللوجستيك بالوظيفة المالية.....45
1-4- علاقة وظيفة اللوجستيك بالجوانب التنظيمية والإدارية والموارد البشرية.....46
1-5- علاقة وظيفة اللوجستيك بوظيفة الرقابة.....46
2- تأثير تكنولوجيا المعلومات في شبكة اللوجستيك للمؤسسة الاقتصادية.....47
**خلاصة الفصل**.....49

**الجانب التطبيقي**

**الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة ميناء مستغانم**

**مقدمة الفصل**.....50

**المبحث الأول: مؤسسة ميناء**

**مستغانم**.....51

**المطلب الأول**: نظرة عامة حول مؤسسة ميناء

مستغانم.....51

1- نشأة مؤسسة ميناء مستغانم.....51

2- التعريف بالمؤسسة.....52

3- مهام وأهداف المؤسسة.....52

ا/ مهام مؤسسة ميناء مستغانم.....52

ب/ أهداف مؤسسة ميناء مستغانم.....52

**المطلب الثاني: خصائص والبنية التحتية لمؤسسة ميناء مستغانم**.....53

1- خصائص ميناء مستغانم.....53

2- البنية التحتية للميناء.....54

**المبحث الثاني: أنشطة اللوجستيك على مستوى مؤسسة ميناء مستغانم.**.....55

**المطلب الأول: كيفية استخدام المؤسسة لأنشطة اللوجستيك**.....55

1- أنشطة الإمداد الرئيسية.....55

2- أنشطة الإمداد

الفرعية.....56

**المطلب الثاني: الجوانب التنظيمية لوظيفة اللوجستيك في مؤسسة الميناء**.....56

1- التنظيم اللوجستي في المؤسسة.....56

2- علاقة اللوجستيك بإدارة الموارد البشرية.....58

3- اللوجستيك والحركة التجارية بميناء مستغانم.....58

4- مشاكل مؤسسة ميناء مستغانم.....59

**خاتمة الفصل**.....60

## قائمـــــة الأشكال

| رقم الشكل | العنوان | الصفحة |
|---|---|---|
| | | |

| | | |
|---|---|---|
| ( I - 1 ) | السلسلة اللوجستية | 05 |
| ( II - 2 ) | الهيكل التنظيمي للوجستيك المتكامل في المؤسسة الاقتصادية | 32 |
| ( II - 3) | المكانة الحديثة للوجستيك في المؤسسة الاقتصادية | 33 |
| ( II - 4 ) | مكانة وظيفة اللوجستيك في المؤسسة الاقتصادية. | 36 |
| ( II - 5 ) | الأنشطة المشتركة بين وظيفة اللوجستيك وباقي الوظائف | 40 |
| ( II - 6 ) | الوظيفة التسويقية من منظور اللوجستيك | 44 |


## قائمة الجداول


| رقم الجدول | العنوان | الصفحة |
|---|---|---|
| ( II - 1 ) | وظيفة اللوجستيك في المؤسسة الاقتصادية. | 25 |
| **( II - 2 )** | وضعية وظيفة اللوجستيك في المؤسسة الاقتصادية | 27 |

# مقدمة

**مقدمـــة عامـــــة**

تعتبر الوظيفة اللوجستية من أهم الوظائف في المؤسسات الاقتصادية، فالهدف العام للوظيفة هو التخطيط والإدارة والإشراف على خطط وسياسات و إجراءات الخدمات اللوجستيه في المؤسسة وتقديم الاستشارات اللازمة لدعم و تطبيق الأهداف الإستراتيجية المتفق عليها، بالإضافة إلى تطوير وضع الخدمات اللوجستيه و التي تتضمن الصناعة و الخدمات، وكذا تقديم الاستشارات طويلة وقصيرة الأمد عن أنشطة المؤسسات الاقتصادية بهدف تحديد فرص ومجالات التطوير أينما وجدت الحاجة لها ولمتابعة خطط الخدمات اللوجستيه لضمان جودة الخدمة المقدمة و تقليل التكاليف.

فالوظيفة اللوجستية تشرف مباشرة على مشتريات الشركة من مواد الأولية و قطع الغيار و متابعة تخزينها في المستودعات، وكذا متابعة تطوير خطط واستراتيجيات الإنتاج و الخدمات للمساهمة في رفع فعاليتها، وإعداد التقييم المعتمد للمرؤوسين، وتحديد الاحتياجات التدريبية المناسبة وتقييم النتائج بالتنسيق مع شؤون الموظفين وتحضير التقارير الدورية فيما يتعلق بأنشطة الإنتاج و الخدمات ليتم رفعها للمدير العام ووضع الميزانية لإدارة الخدمات اللوجستيه.

فالوظيفة اللوجستية في المؤسسة الاقتصادية تكون في عملية التخطيط والتنفيذ ، ومراقبة كفاءة وفعالية تدفق وتخزين السلع والخدمات والمعلومات المتعلقة من نقطة المنشأ إلى نقطة الاستهلاك لغرض مطابقة لمتطلبات العملاء، فهي عملية منهجية لتحديد وتعريف وتصميم وتطوير وإنتاج وحيازة وتسليم وتركيب وتطوير الخدمات اللوجستية والدعم لاحتياجات القدرة من خلال عملية شراء.

**الإشكالية**: كيف يمكن دمج الوظيفة اللوجستية في المؤسسات الاقتصادية؟

**التساؤلات الفرعية**

- ما هي الوظيفة اللوجستية وما دورها في المؤسسة؟
- ما هو واقع الوظيفة اللوجستية في المؤسسة الاقتصادية؟ وهل تعمل على تطويرها؟.
- هل المؤسسة الاقتصادية تأخذ عامل الوظيفة اللوجستيك في وظائفها بعين الاعتبار؟
- ما علاقة وظيفة اللوجستيك بالوظائف الأخرى في المؤسسة الاقتصادية؟.
- هل وظيفة اللوجستيك قلب الوظائف الأخرى في المؤسسة الاقتصادية؟
- كيف يمكن دمج وظيفة اللوجستيك في الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاقتصادية؟
- كيف يمكن لتكنولوجيا المعلومات من تدعيم الوظيفة اللوجستية في المؤسسة الاقتصادية؟

**فرضيات البحث**

- للوظيفة اللوجستية دور كبير في المؤسسات الاقتصادية.
- هناك لبعض المؤسسات الاقتصادية وظيفة اللوجستية وبعض الأخر يفتقر لها.
- يمكن اخذ وظيفة اللوجستيك كسند للمؤسسة.

- وظيفة اللوجستيك تفعل الوظائف الأخرى للمؤسسة الاقتصادية.
- يمكن دمج وظيفة اللوجستيك في الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاقتصادية.
- تكنولوجيا المعلومات تقوم بدعم الوظيفة اللوجستيك بالتنسيق المتكامل.

**المنهج المتبع**

من خلال البحث اتبعت منهجين الأول المنهج الوصفي في الدراسة النظرية والمنهج التحليلي في الدراسة التطبيقية لأنه يعتمد على معطيات يجب تحليلها.

**أهداف البحث**

الهدف من اختيار موضوع البحث كون أن هناك بعض المؤسسات اتخذت وظيفة اللوجستيك كوظيفة مهمة ورئيسية بغرض التأكد من أن الوظيفة سوف تؤدي على النحو المنشود ، وتأثر على تصميم المؤسسة الاقتصادية من أجل التعزيز مكانتها والقدرة على تحمل شراسة المنافسة وتقليل التكاليف .

فالعلاقة بين وظيفة اللوجستيك والمؤسسات الاقتصادية علاقة ترابط وتقاطع ويتم التأثير من خلال البيانات والمعلومات والنتائج وتسعى كذلك إلى تحقيق الأهداف التالية:

- محاولة الإلمام بمختلف المفاهيم التي لها علاقة بوظيفة اللوجستيك والمؤسسات الاقتصادية.
- محاولة إبراز أهمية وظيفة اللوجستيك في المؤسسة الاقتصادية، من خلال تحديد الجوانب التي يمكن للمؤسسة من خلالها تخفيض التكاليف وتعظيم الربح.

**هيكل البحث**

تم تقسيم الدراسة إلى ثلاثة فصول حيث تناولنا في الفصل الأول إلى أهم مفاهيم اللوجستيك بصفة عامة، وتم دراسة ذلك من خلال مبحث الأول أما المبحث الثاني تم التطرق إلى المؤسسة الاقتصادية وأهميتها وأهدافها ودورها وكذا أنواعها.

أما الفصل الثاني تطرقت من خلال المبحث الأول إلى الوظيفة اللوجستية من المنظور الاقتصادي ومكانة وظيفة اللوجستيك في المؤسسة الاقتصادية اما المبحث الثاني تم التطرق الى دور الوظيفة اللوجستية في المؤسسات الاقتصادية وعلاقتها مع الوظائف الأخرى ومدى التفاعل والتداخل المبرم بين جميع وظائف المؤسسة الاقتصادية لتحقيق الإستراتيجية المسطرة والأهداف المرجوة.

أما الفصل الثالث فهو تطبيقي من خلال التنقل إلى مؤسسة اقتصادية ميناء مستغانم لتكملة المفاهيم.

# الفصل الأول

# اللوجستيك والمؤسسة الاقتصادية

**مقدمة الفصل**

إن لكل مؤسسة هدف أنشأت عليه، فتنشئ المؤسسات الاقتصادية لتحقيق اكبر عائد من الربح في بدايتها لكنها مع مرور الوقت يتسع فكر و هدف المؤسسة إلى ابعد من تحيق الربح, لان تقييم المؤسسة لم يعد يعتمد على الربح فقط، و لهذا ظهرت مفاهيم حديثة تساعد على تأقلم هذه الأخيرة مع مختلف التغيرات و التطورات المتسارعة, وكان من ابرز هذه المفاهيم مفهوم وظيفة اللوجستيك.

ويؤرخ ظهور فكرة اللوجستيك في المؤسسات الاقتصادية بعد نهاية الحرب العالمية الثانية ،ومنذ ذلك التاريخ وهي تفرض نفسها على الساحة الاقتصادية الوطنية والدولية, ويرجع غالبية الباحثين إلى أن اللوجستيك قد برز نتيجة الحروب التي اجتاحت العالم ضد الاستعمار, الأمر الذي دفع بالشركات الاقتصادية للبحث عن موقع لها في الأسواق المحلية والدولية.

كما أصبح الإمداد أو اللوجستيك وظيفة مهمة من وظائف المؤسسة الإنتاجية و التجارية فيما يتعلق بالاحتياجات المادية والمعلوماتية، المتضمنة :التموين، التوزيع، الإنتاج و كذلك تدفق المعلومات . مع استقرار التطور والتقدم الاقتصادي و ما نتج عنه من اعتماد كل أنواع المؤسسات على توفير جانب من احتياجاتها من السلع البسيطة و مستلزمات الإنتاج فقد زادت أهمية إدارة الإمداد، و كانت النتيجة أن ظهرت عدة تعاريف للوجستيك و تفرعت أنواعه و أهدافه بزيادة التخصصات وهذا ما سوف نتطرق له من خلال الفصل الأول.

**المبحث الأول: أساسيات ومفاهيم حول اللوجستيك**

إن لمعرفة أساسيات ومفاهيم حول اللوجستيك يجب علينا التطرق إلى دراسة تاريخ هذا العلم، وذلك من خلال الإشارة إلى أول ظهور له في مجال الحروب مع ذكر الأسباب التي أدت إلى استعماله في المجال الإداري وخاصة في المؤسسات الاقتصادية.

**المطلب الأول: مدخل إلى اللوجستيك**

إن دراسة مدخل إلى اللوجستيك تقودنا إلى دراسة تعريف اللوجستيك وأسباب ظهوره في المؤسسة الاقتصادية وكذا أهدافه مع التطرق إلى أنشطته.

**01- تعريف اللوجستيك**

قد أصبح اللوجستيك في العشريات الأخيرة بمثابة لوحة قيادة على مستوى المؤسسات، فمع التطور والتقدم الاقتصادي ظهر اللوجستيك كوظيفة مهمة في السنوات القليلة الماضية ، فقد زادت أهمية إدارة الإمداد، و كانت النتيجة أن ظهرت عدة تعاريف للوجستيك و تفرعت أنواعه و أهدافه بزيادة مجالاته.

"لقد رأى كُتاب إدارة الأعمال تطوير مصطلح اللوجستيك وتطبيقه في المجالات الاقتصادية، واعتبروه فنا من فنون إدارة الأعمال ذو الأثر الاقتصادي البالغ"[1]. حيث لم يكن هناك اتفاق كامل على مفهوم اللوجستيك بين الخبراء، كما أن محتوى ومفهوم اللوجستيك تغير مع تغير بيئة الأعمال والتنمية الصناعية، وفيما يلي سنورد بعض مفاهيم اللوجستيك حسب التطور التاريخي ومن بينها ما يلي:

"إن اللوجستيك هو تلك العملية الخاصة بتخطيط، تنفيذ، رقابة التدفق والتخزين الكفء والفعال للمواد الخام، والسلع النهائية والمعلومات ذات العلاقة من مكان الإنتاج إلى مكان الاستهلاك بغرض تحقيق متطلبات إرضاء العملاء" [2].

كما هو "حركة ومناولة البضائع من نقطة الإنتاج إلى نقطة الاستهلاك أو الاستعمال"[3].إن هذا التعريف ركز على أنشطة التوزيع المادي فقط.

فالوجستيك هو عبارة عن مجموعة من الأنشطة المتعلقة بـ : اكتساب، حركة، تخزين وتسليم القطع والسلع في سلسلة الإمداد،ويشمل اللوجستيك مهام النقل، التوزيع، التخزين، وإدارة المواد والمخزون، وهو مرتبط بالإنتاج والتسويق.

---

[1] *عبد القادر فتحي لاشين،**المفاهيم الحديثة في إدارة خدمات النقل واللوجستيات**،المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث ودراسات، الطبعة الثانية 2009،ص: 31.*

[2] *المرجع الانترنت، **البحوث اللوجستية**، الموقع الالكتروني /www.arab-ency.com/ar، تاريخ الاطلاع 2016/12/12.*

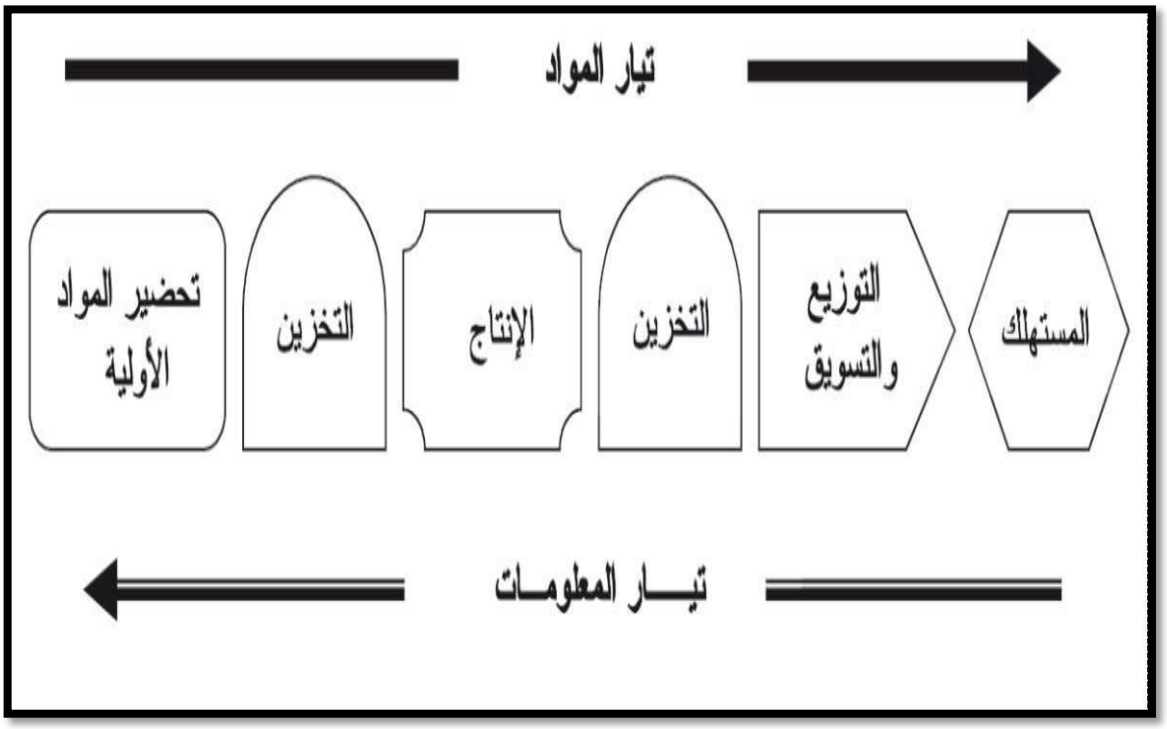
[3, 4] *ثابت عبد الرحمن إدريس، **مقدمة في إدارة الأعمال اللوجستية**: الإمداد والتوزيع المادي، الدار الجامعية، الإسكندرية: مصر، 2002، ص:20.*

كما أن" اللوجستيك هو جزء من أنشطة سلسلة الإمداد، وهو يغطي عمليات التخطيط، وسائل التنفيذ، الرقابة على أنشطة اللوجستيك، الانسياب الفعال للمواد، تخزين المواد والمعلومات والبيانات ذات العلاقة من نقطة المنشأ إلى نقطة الاستهلاك لأغراض توليد القناعة لدى الزبائن أو كسب رضاهم."[1]

في هذا التعريف نجد أن اللوجستيك يشمل التخطيط والتنفيذ والرقابة والسيطرة لرفع كفاءة انسيابية المواد، مع التركيز على المعلومات والبيانات.

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

**الشكل رقم ( I - 1): السلسلة اللوجستية**




***المصدر:*** *الانترنت، الموقع الالكتروني: arab-ency.com Logistics Matrix ،تاريخ الاطلاع: 2016/12/12.*

[2] *محمد حسان، **إدارة الإمداد والتوزيع، الدار الجامعية**، الإسكندرية، مصر،2009ص: 1*

**02- تاريخ ظهور اللوجستيك**

يعود أصل الكلمة اللوجستيك إلى اللغة الإغريقية القديمة وتأتي من كلمة لوجوس وتعني "نسبة، حساب". وقد انتقل استخدام الكلمة من حاجة الجيش إلى التزود بالإمدادات خلال تحركهم من قواعدهم إلى المواقع ثم إلى المجال الاقتصادي.

"إن مع زيادة الاهتمام باللوجستيك كوظيفة تطورت مفاهيمه و تعددت، فقد ظهر اللوجستيك كمصطلح بظهور المنظمات العسكرية أثناء الحرب العالمية الثانية، فكانت الأساطيل الإمدادية عبارة عن مجموعة من السفن كقوة بحرية قادرة على المواجهة أي خطر كان و المحافظة على الملكية المادية و المعلوماتية للجيش، فكانت روسيا و بولونيا السباقون إلى الإمداد كفكرة عسكرية ،فكان الإمداد مجموعة من الوسائل الضرورية لقوة عسكرية لخوض معركة مستمرة . لذا فبواسطة اللوجستيك حدد الخبراء كيف ومتى سيتم نقل الموارد إلى الأماكن التي يحتاجونها، لان إيصال الموارد والمؤونات إلى الجيش هو أمر حاسم في استراتيجية المعركة، لان القوات المسلحة لا تستطيع الصمود بدون الطعام، الوقود والذخيرة، إضافة ما يمكن تزويده من خلال التدفق.

فقد 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"[1].

لذا تم تطبيق اللوجستية العسكرية في الميادين الاقتصادية في معظم المنظمات حاليا واعتباره على انه فن التدبير الصائب و المعقول للتدفقات المادية في المؤسسة.

[1] سوقيات- ويكيديا، الموسوعة الحرة /https://ar.wikipedia.org/wiki، تاريخ الاطلاع: 2016/12/31.

**03- أسباب ظهور اللوجستيك في المؤسسة**

إن بعد الحرب العالمية الثانية ونظرا للدور الكبير الذي لعبه اللوجستيك، سعى العديد من الباحثين والمهتمين في العلوم الإدارية إلى محاولة تطبيقه في المجال الإداري والاقتصادي، وكانت الولايات المتحدة الأمريكية وأوربا السباقة لذلك. فهناك عدة عوامل ساعدت على ظهوره في هذه المؤسسات منها: تغير أنماط المستهلك وتنوع طلبات الاستهلاك، فأصبح المستهلكون يطالبون بنوعيات متعددة من السلع وذلك مرورا من السلع الغذائية وحتى السيارات. هذا أدى إلى زيادة عدد المنتجات البديلة لخدمة نفس الطلب، وبالتالي زيادة حجم المخزون واهتمام المؤسسات بمستويات الخدمة المقدمة للعميل.

إن العولمة الاقتصادية وثورة تكنولوجيا المعلومات تطورت في الآونة الأخيرة أدت إلى تطور العلوم اللوجيستية لتصبح أحد القطاعات المهنية المثيرة التي تستهوي جميع المؤسسات وخاصة المؤسسات الاقتصادية.

يعتبر علم إدارة اللوجستيات من المجالات الحديثة في المؤسسات الاقتصادية، سواء في بيئة عملها الداخلية من خلال ضرورة الاستخدام الأمثل والكفء للموارد والإمكانيات المتاحة ، وأيضاً بيئة عملها الخارجية والمتمثلة في ضغوط المنافسة في الأسواق ومواجهة نتائج العولمة. فهي تقدم كل جديد من منتجاتها من حيث الجودة والسعر وبصورة أفضل من منافسيها.

لذا من الجانب الاقتصادي، فقد بدأ الاهتمام باللوجستيك للضرورة الملحة التي تفرضها المنافسة الناجمة عن تطور المؤسسات والتي تتطلب تقليص التكاليف وتحسين الخدمات للزبائن من ناحية الكم والنوع من أجل تحقيق مردودية عالية، وتوسيع نشاطها وفتح مجالات أوسع للتبادل إلى جانب حصولها على مكانة داخل السوق.

"فالإمداد أو اللوجستيك أصبح وظيفة مهمة من وظائف المؤسسة الإنتاجية والتجارية فيما يتعلق بالاحتياجات المادية المتضمنة التموين، الإنتاج، التوزيع، وكذلك تدفق المعلومات".[1]

[1] *محمد عبد العليم صابر، **إدارة اللوجستيات**، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية: مصر، 2008، ص: 1.*

**المطلب الثاني: أهمية وأهداف اللوجستيك**

إن للوجستيك أهمية جد كبيرة وأهداف متشعبة ومتعددة في مجال الإدارة والأعمال وكذا المؤسسات الاقتصادية وهذا ما سوف نتطرق إليه في هذا المطلب.

**01- أهمية اللوجستيك**

إن الاهتمام الجاد بالوجستيك في منظمات الأعمال لم يظهر إلا عندما بدأت تكلفته في التضخم بشكل ملحوظ، وعندما أيقنت الإدارة في هذه المنظمات أن الطريق نحو تدعيم المركز التنافسي وتحقيق الميزة التنافسية وزيادة الأرباح إنما يبدأ من خلال خدمة العملاء وخفض التكاليف. و أهمية اللوجستيك تعود لعدة أسباب نذكر منها:[1]

- اعتبارات التكلفة العالية.
- طول خطوط الإمداد والتوزيع.
- اللوجستيك مهم للإستراتيجية.
- اللوجستيك يضيف قيمة ذات دلالة للعميل.
- تزايد رغبة العملاء في الحصول على استجابة مناسبة وسريعة.
- التقليص من الإنفاق على الموارد المادية الذي هو الجزء الأكبر من المصاريف التشغيلية للمنظمة.
- تحقيق استمرارية وانتظام عمليات المنظمة دون أي خلل أو توقف في أنشطة الإنتاج والبيع.
- الاستثمار في الموارد المادية وتخزينها والتقليص من ارتفاع تكلفة الاستثمار.
- ممارسة المبادئ والأصول العلمية للإمداد وخاصة من حيث الجودة والكمية والأسعار وشروط التوريد.

**02- أهداف اللوجستيك**

ينطوي اللوجستيك على أهداف معينة تسعى المؤسسات بواسطته إلى بلوغ مردودية أكبر ونشاط مستمر ودائم ومن أهم هذه الأهداف: [2]

- توفير الاحتياجات المادية بالكمية والمواصفات والسعر والوقت والمصدر المناسب لكي تستطيع المنظمة الوفاء بالتزاماتها تجاه عملائها وتمكينها من زيادة قدرتها التنافسية في السوق.
- إمداد الإدارات والأقسام الأخرى في المنظمة نفسها بما يلزمها من مواد وتجهيزات ومعدات وآلات بأقل ما يمكن من التكاليف.

---

[1] *ثابت عبد الرحمن إدريس ، مرجع سبق ذكره، ص:29.*

[2] ***الاتجاهات الحديثة في اللوجستيات، جامعة القدس المفتوحة***http://www.qou.edu/homePage/resources/newsImages/logistic.htm

- تخفيض حجم الاستثمارات في المخزون والحد من تراكم الأصناف الراكدة وبطيئة الحركة وتجنب الهدر والإسراف وتقليل العادم والتالف لمختلف أنواع وأصناف المواد.
- إقامة علاقات طيبة مع الجهات الموردة.

- زيادة القدرة التنافسية للمنظمة عن طريق إمدادها بصورة دائمة لاحتياجاتها من المواد والمنتجات.
- تحقيق التوازن بين الاحتياجات التشغيلية لعمليات المنتظمة وبين معدلات تدفق عناصر تلك الاحتياجات.
- مراعاة مستويات المخزون الثلاثة: الحد الأدنى، الحد الأقصى، نقطة إعادة الطلب، والمحافظة عليه من التلف والتقادم والمخاطر الأخرى.
- الحصول على الجودة المناسبة.
- تنمية العلاقات مع الموردين لتحقيق فهم أفضل وواقعي لمتطلبات الجودة وتنمية الحافز لديهم للإنتاج وفقا لهذا المستوى.
- تقييم أداء الموردين من حيث الجودة والتكلفة وممارسة نوع من الرقابة المناسبة.
- توقيت دورة الإنتاج.
- اختيار المورد الأقل سعرا مع تساوي العوامل الأخرى.
- إعطاء الأولوية في التعامل مع الموردين المحليين لتحسين وتقوية العلاقة بين المؤسسة والمجتمع وبالتالي دعم الاقتصاد المحلي.

**03- دور اللوجستيك**

إن اللوجستيك له دور جد هام وفعال في جميع المجالات وخاصة مجال الأعمال فأصبح مهما، لأنه يسير كل النشاطات عبر سلسلة التموين ، الإنتاج و التوزيع. وهذا يهدف لضمان ديمومة التدفقات المادية للمؤسسة (مواد أولية ، منتجات تامة،نصف مصنعة.....الخ) و تجنب الانقطاع لهذه التدفقات و ما ينجر عنه من مشاكل في المؤسسة .كذلك يعمل اللوجستيك على تلبية حاجات الزبائن من المنتجات، حيث أنه يكون حاضرا طوال دورة حياة المنتوج و هذا من خلال دورة السلسلة الامدادية، كما يعمل على تخفيض التكاليف الكلية من خلال دورة حياة المنتوج و ينتج عن هذا التكامل مزايا يمكن تلخيصها فيما يلي [1]:

- معالجة المشاكل، وتتمكن من اتخاذ الإجراءات اللازمة من خلال إعداد و صياغة السياسات الرئيسية التي تؤدي إلى تحقيق تلك الأهداف داخل نطاق زمني محدد.

[1] *حنفي عبد الغفار،صلاح الدين عبد الباقي،**إدارة الإمداد** ،دار الجامعة الجديدة، مصر، الطبعة الأولى، ص:3.*

- يؤدي إلى اتخاذ الإجراءات المباشرة ، و يساعد هذا بالتالي في تقسيم الأداء الخاص باللوجستيك بطريقة موضوعية.
- يترتب على مركزية اللوجستيك إمكانية تصميم نظام لتجميع و تحليل البيانات مركزيا، و لاشك أن هذا يساعد تجميع و تحليل البيانات ، مما يساعد في انجاز القرارات الصائبة و الفعالة ، و هو ما يمكن تحقيقه في ظل وجود اللوجستيك المتكامل.
- تحقيق مستوى أداء أفضل طالما أن كل الأنشطة و الوظائف ذات علاقة ترابطية ومتكاملة تنظيميا ،الأمر الذي يؤدي إلى سرعة الانجاز و الاتصال الفعال، فان الاحتياجات من المواد يمكن الكشف عنها من خلال التخطيط الجيد.
- التنسيق بين مختلف وظائف المؤسسة و الأنشطة الخاصة الذي ينتج عنه تعاون أفضل و مساندة في انجاز الوظائف و الأنشطة الخاصة باللوجستيك.

**المطلب الثالث: الأنشطة الرئيسية والأنشطة المكملة للوجستيك**

لقد عرفت المؤسسات الاقتصادية عدة أنشطة لوجستية منها أنشطة رئيسية وأخرى فرعية وكل واحدة مكملة للأخرى ومتسلسلة مع بعضها البعض وهذا ما سوف نوضحه في هذا المطلب.

**1- الأنشطة الرئيسية للوجستيك.**

يمكن حصر الأنشطة الرئيسية للوجستيك في ثلاثة وظائف هي:

- وظيفة النقل.
- وظيفة الشراء.
- وظيفة التخزين.

**أ )وظيفة النقل**: يعتبر النقل احد شريان النشاط الاقتصادي و الاجتماعي و الخدمي فهو ركنا هاما للبنية الأساسية في الاقتصاد.

فقد عرف القانون الجزائري النقل من خلال القوانين المنصوص عليها :"يعد نقل كل نشاط ينقل بواسطة شخص طبيعي أو معنوي أشخاص أو بضائع من مكان إلى أخر على متن مركبة مهما كان نوعها"[1].

كما عرف النقل على انه نشاط "يساهم في التنمية الاقتصادية من خلال ربط مناطق الإنتاج بمناطق الاستهلاك وتأمين انتقال الأفراد" [2].

وبالتالي فوظيفة النقل هي "تلك الوظيفة التي تؤدي إلى تحقيق الترابط بين مرافق المشروع و بين الأسواق ،لذلك فان حجم الإنفاق على خدمات النقل و الشحن يمثل اكبر نسبة إنفاق في مجال الإمداد"[3].

**ب) وظيفة الشراء:** هي أوجه النشاطات اللازمة لتوفير احتياجات المنشاة من المواد والمعدات والآلات والخدمات وضمان تدفقها للمخازن ومواقع الإنتاج بالكمية التي تحتاجها المنشاة وبأقل تكلفة تتناسب مع المواصفات المطلوبة وفي الوقت المناسب، بما يضمن استمرار الإنتاج والمساهمة في تخفيض تكاليف المنشاة الكلية.

فتعرف وظيفة الشراء على أنها "الوظيفة المسؤولة عن توفير احتياجات المؤسسة من مواد والتجهيزات وفقا لسياسة محددة وواضحة بما يخدم نشاطات المؤسسة للوصول إلى الأهداف المرسومة".[4]

**ج) وظيفة التخزين:** يمكن تعريف المخزون على انه النشاط الفرعي لأنشطة الإمداد المسؤولة عن التخزين للمواد الخام ، النصف مصنعة و التامة ما بين مراكز توفيرها و مركز استهلاكها ،بالإضافة إلى انه النشاط

---

[1] *قانون رقم 17/88المؤرخ في 10 ماي 1988المتضمن **تنظيم النقل البري وتوجيهه**، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية ، السنة 1988،العدد 19، ص:785.*

[2] *سميرة إبراهيم أيوب، **اقتصاديات النقل دراسة تمهيدية** ،دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية ،2002،ص:16.*

[3] *خالد الزعبي ومحمد العدوان، **إدارة المواد**، مدخل حديث للشراء والتخزين، عمان، دار الفكر، 2000، ص:22.*

[4] *علي الشرقاوي، **المشتريات وإدارة المواد والمخازن**،الإسكندرية،دار الجامعية،1995،ص: 373.*

المسؤول عن توفير المعلومات للإدارة عن حالة المخزون من السلع المختلفة و كميات هذا المخزون و أماكن تخزينها و تستخدم المخازن كحفظ المخزون من السلع خلال جميع عمليات الإمداد.

**02- الأنشطة الداعمة للوجستيك**

تتمثل الأنشطة الداعمة بالوظائف المشتقة للإمداد و التي تساهم في مجموعها في تنفيذ برامج و خطط متعلقة بالجانب التشغيلي للمؤسسة وتتمثل فيما يلي:

**أ) التنبؤ** :إن معظم قرارات المتعلقة بالوظائف السابقة الذكر تعتمد على التنبؤ بشكل مباشر أو غير مباشر، فمثلا لا نستطيع تجاهل اتجاه الطلب على منتجات المؤسسة ، لان دقة التنبؤ تؤدي إلى التنسيق الأمثل بين الوظائف اللوجستية ( التوزيع في الوقت المناسب، توفير المخزون....)،كما أن التنبؤ له دور كبير حالة ما إذا كان هناك انحرافات بين مصادر التموين في شبكة الإمداد و مابين عملية الإنتاج و التوزيع.

**ب)أنظمة المعلومات و الاتصال :** يمثل نظام المعلومات و الاتصال احد العناصر الرئيسية المحددة لكفاءة وظائف إدارة شبكة الإمداد، حيث تتوقف هذه الأخيرة على دقة المعلومات متبادلة من ناحية و سرعة الاتصال و التنسيق من ناحية أخرى.

**ت) تخطيط الموارد و العمليات و الرقابة عليها:** تستند هذه الوظيفة على التنبؤ بالمبيعات و بخطط الإنتاج وعلى أساس ذلك يتم تخطيط الاحتياجات و الرقابة عليها، و يشمل ذلك "تقدير الاحتياجات من الأجزاء لكل صنف على حدة ، التنبؤ بمستويات المخزون، جدولة أوامر الشراء ، قياس الأداء على ضوء التنبؤ بالمبيعات و جدولة الإنتاج".[1]

**ث) تكنولوجيا المعلومات في شبكة الإمداد:** تعد تكنولوجيا المعلومات بمثابة القلب النابض في مختلف منظمات الأعمال فهي مصدر حيوي لاستمرارها و بقائها و تميزها التنافسي. و يلاحظ أن هناك اتفاق عام لتحديد مفهوم تكنولوجيا المعلومات باعتبارها أداة مهمة تساهم في ترابط و أداء العمليات الأساسية للمنظمة، "و تتضمن الأجهـــزة و البرمجيات و قواعد البيانات و الشبكات و وسائل أخرى و تمثل تكنولوجيا المعلومات الجانب التقني من نظام المعلومات و البديل لتسميته".[2]

و لقد كان لثورة المعلوماتية و الاتصال أثرها في تدفق المعلومات المختلفة على كافة الأصعدة المتعلقة بالتوزيع المادي أو المتعلقة بالتوريد المادي الأمر الذي ساعد حتما في تطوير شبكة الإمداد و إعطائها الدقة و السرعة في استلام المعلومات و معالجتها بكل دقة و علمية. و بالتالي استطاعت المنظمة تعزيز عناصر الميزة التنافسية لها و تخفيض تكاليفها و تحقيق وفرات كبيرة في الجهد و الوقت و المرونة العالية في تحديث و

[1] *عبد الغفار حنفي، إدارة المواد و الإمداد-المشتريات و المخازن ،مرجع سبق ذكره، ص:23.*

[2] *محمد جاسم الصميدعي .إدارة التوزيع المادي- دار البازوري للنشر، 2008،ص:358.*

تطوير الأداء ، تحقيق عوائد و موارد جديدة لها إضافة إلى تحسين سرعة الاستجابة للعملاء و التحسين المستمر لجودة السلع و الخدمات.

**المبحث الثاني: مدخل للمؤسسة الاقتصادية- مفهوم- خصائص- أهداف**

إن للمؤسسة اقتصادية عدة مفاهيم وخصائص وأهداف و أبعاد وكذا وظائف مختلفة وهذا ما سوف نتطرق إليه من خلال هذا المبحث.

**المطلب الأول: مفاهيم عامة حول المؤسسة الاقتصادية**

إن لمعرفة مفاهيم المؤسسة الاقتصادية يتوجب علينا التطرق إلى التعريف بالمؤسسة الاقتصادية واهم الاختلافات التي عرفتها مع التطرق إلى أهم الوظائف والخصائص والأهداف وكذا تصنيفاتها.

**01- تعريف المؤسسة الاقتصادية**

يعتبر تعريف المؤسسة الاقتصادية من أكثر المفاهيم تباينا واختلافا في الأدبيات الاقتصادية وهذا لاختلاف الأنظمة ومدى فعاليتها في كل بلد لا سيما مستوى التطور الاقتصادي الذي يعكس لنا ما إذا كانت الدولة تنتمي إلى مجموعة الدول المتطورة أم المتخلفة، كما تختلف التعاريف باختلاف وجهات النظر للمؤلفين الاقتصاديين رغم التشابه الكبير الذي يحتويه المضمون، وبالتالي إن عملية إعطاء ووضع تعريف موحد وواضح للمؤسسة الاقتصادية يعتبر أمر بالغ الصعوبة، فقد تعددت وتباينت أراء الاقتصاديين حول مفهوم المؤسسة الاقتصادية، وهناك جملة من الأسباب التي أدت إلى عدم الوقوف على تعريف موحد للمؤسسة الاقتصادية أهمها: [1]

-التطور المستمر الذي شهدته المؤسسة الاقتصادية في طرق تنظيمها، وفي أشكالها القانونية منذ ظهورها، وخاصة في هذا القرن.

- تشعب واتساع نشاط المؤسسة الاقتصادية، سواء الخدماتية منها أو الصناعية، وقد ظهرت عدة مؤسسات تقوم بعدة أنواع من النشاطات في نفس الوقت، وفي أمكنة مختلفة مثل المؤسسات المتعددة الجنسيات والاحتكارات.

-اختلاف الاتجاهات الاقتصادية والإيديولوجية، حيث أدى ذلك إلى اختلاف نظرة الاقتصاديين في النظام الاشتراكي إلى المؤسسة عن نظرة الرأسماليين، وعليه إعطاء تعاريف مختلفة للمؤسسة.

ومن هنا جاءت تعاريف شاملة تشمل مختلف أنواع المؤسسات، سواء من ناحية الأنظمة الاقتصادية أو نوعية النشاط والأهداف.وفيما يلي ندرج بعض التعاريف الشاملة الخاصة بها:

فيمكن تعريف المؤسسة على أنها: "الوحدة الاقتصادية التي تمارس النشاط الإنتاجي والنشاطات المتعلقة به من تخزين وشراء وبيع من أجل تحقيق الأهداف التي أوجدت المؤسسة من أجلها".[2]

---

[3,1] ناصر دادي عدون ،**اقتصاد المؤسسة**، دار المحمدية العامة،الجزائر،الطبعة الثانية ،1998ص،ص:08: 10.

[2] عمر صخري: **اقتصاد** المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية بن عكنون، الجزائر، طبعة 1993 ، ص: 224.

تعرف المؤسسة الاقتصادية على أنها "اندماج عدة عوامل بهدف إنتاج أو تبادل سلع وخدمات مع أعوان اقتصاديين أخريين، وهذا في إطار قانوني ومالي اجتماعي معين، ضمن شروط تختلف تبعا لمكان وجود المؤسسة وحجم ونوع النشاط الذي تقوم به، ويتم هذا الاندماج لعوامل الإنتاج بواسطة تدفقات نقدية حقيقية وأخرى معنوية وكل منها يرتبط ارتباطا وثيقا بالأفراد. وتتمثل الأولى في الوسائل والمواد المستعملة في نشاط المؤسسة، أما الثانية فتتمثل في الطرق و الكيفيات والمعلومات المستعملة في تسيير ومراقبة الأولى[1].»

وتعرف كذلك على أنها " شكل اقتصادي وتقني وقانوني واجتماعي لتنظيم العمل المشترك للعاملين فيها وتشغيل أدوات الإنتاج وفق أسلوب محدد لقيم العمل الاجتماعي بهدف إنتاج سلع أو وسائل الإنتاج أو تقديم خدمات متنوعة[2].»

كما تعرف "أنها مجموعة من الطاقات البشرية والموارد المادية ( طبيعية كانت أو مادية أو غيرها )والتي تشغل فيما بينها وفق تركيب معين ووظيفة محددة قصد إنجاز أو أداء المهام المنوطة بها من طرف المجتمع[3].»

وتعرف المؤسسة على أن "متعامل اقتصادي ينتج سلع وخدمات لمتعاملين آخرين محققا نتيجة ذلك أرباحا".[4]

وفي النهاية يؤول تعريف المؤسسة إلى مخرج واحد ويصب في معنى واحد، يتمثل في ما يلي:

" تعرف المؤسسة على أنها منظمة اقتصادية واجتماعية مستقلة نوعا ما، تؤخذ فيها القرارات حول تركيب الوسائل البشرية المالية والمادية والإعلامية بغية خلق قيمة مضافة حسب الأهداف في نطاق زمكاني[5]"

**02- أبعاد المؤسسة الاقتصادية[6]**

**أ/ البعد الاقتصادي**

تتمثل المهمة الأولى التي توكل للمؤسسة في إنتاج السلع والخدمات فعلى المؤسسة أن تستعمل عناصر إنتاج لا تكون لها نفس الوظيفة ولا نفس فترة الحياة فقطعة الأرض مثلا تستعمل وتدوم لفترات طويلة، أما المعدات والأدوات تستعمل في إنتاج كمية معتبرة من السلع والخدمات وتعوض في فترة زمنية محددة للاستعمال، أما المواد الأولية فهي تستهلك خلال فترة الإنتاج ويجب تجديدها في كل مرة. إذن فإن عملية التفريق بين عناصر الإنتاج تتم على أساس فترات الاستعمال فبعضها يستعمل لفترة طويلة وأخرى لا

---

[2] صمويل عبود ، ***اقتصاد المؤسسة*** ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة الثانية ،1982،ص: 58.

[3] أحمد طرطار، ***تقنيات المحاسبة العامة في المؤسسة***، ديوان المطبوعات الجامعية ،1999ص:01.

[4] Jean-luc Charron, Sabine Sépari : ***organisation et gestion de l'entreprise, Manuel et applications***, 2édition, Dunod, Paris, 2001, P:01.

[5] عبد الرزاق بن حبيب: ***اقتصاد وتسيير المؤسسة***، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية- بن عكنون، الجزائر ،2000،ص:2.

[6] Farouk Bouyakoub : ***L'entreprise et le financement bancaire***, Casbah éditions 2000, PP37-38.

تستعمل إلا لمرة واحدة فقط في عملية الإنتاج وسيرورته إذن الأولى تسمى الأصول الثابتة وتمويل بقروض متوسطة وطويلة الأجل أما الثانية فتسمى أصول جارية وتمويل بقروض قصيرة الأجل.

**ب/ البعد المالي**

للحصول على وسائل الإنتاج يجب على المؤسسة أن يكون لديها موارد، وعلى العموم أموال المالكين لا تكون كافية لذلك فهي مضطرة للاقتراض من هيئات مالية أو من الخواص فيكون أمامها نوعين من المصادر:

* تلك العائدة للمالكين متمثلة في الأموال المساهمين بها إضافة إلى الأموال المتأتية من الأرباح غير الموزعة فهي تشكل معا الأموال الخاصة.

* وأخرى من هؤلاء الذين يدفعون الأموال (مؤجري الأموال) متمثلة في:

-ديون متوسطة وطويلة الأجل التي تسترد في فترة أكثر من سنة عادة.

-ديون قصيرة الأجل مستحقة خلال سنة.

بالإضافة إلى هذه الموارد فإن المؤسسة يمكن لها أن تتحصل من الموردين على فترات تأجيل السداد، تسمح لها بإبقاء تلك الأموال في الدورة الإنتاجية لوقت إضافي.

**ج/ البعد الإنساني**

يحتل العنصر البشري مكانة هامة تؤدي إلى نجاح المؤسسة حيث يكون ذلك لو توفرت المهارات التقنية والمهنية لمسيري المؤسسات بالقدر الكافي حيث يكون هناك أشخاص مختصون ذوي كفاءة في المجال الذي تنشط فيه المؤسسة، والذي تود أن تستثمر فيه وتكون لديهم النظرة البعيدة والمستقبلية والتي تمكنهم من تقدير المشاكل والمخاطر التي يمكن أن تواجهها المؤسسة حيث بها يعملون .

**03- خصائص المؤسسة الاقتصادية[1]**

تتصف المؤسسة الاقتصادية بخصائص سواء كانت في المجال الإنتاجي أو القانوني أو التنظيمي نلخصها فيما يلي:

- ✓ للمؤسسة شخصية قانونية مستقلة من حيث امتلاكها لحقوق وصلاحيات أو من حيث واجباتها ومسؤولياتها
- ✓ تمثل المؤسسة وجود ذمة وتعتبر مركزا لاتخاذ القرارات الاقتصادية وتمتلك القدرة على الإنتاج، حيث تنسق بين عوامل الإنتاج وتختار السلع التي ترغب في إنتاجها.
- ✓ تتعرض المؤسسة لعنصر المخاطرة المرتبط بحالة عدم التأكد، وعلى هذا يجب أن تكون قادرة على البقاء بما يكفل لها من تمويل كاف وظروف مواتية وعمالة كافية ويجب أن تكون قادرة على تكييف نفسها مع الظروف المتغيرة.

[1] *عمر صخري، مرجع سبق ذكره، ص: 02.*

- ✓ تكون بحوزة المؤسسة وسائل مادية ومالية وبشرية تحدد حجمها وقدرتها التنافسية ومن ثم فإن تغيير هذه الوسائل يعتبر قرارا حاسما يتوقف عليه مستقبل المؤسسة.
- ✓ التحديد الواضح للأهداف والسياسات والبرامج وأساليب العمل فكل مؤسسة تضع أهدافا معينة تسعى إلى تحقيقها، أهداف كمية ونوعية بالنسبة للإنتاج، تحقيق رقم أعمال معين...
- ✓ تعمل المؤسسة على ضمان الموارد المالية لكي تستمر عملياتها ويكون ذلك إما عن طريق الاعتمادات وإما عن طريق الإيرادات الكلية أو عن طريق القروض أو الجمع بين هذه العناصر كلها أو بعضها حسب الظروف.
- ✓ لا بد أن تكون المؤسسة مواتية للبيئة التي وجدت فيها وتستجيب لهذه البيئة، فالمؤسسة لا توجد منعزلة فإذا كانت ظروف البيئة مواتية فإنها تستطيع أداء مهمتها في أحسن الظروف، أما إذا كانت معاكسة فإنها يمكن أن تعرقل عملياتها المرجوة وتفسد أهدافها
- ✓ المؤسسة وحدة اقتصادية أساسية في المجتمع الاقتصادي، فبالإضافة إلى مساهمتها في الإنتاج ونمو الدخل الوطني فهي مصدر رزق الكثير من الأفراد.

**المطلب الثاني: أهداف ووظائف المؤسسة الاقتصادية**

إن لكل مؤسسة اقتصادية هدف الذي أنشأت عليه ووظائف مختلفة تقوم بتسييرها وفق قواعد تنظيمية تختلف من مؤسسة إلى أخرى وهذا ما سوف نوضحه من خلال هذا المطلب.

**1- أهداف المؤسسة الاقتصادية**

إن أصحاب المؤسسات الاقتصادية سواء كانت عمومية منها أو خاصة، يسعون وراء إنشائهم للمؤسسة، إلى تحقيق جملة من الأهداف والتي تختلف وتتعدد، باختلاف أصحاب وطبيعة وميدان نشاط المؤسسات، ويمكن تلخيص هذه الأهداف في النقاط التالية:

**1-1- أهداف اقتصادية**

**ا/ تحقيق الربح** [1]

يعتبر تحقيق الربح المبرر الأساسي لوجود المؤسسة، لأنه يسمح لها بتعزيز طاقتها التمويلية الذاتية التي تستعملها في توسيع قدراتها الإنتاجية و تطويرها أو على الأقل الحفاظ عليها وبالتالي الصمود أمام منافسة المؤسسات الأخرى و الاستمرار في الوجود.

**ب/ عقلنة الإنتاج**[2]

إن أي الاستعمال الرشيد لعوامل الإنتاج و رفع إنتاجياتها من خلال التخطيط المحكم و الدقيق للإنتاج و التوزيع ثم مراقبة تنفيذ الخطط و البرنامج و ذلك بهدف تفادي الوقوع في المشاكل الاقتصادية و المالية والإفلاس في آخر المطاف نتيجة لسوء استعمال عوامل الإنتاج.

**ج/ تغطية المتطلبات التي يحتاجها المجتمع**

وهذا من خلال تحقيق كامل عناصر الإنتاج لتلبية الحاجات المتزايدة، ويجب أن يحقق الإنتاج ما يلي[3]:

- مستوى عالي من المرونة؛

-أن يتم الإنتاج في وقته المحدد دون تقديم أو تأخير؛

-أن يتم تسليمه لطالبيه في الوقت المحدد؛

---

[1] ،[2] *ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره، ص،ص: 17: 18.*

[3] *عمار زيتوني، **مصادر تمويل المؤسسات مع دراسة للتمويل البنكي**، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، العدد 09مارس 2006،ص: 66.*

**1-2- أهداف اجتماعية**

من بين الأهداف الاجتماعية التي تسعى المؤسسة الاقتصادية على تحقيقه ما يلي:

**ا/ ضمان مستوى مقبول من الأجور**

يعتبر العمال في المؤسسة من بين المستفيدين الأوائل من نشاطها، حيث يتقاضون أجورا مقابل عملهم بها، ويعتبر هذا المقابل حقا مضمونا قانونا وشرعا وعرفا، إذ يعتبر العمال العنصر الحيوي والحي في المؤسسة إلا أن مستوى وحجم هذه الأجور تتراوح بين الانخفاض والارتفاع حسب طبيعة المؤسسة وطبيعة النظام الاقتصادي ومستوى المعيشي.

**ب/ تحسين مستوى معيشة العمال**

إن التطور السريع الذي شهدته المجتمعات في الميدان التكنولوجي يجعل العمال أكثر حاجة إلى تلبية رغبات تتزايد باستمرار بظهور منتوجات جديدة بإضافة إلى التطور الحضاري لهم.

**ج/ توفير تأمينات ومرافق للعمال**

تعمل المؤسسات "على توفير بعض التأمينات مثل التأمين الصحي والتأمين ضد حوادث العمل وكذلك التقاعد، بالإضافة إلى المرافق العامة مثل تعاونيات الاستهلاك والمطاعم... الخ"[1].

**د/ تأهيل العمال**[2]

حيث يتم تدريب وتطوير العاملين ورفع مستويات مهاراتهم المهنية، وهذا عن طريق إخضاع العمال إلى دورات تكوين وتدريب من أجل رفع المستوى المهني، والتخصص حسب القدرة المهنية للعمال.

**1-3- أهداف تكنولوجية**

من بين الأهداف التكنولوجية التي تؤديها المؤسسة هي[3] :

**البحث والتنمية**

حيث مع تطور المؤسسات عملت الإدارة على توفير مصلحة خاصة بعملية تطوير الوسائل والطرق الإنتاجية علميا، وترصدت لهذه العملية مبالغ قد تزداد أهمية لتصل إلى نسبة عالية من

---

*[3.1] ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره، ص،ص: 19: 02.*

*[2] إبراهيم بختي، **دور الإنترنت وتطبيقاتها في مجال التسويق**، دراسة حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر ،2002-2003، ص:05.*

الأرباح، ويمثل هذا البحث نسبا عالية من الدخل الوطني في الدول المتقدمة، وخاصة في السنوات الأخيرة، إذ تتنافس المؤسسات فيما بينها على الوصول إلى أحسن طريقة إنتاجية وأحسن وسيلة، تؤدي إلى التأثير على الإنتاج ورفع المردودية الإنتاجية في المؤسسة.

كما أن المؤسسة الاقتصادية تؤدي دورا مساندا للسياسة القائمة في البلاد في مجال البحث والتطور التكنولوجي نظرا لما تمثله من وزن في مجموعها وخاصة الضخمة منها من خلال الخطة التنموية العامة للدولة المتوسطة الأجل، التي يتم من خلالها التنسيق بين العديد من الجهات ابتداء من مؤسسات البحث العلمي، والجامعات والمؤسسات الاقتصادية.

**2- وظائف المؤسسة الاقتصادية**

للمؤسسة عدة وظائف تمكنها من أداء دورها الاقتصادي والاجتماعي:

**2-1- الوظيفة المالية**

تعتبر الوظيفة المالية من أهم الوظائف في المؤسسة، فالمؤسسة لا تقوم بنشاطها من إنتاج وتسويق دون توافر الأموال اللازمة لتمويل أوجه النشاط المختلفة وأوجه الإنفاق.

كما تعرف الوظيفة المالية على أنها "مجموعة من المهام والعمليات، التي تسعى في مجموعها إلى البحث عن الأموال في مصادرها الممكنة بالنسبة للمؤسسة، بعد تحديد الحاجات التي تريدها من الأموال من خلال برامجها وخططها الاستثمارية" [1].

**2-2- وظيفة التموين**

التموين "كمجموعة من مهام والعمليات، يعني العمل على توفير مختلف عناصر المخزون المحصل عليا من خارج المؤسسة، بكميات وتكاليف ونوعيات مناسبة طبقا لبرامج وخطط المؤسسة"[2].

ومن هذا التعريف يتضح لنا أن وظيفة التموين تنقسم إلى مهمتين فرعيتين: مهمة الشراء ومهمة التخزين.

**2-3- وظيفة الإنتاج**

يعتبر الإنتاج الوظيفة الأساسية للمؤسسات الإنتاجية فهو المبرر لوجودها و الحافز على استمرارها قائمة و بقاءها كون الإنتاج يرتبط بإشباع الحاجات الإنسانية و بالتالي فإنه يستمر ما دامت الحاجة الإنسانية. ويمكن تعريفها بأنها"عملية إنتاج المنفعة أو المنافع التي يقام العمل من أجل خلقها وبيعها كوسيلة لتحقيق الربح[3]."

---

[1, 2] *ناصر دادي عدون، المرجع السابق، ص: 263.*

[3] *سعاد نائف برنوطي، ، **إدارة الأعمال الصغيرة**، داروائل لنشر، عمان، الأردن ،2005،ص:22.*

**2-4- وظيفة التسويق**

يعد التسويق من المفاهيم التي استقطبت انتباه و اهتمام العديد من الاقتصاديين و الباحثين خلال العقود الأربعة الأخيرة و تركز هذا الاهتمام حول كيفية تعريف مفهوم التسويق.

ويعرف التسويق على أنه مجموع العمليات و المجهودات التي تبذلها المؤسسة من اجل معرفة أكثر لمتطلبات السوق، و ما يجب إنجازه في مجال مواصفات المنتوج الشكلية و التقنية حتى تستجيب أكثر لهذه المتطلبات من جهة، و كل ما يبذل من جهود في عملية ترويج و توفير المنتوج للمستهلك في الوقت المناسب، فهي الطريقة الملائمة حتى تبيع أكبر كمية ممكنة منه و بأسعار ملائمة تحقق أكثر أرباحا لها.

**2-5- وظيفة الموارد البشرية**

تحتل وظيفة الموارد البشرية مكانة هامة في المؤسسة، فهذه الأخيرة لها أموال، زبائن، تكنولوجيا، أسواق... ولتشغيل كل هذا فهي بحاجة إلى محرك أساسي وهو الأفراد.

وتعرف وظيفة الموارد البشرية على أنها مجموعة النشاطات المتعلقة بحصول المؤسسة على احتياجاتها من الموارد البشرية, وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها, بما يمكّن من تحقيق الأهداف بأعلى مستويات الكفاءة والفعالية.

**03- تصنيف المؤسسات الاقتصادية اقتصاديا**

توزع المؤسسات الاقتصادية استنادا لهذا المعيار إلى ثلاث قطاعات رئيسية:

_ قطاع الفلاحة.

– قطاع الصناعة.

– قطاع الخدمات.

ويضم كل قطاع ما يـــــــلي[1]:

**ا/ مؤسسات القطاع الأول " الفلاحة**

وتجمع المؤسسات المتخصصة في كل من الزراعة بمختلف أنواعها و منتجاتها، و تربية المواشي، بالإضافة إلى أنشطة الصيد البحري، و غيره من النشاطات مرتبطة بالأرض و الموارد الطبيعية القريبة إلى الاستهلاك، وعادة ما تضاف إليها أنشطة المناجم.

---

[1] *ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص، ص: 70، 71.*

**ب/ مؤسسات القطاع الثاني "الصناعة"**

وتجمع مختلف المؤسسات التي تعمل في تحويل المواد الطبيعية إلى منتوجات، و تشمل بعض الصناعات المرتبطة بتحويل المواد الزراعية إلى منتجات غذائية و صناعية مختلفة، وكذلك صناعات تحويل و تكريرها للمواد الطبيعية من معادن وطاقة وغير ، وهي ما تسمى بالصناعات الإستخراجية ومؤسسات الصناعات الاستهلاكية بشكل عام، ومؤسسات صناعة التجهيزات وسائل الإنتاج المختلفة، و نلاحظ أن توزيع هذه المؤسسات يمكن أن تجمع في فرعين رئيسيين:

- **الصناعات الخفيفة:** اغلبها استهلاكية و غير دافعة للاقتصاد بشكل واضح.

- **الصناعات الثقيلة أو المصنعة:** هي مختلف الأنشطة الصناعية التي تعمل منتجاتها على دفع الاقتصاد أماميا ، حيث تعتبر كمستعمل لموارد و منتوجات قطاعات مثل الإستخراجية و الطاقة ، و منتج لوسائل إنتاج تستعمل في مختلف القطاعات الاقتصادية و هي بذلك دافعة إلى الأمام.

**ج/ مؤسسات القطاع الثالث**

هذه المؤسسات تشمل مختلف الأنشطة التي لا توجد في المجموعتين السابقتين و هي ذات أنشطة جد مختلفة وواسعة انطلاقا من المؤسسات الحرفية، النقل، البنوك، المؤسسات المالية، التجارة، الصحة وغيرها.

**خاتمة الفصل**

لقد تناولنا في هذا الفصل إلى أهم المفاهيم الأساسية للوجستيك وكذا مفهوم المؤسسة الاقتصادية بصفة عامة و الأهداف والوظائف اللتان يقومان بها، بالإضافة إلى مختلف تصنيفات التي تتخذها المؤسسة الاقتصادية. حيث استخلصنا أن اللوجستيك ما هو إلى إحدى وظائف المؤسسات الاقتصادية. كما تطرقنا إلى إشكالية وضع تعريف محدد و موحد للوجستيك والمؤسسات الاقتصادية واستخلصنا إلى أنه هناك مجموعة من العوامل التي تقف وراء عدم إيجاد تعريف موحد ، حيث يختلف تعريف اللوجستيك والمؤسسات الاقتصادية من دولة إلى أخرى وقمنا من خلال دراستنا تقديم مجموعة من التعاريف لبعض المفكرين المختلفين، بالإضافة إلى تعريف المعتمد للوجستيك والمؤسسات الاقتصادية في قطاع الأعمال، حيث تم وضع عدد من التعاريف وهذا عبر مراحل مختلفة.

إضافة إلى كل هذا تعرضنا إلى مختلف الخصائص والمميزات التي تتميز بها المؤسسات الاقتصادية، و التي أدت بها إلى لعب دور مهم في النشاط الاقتصادي والاجتماعي للعديد من الدول نامية منها أو متطورة، ومن هذا سوف نتطرق في الفصل التالي إلى مختلف الوظائف اللوجستية التي تعتمد عليها المؤسسات الاقتصادية في نشاطها.

# الفصل الثاني

# اللوجستيك وظيفة من وظائف المؤسسة الاقتصادية

**مقدمة الفصل**

من الواضح أن المؤسسات الاقتصادية تلعب دورا أساسيا و هاما في تطبيق وظيفة اللوجستيك، حيث تعتبر تحديات الإمداد من الرهنات التي تمر بها الدول النامية، و لهذا يحتم على الدول إدخال فكرة فن اللوجستيك ورفع التحدي على مؤسساتها الاقتصادية من خلال الربط المتوازن بين وظائف المؤسسة الاقتصادية بوظيفة اللوجستيك.

كانت المؤسسة الاقتصادية ولا تزال القلب النابض في الحياة الاقتصادية باعتبارها العنصر الفعال والنشيط فيها، لما تقوم به من عمليات وما تحتله من مكانة متميزة داخل المجتمع الاقتصادي، فمن جملة العوامل التي يتوقف عليها نجاح المؤسسات الاقتصادية في تحقيق أهدافها الربحية والتنموية، مدى توافر ما تحتاج إليه من موارد مادية مختلفة بالكمية والجودة والسعر والوقت المناسب ومن المصادر الملائمة وبشروط توريد وإمداد مناسبة.

إن تحقيق هذه المتطلبات والشروط في توفير الموارد والاحتياجات المادية والقيام بتخزينها تستوجب استخدام طرق وأساليب وأدوات جديدة أكثر حداثة للوجستيك من اجل اتخاذ قرارات فعالة ورسم سياسات ووضع قواعد وإجراءات تتناسب مع أهمية هذه الوظيفة.

حتى وقتنا الحالي، يعتبر اللوجستيك كوظيفة فرعية في المؤسسة مما يجعله في دائرة سيئة، ودوره ينحصر في تنظيم معدات النقل والمواد الأولية أو المنتجات النهائية، وكذلك جميع الاعتبارات المتعلقة بها، حيث لا نرى ضرورة لردة فعل وتحليل شامل لدعم كل التدفقات الداخلة والخارجة من المؤسسة.

إن الأزمات الاقتصادية والإنتاجية هي أكثر الأخطار المكلفة بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية، وإن تسارع التطور الوظيفي للوجستيك أصبح من المؤشرات الأساسية لتنافسية المؤسسة، ولهذا فالمقررون الآن يدركون العديد من المسائل الحساسة لهذه الوظيفة.

حيث ستناول في هذا الفصل المقسم إلى المبحثين والذي يعالج الأول مسائل وظيفة اللوجستيك التي تعتبر قلب وظائف المؤسسة أين نقف عند إطار أهمية وظيفة اللوجستيك في المؤسسة الاقتصادية والمبحث الثاني الذي يعطي فكرة عن وظيفة اللوجستيك وكذلك ووضعيته في المؤسسات الاقتصادية وعلاقته بالوظائف الأخرى.

**المبحث الأول: اللوجستيك في المؤسسة الاقتصادية**

يعتبر اللوجستيك أهم وظيفة وقلب وظائف المؤسسات الاقتصادية لما له دور كبير في تسييرها وتنظيمها، لذا لا بد من خلال هذا المبحث إلى التطرق لمكانة وظيفة اللوجستيك في المؤسسة الاقتصادية.

**المطلب الأول: مفاهيم عامة حول الوظيفة اللوجستية في المؤسسة الاقتصادية**

إن لمعرفة أهم المفاهيم حول الوظيفة اللوجستية يجب علينا التطرق إلى تعريف دقيق للوظيفة اللوجستية كنشاط مسؤول في تسيير المؤسسة وأهميتها وأهدافها.

**01- المفهوم الاقتصادي ونشاط وظيفة اللوجستيك**

يمكن تعريف وظيفة اللوجستيك بأنها "النشاط المسؤول عن توفير الاحتياجات أو الموارد المادية اللازمة لسير وانتظام عمليات المؤسسة من إنتاج وبيع، مثل: المواد الأولية، التجهيزات، المعدات، وسائل النقل، مستلزمات سلعية وخدمية، منتجات تامة وغير ذلك من المواد، وذلك بالكمية الاقتصادية والجودة المناسبة والسعر المناسب وشروط الإمداد والتوريد الملائمة ومن المصادر الأفضل"[1]. وينطوي هذا التعريف ضمناً على كل العمليات الفرعية المتعلقة بشحن ونقل واستلام وفحص المواد للتأكد من أنها مطابقة لما هدف مسبقاً من حيث الأنواع والأصناف والكميات والمواصفات.

ووظيفة اللوجستيك هي أكثر من مجرد عملية تتم لمرة واحدة أو عدة مرات محدودة، بل تتضمن كوظيفة مستمرة التخطيط لعمليات الإمداد (وخاصة عمليات الشراء من الأسواق ) وتنظيم إدارة أو قسم الإمداد وتحديد إجراءات وسياسات الإمداد، إضافة إلى إجراء الأبحاث اللازمة لتحديد الخصائص والمواصفات المرغوب بها قبل القيام بأية عملية توريد وتلك المتعلقة باختيار مصادر التوريد المناسبة وكيفية التفاوض معها وشروط الشحن والنقل والتأمين على البضاعة وإجراءات المعاينة والفحص اللازمة للاستلام.إذاً يشير هذا أن وظيفة اللوجستيك يجب أن تؤدي النشاطات التالية[2]:

ا- توفير الاحتياجات من المواد اللازمة للعمليات الإنتاجية والبضائع اللازمة للبيع.

ب- التوفير وفقاً للجودة المناسبة والكمية الاقتصادية وهي الكمية التي تضمن تحقيق مبدأ كفاءة اللوجستيك.

ج- عدم غض النظر عن الأسعار والمصادر البيعية المناسبة.

د- معالجة مسائل النقل والتأمين والاستلام والتخزين.

---

[1] *أحمد راشد الغدير،**إدارة الشراء والتخزين**، دار زهران، عمان، الأردن، 1997،ص:91*

[2] *سليمان عبيدات وآخرون، **إدارة الشراء والتخزين "مفهوم حديث لإدارة المواد"**، دار الفرقان، عمان، الأردن،ص:25.*

وكما نوهنا سابقاً، فإن وظيفة اللوجستيك تمارس في مختلف أنواع المؤسسات سواء كانت عامة أو خاصة أو مشتركة، كبيرة أو صغيرة، إنتاجية أو خدمية، هادفة للربح أو غير ربحية.

وعادة ما ترمي المؤسسات الاقتصادية من جراء ممارسة وظيفة اللوجستيك إلى تحقيق أمر أو أكثر من الأمور الثلاثة التالية[1]:

- ✓ لإنتاج السلع المادية، حيث يكون الإمداد بالمواد والخامات والآلات والمعدات والسلع نصف المصنعة وسواها....
- ✓ للمضاربة، أي شراء المواد والمنتجات لإعادة بيعها وتحقيق الأرباح.
- ✓ للاستهلاك الوسيط، أي توفير المواد التي لا تدخل بشكل مباشر، في العمليات الإنتاجية، ولكنها تستخدم كمستلزمات مساعدة أو وسيطة في العمليات الإنتاجية، مثل مواد الصيانة والتعبئة والتغليف ومستلزمات الطاقة والمحروقات.

**جدول رقم ( II - 1 ): وظيفة اللوجستيك في المؤسسة الاقتصادية**

<table>
<tr><td colspan="4">وظيفـــة اللوجستيـك</td></tr>
<tr><td rowspan="2">لوجستيك صناعي</td><td>✓ تموين المواد الأولية<br>✓ نقل المواد الأولية<br>✓ إدارة الإنتاج</td><td rowspan="3">لوجستيك الإنتاج</td><td rowspan="5">وظيفة اللوجستيك</td></tr>
<tr><td rowspan="2">لوجستيك المخازن</td><td>نقل المنتجات النهائية</td></tr>
<tr><td>تخزين المنتجات النهائية</td></tr>
<tr><td rowspan="4">لوجستيك التوزيع</td><td>تموين مساحات التوزيع</td><td rowspan="4">الدعم اللوجستي</td></tr>
<tr><td>نقل الطلبية بالتجزئة</td></tr>
<tr><td>التوزيع بالتجزئة</td></tr>
<tr><td>بعد البيع</td></tr>
</table>

*Resource : LOIC MALINGE, **la logistique, nouvelle fonction de l'entreprise**, cours LEA,2006,p :05.*

[1] *سعد الدين عشماوي،**الشراء والتخزين**، الرياض، دار الزهراء،ص:21.*

إذا للحصول على مزيد من التماسك لإدارة مختلف التدفقات المادية والمعلومات في المؤسسة الاقتصادية ،فان المؤسسات تميل لاستخدام وظيفة اللوجستيك الذي هو تصور منطقي وفريد بين الأنظمة الفرعية للمؤسسة (التموين، الإنتاج والتوزيع)، لتجنب الخلل المرتبط بإدارة التدفقات، ولهذا فوظيفة اللوجستيك المتكاملة تتبع الإنتاج من التموين بالمواد الأولية حتى توزيع المنتجات النهائية.

**02- أهمية وظيفة اللوجستيك في المؤسسة الاقتصادية**

"تتمثل أهمية وظيفة اللوجستيك في المؤسسة الاقتصادية من خلال تأثيرها في نجاح أو إخفاق عمليات المؤسسة وتحقيق أهدافها بأقل ما يمكن من الجهد والتكلفة".[1]

وبوجه عام يمكن تلخيص أهمية وظيفة اللوجستيك في المؤسسة الاقتصادية فيما يلي:

ا . يشكل الإنفاق على الموارد المادية الجزء الأكبر من المصاريف التشغيلية للمؤسسة. وتكون ذات الأهمية كبيرة جداً في المؤسسات وخاصة الإنتاجية، إذ قد يصل مستوى الإنفاق على الموارد المادية أكثر من 50% من التكلفة الإجمالية.

ب . تحقيق استمرارية وانتظام عمليات المؤسسات الاقتصادية دون أي خلل أو توقف في أنشطة الإنتاج والبيع.

ج . "يشكل الاستثمار في الموارد المادية وتخزينها نسبة لا يستهان بها في حجم الاستثمار الإجمالي في المؤسسة الاقتصادية، لذا فإن أي قصور في أداء هذه الوظيفة سيؤدي إلى ارتفاع تكلفة الاستثمار وتعطيل جزء من رأس المال المستثمر"[2].

د. إن عدم ممارسة المبادئ والأصول العلمية للوجستيك وخاصة من حيث الجودة والكمية والأسعار وشروط التوريد والإمداد سيؤثر سلباً على كفاءة وفعالية الإدارات أو الأقسام الأخرى في المؤسسة، وذلك لوجود الترابط والتكامل بين إدارة الإمداد أو اللوجستيك وبقية إدارات المؤسسة الاقتصادية.

و.الاستفادة من خصم الكمية والمضاربة في الأسعار، فقد تلجأ بعض الشركات إلى بيع منتجاتها بأسعار أقل من الشركات الأخرى بسبب حصول الشركات الأولى على خصم نسبة معينة من السعر عندما تلجأ هذه الشركات إلى شراء كميات كبيرة منها لإمدادها بالمواد لفترة زمنية طويلة، أو لإعادة بيعها وتحقيق أرباح مغرية(المضاربة).

إن اتساع عمليات اللوجستيك في العديد من وظائف المؤسسات الاقتصادية مثل التموين، التصنيع، التوزيع، يجعل التغييرات والارتياب تنشأ بشكل مستمر، فالوجستيك لا يمكن تجاهله، بالعكس يجب أخذه بعين الاعتبار، كيف، على خلاف ما ذا، إرضاء الزبائن وتخفيض التكاليف، كيف تلبى متطلبات الزبائن؟،وكذا تحسين التيار المادي، وكذلك تقليص الزمن بفضل*JIT* " في الوقت المناسب.

---

[1] *صلاح الشنواني،**الأصول العلمية للشراء والتخزين**، الإسكندرية، ص: 225*

[2] *محمد عدنان نجار ،**إدارة المشتريات والتخزين**،جامعة دمشق، ص: 232.*

**الجدول رقم ( II - 2): وضعية وظيفة اللوجستيك في المؤسسة الاقتصادية**

1

| نظام الإنتاج | | | |
|---|---|---|---|
| التدفقات التموينية | التدفقات المادية داخل المصنع | تدفقات النقل والتوزيع | |
| المصطلحات التقليدية | إدارة التموين | إدارة الإنتاج | لوجستيك |
| الاتجاه الحالي للمصطلحات | لوجستيك التمويني | لوجستيك الصناعي | لوجستيك النقل- التوزيع |
| لوجستيك الشامل | / | / | / |

***Resource :*** *Loïc malinge, Op.CiT, P:10*

يلاحظ من خلال الجدول أن وظيفة اللوجستيك تظهر كمفهوم عرضي، بمعنى تأخذ بعين الاعتبار التأثير على التدفقات المادية من المنبع إلى المصب وفقا لخطوات المتبعة في مستوى أي وظيفة، هذا المفهوم العرضي يجعل إدراج وظيفة اللوجستيك أكثر سهولة و واحدة من بين الوظائف في الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

**03- أهداف وظيفة اللوجستيك في المؤسسة الاقتصادية**

ومن أهم هذه الأهداف:

**ا.** توفير الاحتياجات المادية بالكمية والمواصفات والسعر والوقت والمصدر المناسب لكي تستطيع المؤسسة الاقتصادية الوفاء بالتزاماتها تجاه عملائها وتمكينها من زيادة قدرتها التنافسية في السوق.

**ب.** "إمداد الإدارات والأقسام الأخرى"[1] في المؤسسة نفسها بما يلزمها من مواد وتجهيزات ومعدات وآلات بأقل ما يمكن من التكاليف .

**ج.** تخفيض حجم الاستثمارات في المخزون والحد من تراكم الأصناف الراكدة وبطيئة الحركة وتجنب الهدر والإسراف وتقليل العادم والتالف لمختلف أنواع وأصناف المواد.

**د.** إقامة علاقات طيبة مع الجهات الموردة.

**هـ.** زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة عن طريق إمدادها بصورة دائمة لاحتياجاتها من المواد والمنتجات.

**و.** تحقيق التوازن بين الاحتياجات التشغيلية لعمليات المنتظمة وبين معدلات تدفق عناصر تلك الاحتياجات.

ة. "مراعاة مستويات المخزون الثلاثة: الحد الأدنى، الحد الأقصى، نقطة إعادة الطلب، والمحافظة عليه من التلف والتقادم والمخاطر الأخرى"[2].

**04- المهام الرئيسية لإدارة اللوجستيك في المؤسسة الاقتصادية**

إن تحقيق أهداف الإدارة المسؤولة عن إمداد المؤسسة الاقتصادية بما تحتاجه من موارد مادية والتي آتينا على ذكر بعضها في الفقرة السابقة يتطلب من هذه الإدارة ممارسة المهام أو الوظائف الفرعية التالية:[3]

**أ.** القيام بالدراسات اللازمة عن أسواق التوريد وسياسات وإجراءات الشراء والتخزين.

**ب.** القيام بالجدولة الزمنية للوجستيك.

**ج.** إصدار أوامر التوريد بعد المشاركة في تحديد مواصفات وخصائص المنتجات والمواد الأخرى، ومراجعة وتدقيق هذه الأوامر من حيث مدى سلامتها الفنية والقانونية.

**د.** فحص ومعاينة المواد الواردة والتي تم طلبها في أمر التوريد أو أمر الشراء ليتم على أساس هذا الفحص قبول أو رفض الإمدادات الموردة في عقود الشراء، سواء من حيث الكمية أو النوعية ومن ثم استلامها في

---

[1] *محمد سعيد عبد الفتاح، **إدارة المشتريات والمخازن**، الدار الجامعة، ص: 124.*

[2] *محمود المصوري، **إدارة النظم والعمليات الإنتاجية**، مركز بحوث العلوم الاقتصادية، ليبيا، ص:58.*

[3] *علي شريف، **إدارة الشراء والتخزين**، دار النهضة، ص:132*

حال قبولها أو إعادتها للمورد في حال رفضها أو إعادة النظر والاتفاق مجدداً مع المورد على ألا يلحق بالمؤسسة آية أضرار.

**هـ.** التصرف في العوادم والمخلفات والمواد الراكدة في المخازن أو بطيئة الحركة على النحو الذي لا تشكل فيه هذه العوادم والمخلفات عبئاً على المؤسسة.

**و.** تنظيم وحفظ السجلات والوثائق اللازمة للتوريد والإمداد والتخزين، وتنظيم سجلات خاصة بالموردين.....

كما تقوم وظيفة اللوجستيك في المؤسسة الاقتصادية بالمهام التالية:[1]

**أ. تخطيط الاحتياجات** :من المواد والذي يهدف إلي تحديد صافي الاحتياجات من المواد ومواعيد الحاجة إليها بالشكل الذي يساعد على تنفيذ خطط وبرامج الإنتاج الموضوعة.

**ب. التنسيق مع جهاز الرقابة على الإنتاج** :عند وضع جداول الإنتاج حتى تتماشي مع إمكانيات التوريد ومواعيد التنسيق بين الإنتاج وظروف التوريد.

**ت. الشراء** :وتبدأ أنشطة الشراء فور تحديد الاحتياجات من الموارد والتي تتم من خلال تخطيط الاحتياجات، وتلخص أهم هذه الأنشطة في:

- فحص مواصفات المواد المطلوبة وتصنيفها في مجموعات نمطية مما يسهل عملية الشراء.
- اختيار مصادر التوريد المناسبة والتفاوض معهم على شروط الشراء، إصدار أوامر التوريد، الاحتفاظ بسجلات تتضمن بيانات عن اتجاهات أسعار المواد وأداء الموردين ومدى التزامهم بشروط التعاقد وغيرها من المعلومات التي تفيد عند اختيار موردين في المستقبل.
- متابعة أوامر التوريد بما يساعد على توريد المواد بالكميات المطلوبة وبالمواصفات المتعاقد عليها.
- تجميع البيانات والمعلومات عن الموردين، ظروف التوريد، تطور أنواع المواد، تطور تكنولوجيا الإنتاج إلى غير ذلك، والتي تساعد تحسين منتجات المنشأة وتطوير أسلوب الإنتاج وتخفيض تكلفته مما ينعكس في النهاية على أداء المنشأة.

- تنظيم وتسهيل اتصالات الموردين بأقسام العمل المختلفة داخل المنشأة مثل حسابات الموردين، الخزينة ... وغيرها مما يساعد على الاحتفاظ بعلاقة طيبة مع الموردين.

**ث.الاستلام** :ويتضمن مجموعة من الأنشطة التي تتعلق باستلام المواد المتعاقد عليها توريدها، والتعرف عليها وإجراء عمليات الفحص الأولي للتأكد من مطابقة المواد المسلمة للأنواع المتعاقد (من الناحية الشكلية فقط)، والكميات المتفق عليها والوارد في أمر التوريد ووظيفة الاستلام عمل ذو طابع كتابي يهدف إلى متابعة تقرير استلام الشحنة الموردة والذي يحتوي على أنواع وكميات المواد الموردة.

**ح. الفحص ومراقبة الجودة** :يعتبر احد الأنشطة الرئيسية لجهاز إدارة المواد، ويهدف الفحص إلى التأكد من مطابقة مواصفات المواد الموردة للمواصفات المتعاقد عليها وذلك باستخدام الفحص الفني والعملي.

---

[1] *محمد عبد العليم صابر، مرجع سابق، ص: 319.*

**خ.النقل :**تشكل تكلفة النقل جزءا أساسيا من تكلفة المواد، مما يزيد من أهمية أنشطة النقل وتأثيرها البالغ على سياسات رقابة المخزون، فانتشار النقل الجوي السريع قد أدى إلى تخفيض كبير في مستويات المخزون لبعض العناصر.ويكمن جمع أهم أنشطة النقل في مجموعتين أساسيتين:

- رقابة أنشطة النقل وتتضمن هذه المجموعة من الأنشطة الخاصة باختيار التفريغ، قبل المناسبة والتفاوض على أسعار النقل والتعاقد، متابعة شحن المواد، تقييم أداء وكلاء الشحن المتعاقد معهم، والمراجعة والموافقة على دفع قيمة تكلفة الشحن للوكلاء المتعاقد معهم بعد إتمام عملية الشحن.

- تحليل أداء وسائل الشحن (النقل) المختلفة وذلك بفرض تحديد التكلفة الكلية للنقل وتشمل مصاريف التحميل والتفريغ، التعبئة والتغليف، السرقة، التلف ... وكذلك ضرر المخزون المستغرق في النقل.

**ج.الرقابة على المخزون:** وتتولي جهة الرقابة على المخزون الاحتفاظ بسجلات حديثة لعناصر المخزون المختلفة ومتابعة حركة الصنف والأرصدة والمقارنة بينها وبين صافي الاحتياجات المخططة من المواد وإصدار طلبات الشراء في الوقت المناسب.

**د.بحوث المواد والشراء :**وتتضمن مجموعة الأنشطة المتعلقة بتجميع وتصنيف وتحليل البيانات بالمواد وذلك بغرض تطوير أنواع بديلة للعناصر المستخدمة حاليا في الإنتاج بل تكلفة وقدرات مصادر التوريد الحالية.

**ذ.التخزين :**وتتولى مسؤولية التخزين الفعلي للأصناف التي يتم توريدها والتي يمكن تخزينها، وتتضمن العديد من الأنشطة التي من بينها الإشراف على المخازن، إمساك السجلات والبطاقات اللازمة، الالتزام بإجراءات الفحص والاستلام والمحافظة على الأصناف التي يتم تخزينها ووضعها في الأماكن المناسبة لطبيعتها، حصر الأصناف الراكدة والتالفة.

**ن.التخلص من الأصناف الراكدة :**ويستهدف ذلك حماية البيئة من التلوث، والحصول على أعلى قيمة ممكنة لهذه الأصناف الراكدة وتخف.

**المطلب الثاني: وظيفة اللوجستيك مؤشر أساسي في المؤسسة الاقتصادية**

تعتبر وظيفة اللوجستيك مؤشر أساسي في تسيير وتقييم المؤسسات الاقتصادية، لذا من خلال هذا المطلب سنتطرق إلى مكانة وظيفة اللوجستيك وإستراتيجيتها وأهميتها الاقتصادية في المؤسسة.

**01- مكانة وظيفة اللوجستيك في المؤسسة الاقتصادية**

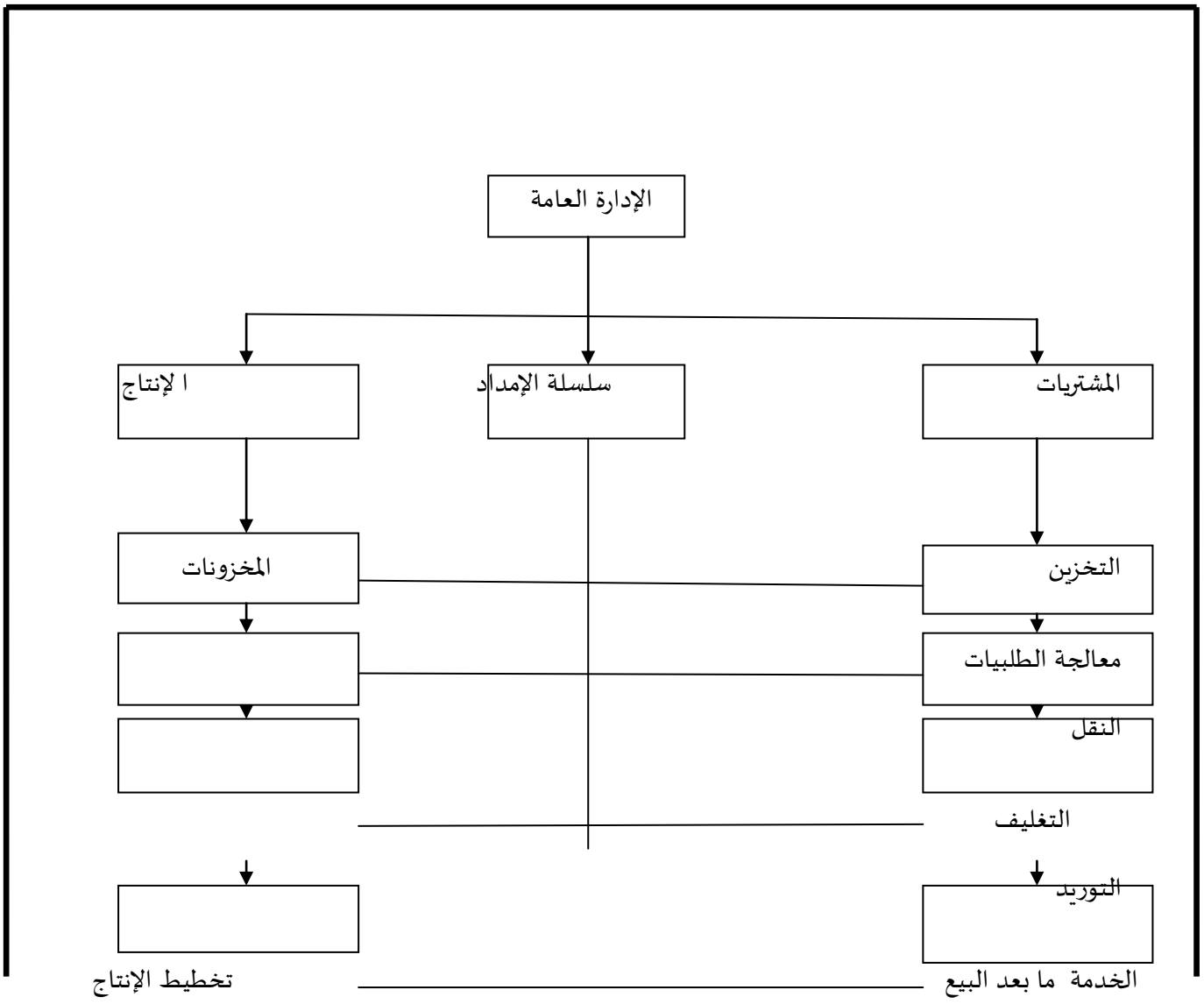
حقيقة لقد أصبحت عادة في الكثير من المؤسسات الاقتصادية أن التنظيم من مهام التسويق والإنتاج، و أن كثير من الأعمال تؤدي بهذه المهام أثناء تأدية أنشطتها الأخرى، مثل المشتريات والمحاسبة والمالية والهندسة. فكثير من المؤسسات الاقتصادية تفشل في إدراك أهمية الأنشطة التي يجب أن تحدث بين أماكن وأوقات الإنتاج أو الشراء وأماكن وأوقات الطلب. هذه هي أنشطة اللوجستيك، وهي تؤثر على كفاءة وفعالية التسويق والإنتاج.

إن مفهوم أنشطة المؤسسة الاقتصادية يشمل دائما الأنشطة الإمدادية أو اللوجستية والأنشطة الأخرى، لذا تعتبر الأنشطة اللوجستية أحد الموضوعات الحيوية والتي تزايد الاهتمام بها في السنوات الأخيرة على الصعيدين الأكاديمي والتطبيقي في مجال التسويق وإدارة الأعمال من حيث مفهومها وأهميتها ومكوناتها وممارستها في المؤسسات الاقتصادية المعاصرة. فمع كبر حجم المؤسسات وتعدد أنشطتها واتساع وتعدد خطوط منتجاتها وأسواقها تزايد الاهتمام بالأنشطة اللوجستية والتي أصبحت تمثل العمود الفقري في هذه المؤسسات والتي تهدف إلى خدمة العملاء مع تحقيق الميزة التنافسية.

تأخذ الأنشطة اللوجستية أسماء عديدة لمجالات متنوعة ومن بينها التوزيع المادي، هدف الإدارة الفعالة للأنشطة اللوجستية تتمثل في توفير السلع والخدمات إلى العملاء في الأسواق المستهدفة ، وفقا لحاجاتهم ورغباتهم وبأفضل الطرق الممكنة ، وأكثرها كفاءة من حيث الوقت والمكان وحالة هذه المنتجات ،و إدارة النقل، وإدارة سلاسل إمداد.

لقد تم إدماج وظيفة اللوجستيك في الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاقتصادية عبر عدة مراحل وذلك حسب تطور هذه الوظيفة وتطور المؤسسات بشتى أنواعها. ولقد تصدرت شركات عملاقة مثل "كوداك و ويرلبول "مسيرة إحداث هذا النوع من التعديل الرسمي في الهيكل التنظيمي لها وأسمته بالهيكل التنظيمي للوجستيك المتكامل ، بحيث تم لأول مرة جمع إدارة المواد مع إدارة التوزيع المادي تحت إدارة واحدة حسب الشكل التالي:

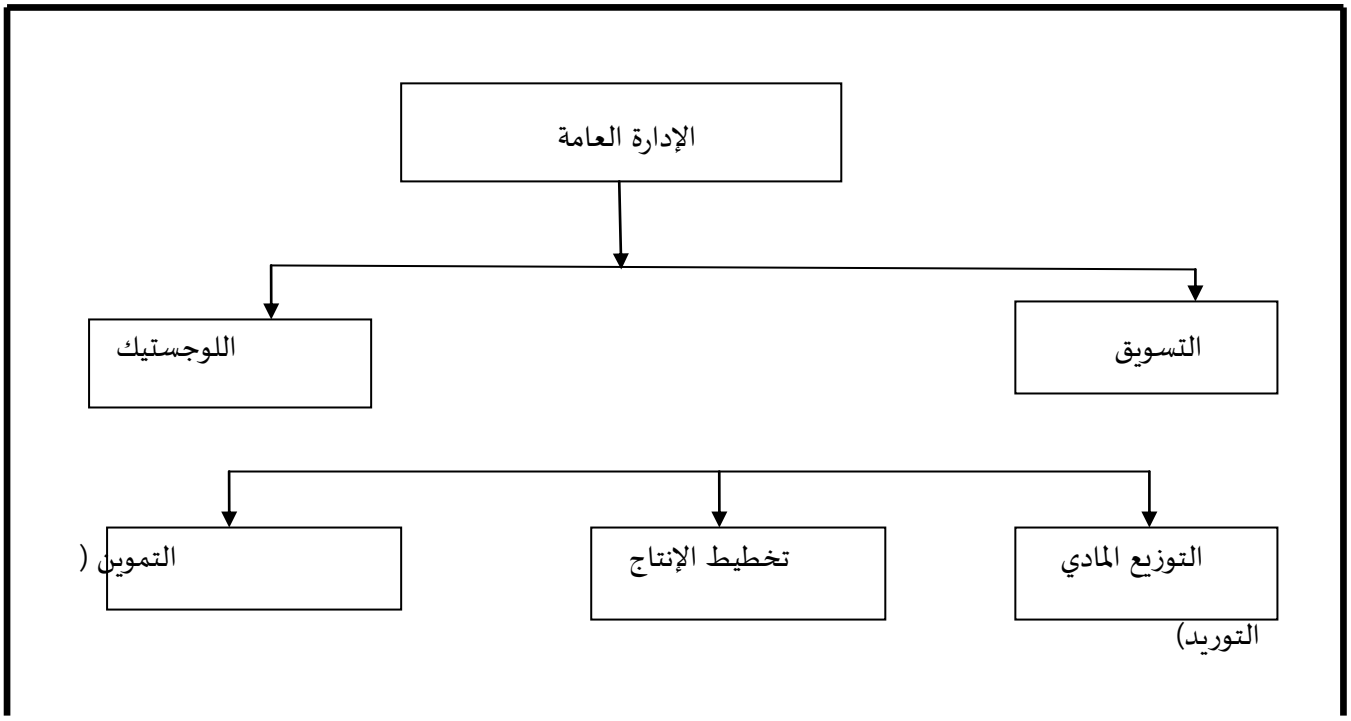
**الشكل رقم (II- 1) : الهيكل التنظيمي للوجستيك المتكامل في المؤسسة الاقتصادية**




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

إن بعد الهيكل التنظيمي للوجستيك المتكامل، جاءت مرحلة أخرى نتيجة لتطور وظيفة اللوجستيك 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 الموالي:

**الشكل رقم (II-2 ): المكانة الحديثة لوظيفة اللوجستيك في المؤسسة الاقتصادية**




*المصدر: رونالد إتش بالو، مرجع سبق ذكره، ص806.*

**02- إستراتيجية وظيفة اللوجستيك في المؤسسة الاقتصادية**

تبذل المؤسسات وقتا طويلا و جهدا كبيرا في إيجاد السبل التي يمكن أن تميز منتجاتها عن غيرها من المنافسين، أي "أن إستراتيجية التمايز وخاصة في التكلفة تتوقف إلى حد كبير على كفاءة و أداء أنشطة اللوجستيك من حيث التكلفة و أيضا على فعالية هذه الأنشطة من حيث خدمة العملاء"[1] ،و بلغة الأحرف فإن أنشطة اللوجستيك يمكن أن تساعد المؤسسة الاقتصادية على التوسع في السوق و زيادة حصتها و بالتالي رفع مردوديتها مع خلق القيمة بالنسبة للعملاء و موردي المؤسسة، و هذه القيمة يمكن التعبير عنها من زاويتين هما الوقت و المكان فالمنتجات و الخدمات تكون بدون قيمة أو ليس لها قيمة إلا إذا أصبحت في متناول العملاء من حيث الوقت و المكان الذي يحقق رغبتهم.

لذا يتطلب اختيار الإستراتجية اللوجستية الجيدة كثيرا من العمليات الإبداعية التي تستخدم في وضع إستراتجية المؤسسات الاقتصادية، التي أساسها "أنتج ماذا أبيع وليس أبيع ماذا أنتج"، حيث يمكن للمنهجيات المبتكرة أن تعطي ميزة تنافسية، تهدف إستراتيجية المؤسسة في ثلاثة أهداف:[2]

**ا.تخفيض التكلفة**

هي إستراتجية موجهة لتخفيض التكاليف المتغيرة المرتبطة بالنقل والتخزين، ويمكن صياغة أحسن إستراتيجية بتقييم البدائل المختلفة لكل نشاط، كاختيار البدائل الممكنة لأماكن التخزين أو وسائل النقل مع تثبيت مستوى الخدمة والهدف الأول هو تعظيم الربح.

**ب.تخفيض رأس المال**

هي إستراتيجية موجهة لتخفيض مستوى الاستثمار في النظام اللوجستي، ويعتبر العائد على الاستثمار هو الحافز لهذه الإستراتيجية، كاختيار طريقة الإمداد المباشر إلى العملاء، استخدام أسلوب اللوجستيك الفوري JIT بدلا من التخزين في المخازن، وإخراج الخدمات اللوجستية لطرف ثالث.

**ج.تحسين الخدمة**

يعتمد العائد على الخدمات اللوجستية المقدمة، وبالرغم من أن التكاليف تزيد بزيادة خدمات العميل اللوجستي، فتزداد العوائد ربما تكون أعلى من زيادة التكاليف، وعادة ما تبدأ الإستراتيجية

---

[1] *المنظمة العربية للتنمية الإدارية، **المفاهيم الحديثة في إدارة خدمات النقل واللوجستيات**، تأليف عدد من خبراء المنظمة،عدد31، 2007،ص: 37.*

[2] *ثابث عبد الرحمن إدريس ،المرجع سبق ذكره، ص:45.*

اللوجستية بأهداف المنشأة واحتياجات خدمة العميل، ويشار إلى هذه الإستراتيجية بإستراتيجية الهجوم لتحقيق التنافس، ويمكن اشتقاق الجزء الباقي من تصميم النظام اللوجستي من هذه الإستراتيجيات الهجومية. يتم تخطيط كل عنصر من نظام الإمداد وموازاته مع كل العناصر في عملية التخطيط اللوجستي المتكامل.

**03- الأهمية الاقتصادية لأرضية اللوجستيك في المؤسسة الاقتصادية**

تتمثل الأهمية الاقتصادية لأرضية اللوجستيك في:[1]

- ✓ تساعد على نمو المؤسسات التي تقدم خدمات لوجستية؛
- ✓ خلق فرص العمل؛
- ✓ توزيع الدخل والإيرادات الضريبية ذات الصلة؛
- ✓ زيادة جودة وكثافة الخدمات اللوجستية؛
- ✓ تعزيز الأنشطة الاقتصادية الموجودة و خلق أنشطة جديدة؛
- ✓ تخفيض التكاليف والآجال اللوجستية؛
- ✓ زيادة جودة الخدمات المقدمة (النقل، التخزين، تحضير الطلبيات، التعبئة والتغليف،....) ؛
- ✓ نمو أنشطة النقل واللوجستيك من خلال: الاستثمار في هذا المجال، فرص العمل، القيمة المضافة في القطاع،...؛
- ✓ زيادة الكفاءة الإنتاجية الإجمالية للمؤسسات وتحسينها أدائها ؛

[1] André Marchal .**logistique globale-supply Chain management. Ellipes,** Edition marketing S.A,2006.page12

**المبحث الثاني: اللوجستيك وظيفة من وظائف المؤسسة الاقتصادية**

لقد اعتبر الاقتصاديون وأصحاب إدارة التسيير أن اللوجستيك تعتبر وظيفة من وظائف الأساسية للمؤسسة الاقتصادية ولا يمكن تجاهلها، لذا من خلال هذا الفصل سوف نتطرق إلى أهم جوانبها التنظيمية.

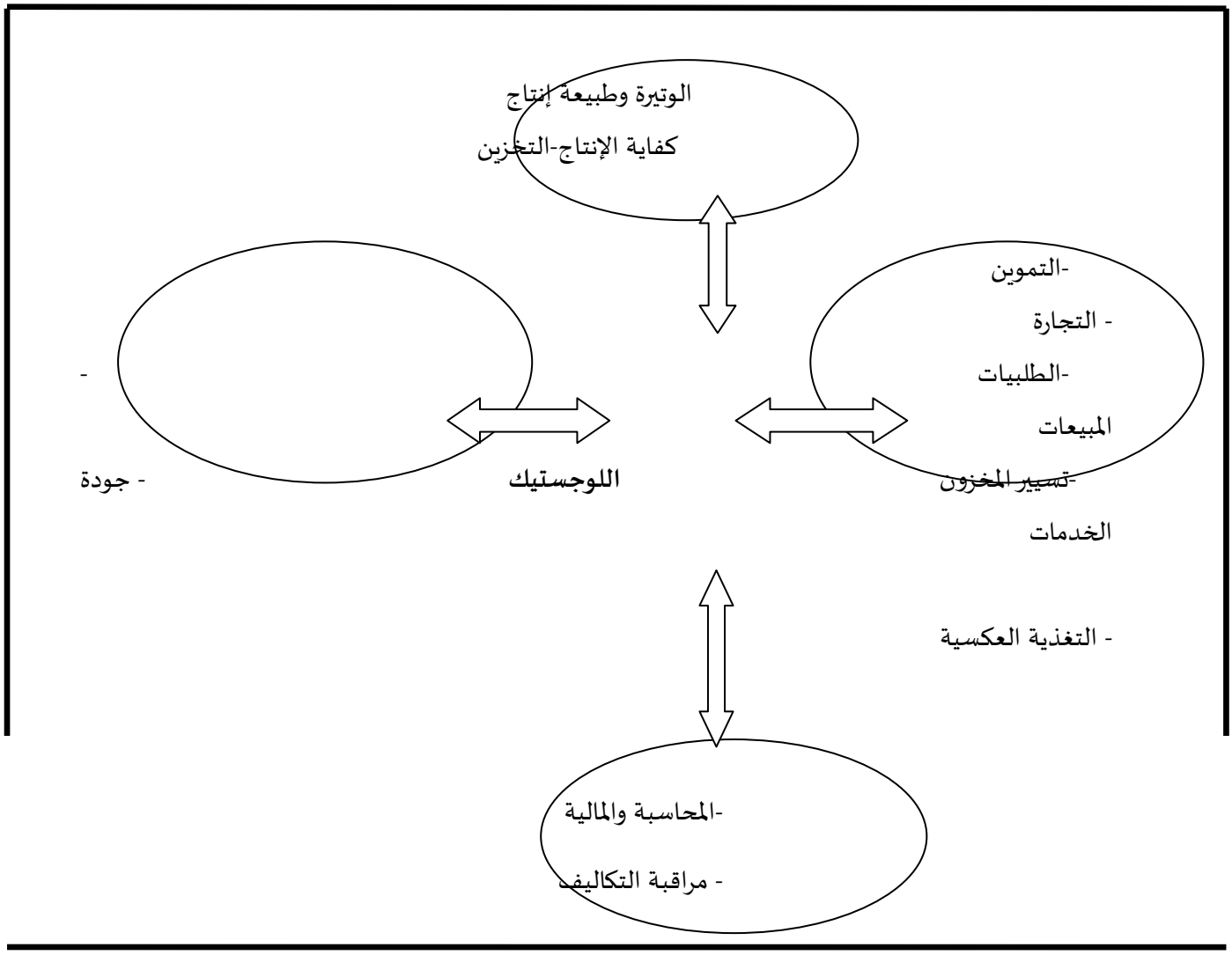
**المطلب الأول: الجوانب التنظيمية لوظيفة اللوجستيك في المؤسسة الاقتصادية**

إن للوجستيك عدة جوانب تنظيمية تساعد المؤسسات الاقتصادية في استمراريتها وتحقيق أهدافها وهذا ما سوف توضحه في هذا المطلب.

**01- وظيفة اللوجستيك قلب وظائف المؤسسة الاقتصادية**

تعتبر وظيفة اللوجستيك من الأنشطة الإمدادية المدمجة على طول حياة المؤسسة الاقتصادية، أي أن سلسلة اللوجستيك تعطي نظرة مجهريه لجميع تدفقات المؤسسة وتعتبر قلب وظائف المؤسسة الاقتصادية، ومع ذلك امتداد مجال تطبيق التحليل اللوجستي يعتمد على مستوى التطور الوظيفي في المؤسسة، ففي أغلب المؤسسات، وظيفة اللوجستيك لا وجود لها، فعلى سبيل المثال، إدارة التدفقات الداخلة قد توضع تحت مسئولية مدير الإنتاج وإدارة التدفقات الخارجة تحت مسئولية مدير التجارة؛ حيث أن القليل من المؤسسات تطور نهج وظيفة اللوجستيك وإدماجها داخل الإستراتيجية العامة للمؤسسة الاقتصادية حسب الشكل التالي:

**الشكل رقم (II- 3 ): مكانة وظيفة اللوجستيك في المؤسسة الاقتصادية**




***المصدر:*** *رونالد إتش بالو، المرجع سبق ذكره، ص: 768.*

يبدوا من الشكل أن وظيفة اللوجستيك انفجرت في العديد الخدمات، ضرورة الاعتمادية وسرعة التدفقات في الأداء يقود إلى تجميع العناصر، النظام اللوجستي الخفيف قد يكون مناسبا للمؤسسة الاقتصادية في حالة السوق ثابتة مع المنتجات ذات دورة حياة طويلة، في حين أن تقلبات

أسواق المؤسسات وخطوط الإنتاج الممتدة تبني اللوجستيك الموسع، هذا ليس سببا لوضع كل شيء في وظيفة اللوجستيك، ولا ينبغي خلط التموين، الذي هو نشاط ردة الفعل، مع الشراء، الذي هو نشاط مدروس، كما أنه من المنطقي وضع وظيفة التموين في وظيفة اللوجستيك، وكما أن ستكون من غير المناسب وضعها كالمشتريات.

وبالتالي فإن اللوجستيك وظيفة متكاملة، تتعلق بالإدارة العامة أو بمديرية المؤسسات الاقتصادية، استجابة للمهمة المسندة إليها، ويعتمد اللوجستيك على العديد من الوظائف الفرعية، للقيام به.

**02- التنظيم اللوجستي في المؤسسة الاقتصادية**

إن كفاءة وفعالية النظام اللوجستي "تعتبر جزء أساسي من الإدارة الإستراتجية للمؤسسة الاقتصادية، 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"[1].

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 حصر مختلف الأنشطة المرتبطة بعملية تدفق المواد والأجزاء والمنتجات المتاحة من وإلى المؤسسة الاقتصادية ووضعها داخل إطار إداري موحد وهو الإطار الخاص بإدارة اللوجستيك.

**03- خدمات الوظيفة اللوجستية في المؤسسة الاقتصادية[2]**

[1] *نهال فريد مصطفى، إدارة المواد والإمداد "إدارة المخازن- إدارة المشتريات- النقل والشحن"، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر،2008 ص: 278.*

[2] *مفاهيم الحديثة في إدارة خدمات النقل واللوجستيات .المنظمة العربية للتنمية الإدارية، المرجع سبق ذكره، ص: 43.*

تكمن أهمية خدمات الوظيفة اللوجستية، بوصفها إحدى أهم خدمات القيمة المضافة، التي تعزز مكانة المؤسسة الاقتصادية، وتزيد فرصها في أسواق شديدة التنافسية. فكل طموحات العملاء هو الحصول على طلبياتهم بحالة جيدة، بسرعة قصوى وسعر مناسب. وعليه فإن ولاء العملاء سيصب على الأغلب في خانة الأفضل للخدمات اللوجستية. فالتحول من مرحلة عدم الإدراك لأهمية وظيفة اللوجستيك إلى مرحلة الاعتراف بأهميتها وتأثيرها على التكاليف والربحية ورضا العملاء، يعتبر أمرا جيدا وساعد العديد من المؤسسات وخاصة الناشطة في مجال الأعمال على التقدم في خطوات ملموسة نحو تحقيق أهدافها. ولكن تحقيق الميزة الإمدادي في سوق تسوده المنافسة الشرسة يتطلب أكثر من مجرد الاعتراف والاهتمام بها،حيث يحتاج إلى إتباع أساليب علمية حديثة تستخدم في التوصيف، التشخيص، القياس،التحليل والتقييم لإحداث التغيير، ومن ثم وضع الخطط لتحسين أداء نظام اللوجستيك وكذلك مستوى جودة خدمات اللوجستيك المقدمة للعملاء على النحو الذي يقابل متطلباتهم وتوقعاتهم، بل وربما على النحو الذي يفوق توقعاتهم.

حيث يلعب فقط التشخيص اللوجستي دورا هاما في إبراز نظام اللوجستيك متكامل للمؤسسات التي تعاني من مشاكل لأنشطة متكررة، بحيث يقوم بتحديد أصل المشكل لمعالجته وليس مكان المشكل، وهذا ما يؤدى من قبل وظيفة اللوجستيك التي تلعب دورا كبيرا في تحقيق الأهداف من خلال التدفق الأمثل من وإلى المؤسسة، والتي تستوجب تحسين الوضعية الداخلية والخارجية للمؤسسة، ومنه تحسين الأداء ورفع من القوة التنافسية للمؤسسة.

**المطلب الثاني: التفاعل بين وظيفة اللوجستيك والوظائف الأخرى في المؤسسة الاقتصادية**

إن لوظيفة اللوجستيك علاقة مترابطة مع الوظائف الأخرى في المؤسسة الاقتصادية،فما هي أهم الوظائف التي لها علاقة بوظيفة اللوجستيك؟ وهذا ما سوف نتطرق للإجابة عليه في هذا المطلب.

**01- وظيفة اللوجستيك وعلاقتها بالوظائف الأخرى في المؤسسة الاقتصادية[1]**

إن وظيفة اللوجستيك لها علاقة جد مترابطة بالوظائف الأخرى للمؤسسة الاقتصادية ولا نستطيع فصلها عنهم. لذا لقد تم تجميع مجموعة من الأنشطة المرتبطة فيما بينها بعلاقات تكاملية وفقا لمدخل النظم و جعلها في وظيفة واحدة هي وظيفة اللوجستيك ، لا تقل أهمية عن الوظائف الأخرى في المؤسسة و هذا بعد إدراك مختلف المؤسسات لأهمية التنسيق و تجميع هذه الأنشطة من اجل رفع أداءها و زيادة ربحيتها.

حتى سنة 1980ظلت وظيفة اللوجستيك وظيفة عملية حيث اهتمت بالتنسيق بين الأنشطة المختلفة داخل المؤسسة من نقل ، تخزين،تغليف،مناولة. .....

[1] *Jacques Pons.* ***Transport et logistique– maillon déterminants de la supply chain*** *.2é Edition. Lavoisier. 2005.page: 90.*

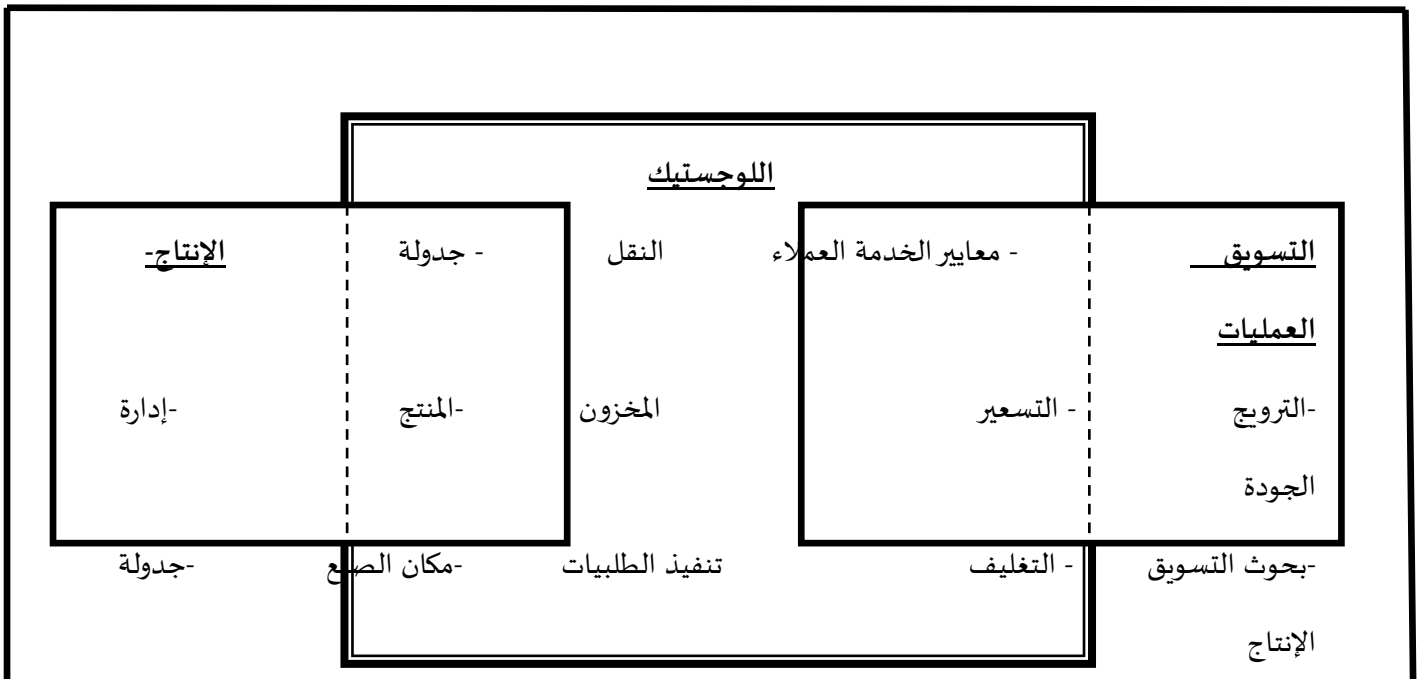
ففي سنوات 1990أصبحت هذه الوظيفة تكتيكية حيث عملت على ربط بين مختلف الوظائف الأساسية لنشاط المؤسسة من شراء ، إنتاج ، تسويق و توزيع و اهتمت بالتسيير و التنسيق الأمثل مع مختلف هذه الوظائف.

أما في الوقت الحاضر أصبحت وظيفة اللوجستيك وظيفة جد إستراتجية من حيث سعيها إلى خلق ميزة أساسية للمؤسسات الاقتصادية تمكنها من اجتياح الأسواق البعيدة و بالتالي الرفع من مرد وديتها وهذا في ظل البيئة التنافسية التي تميز محيط المؤسسة ،وذلك من خلال القرارات الإستراتيجية المتخذة التي تخص المنبع (اختيار موردين دوليين) وكذا المصب (توزيع المنتجات إلى مناطق بعيدة جغرافيا. )

إن النظام المتكامل للوجستيك يعمل من داخل نظام كلي للمؤسسة الاقتصادية و من ثم نجد أن هناك علاقة ديناميكية بين وظيفة اللوجستيك و الوظائف الأخرى داخل المؤسسة و يبرز ***Dwight. Eisenhowv*** الدور الحيوي للوجستيك داخل النظام الكلي للمؤسسة في قوله " عندما ترفض وظيفة اللوجستيك أمرا ما فإنها على صواب."

فالشكل التالي يوضح لنا التفاعل بين وظيفة اللوجستيك بالوظائف الأخرى للمؤسسة الاقتصادية كالتالي[1]:

**شكل رقم ( II - 4): الأنشطة المشتركة بين وظيفة اللوجستيك وباقي الوظائف.**




[1] رونالد إتش بالو، المرجع السابق، ص: 43.

-إدارة المبيعات -مواقع التجزئة مناولة المواد -المشتريات -صيانة المعدات

فالشكل رقم ( II - 4) يوضح الحدود المشتركة بين اللوجستيك وكل من الإنتاج والتسويق، بالتالي تتداخل أنشطة اللوجستيك مع الأنشطة الإدارية الأخرى، وتكمن الفوارق بين مختلف الوظائف على النحو النقاط التالية:

**1-1- علاقة وظيفة اللوجستيك بوظيفة الإنتاج**

من أولويات وظيفة الإنتاج خدمة مصالح الإنتاج، و ذلك بتوفير احتياجاتها من مستلزمات الإنتاج بالشكل الذي لا يعطلها أو يتسبب في تعقيد مهمتها وهذا يتطلب التعاون المستمر بينهما و يتضمن قبل كل شيء التبادل التام في المعلومات و البيانات فعلى وظيفة الإنتاج أن تمد وظيفة اللوجستيك بالمعلومات عن[1]:

- خطط و برامج الإنتاج بدقة و تخطرها بكل التغيرات التي تطرأ على هذه الخطط.

- عدم كفاءة بعض أنواع المواد في العملية الإنتاجية.

- تحديد مواعيد الحاجة إلى هذه المستلزمات على أسس واقعية حتى يمكن لوظيفة اللوجستيك تخطيط برامجها للشراء و النقل و التخزين طبقا لهذه المواعيد و أيضا للكميات المطلوبة

كما تبدأ مهام وظيفة اللوجستيك بتوفير المواد الأولية وتنظيم حركة هذه المواد منذ بداية طلبها (كطلب الشراء) وحتى وصولها إلى المخازن ثم وصولها إلى أماكن استخدامها في العمليات، وهذا يبين

[1] *رسمية زكي قرياقص، د عبد الغفار حنفي ،**الإدارة الحديثة في إدارة الإمداد و المخزون**، الدار الجامعية، 2004 ،ص: 26.*

بوضوح مدى أهمية هذا النشاط لوظيفة الإنتاج، أما بالنسبة لوظيفة اللوجستيك فبالتأكيد ستكون هناك حاجة إلى تبادل المعلومات مع هذه الوظيفة خاصة فيما يتعلق باحتياجات الإنتاج، وجدولة الإنتاج، ثم المعلومات المرتدة عن فعالية أداء وظيفة اللوجستيك من منظور ما تقدم من خدمات[1].

ومن المعلومات التي يجب أيضا على وظيفة الإنتاج توفيرها لوظيفة اللوجستيك هي:[2]

- خطط وبرامج الإنتاج والاحتياجات من المواد والمستلزمات اللازمة لتنفيذ هذه الخطط؛

- التعديلات في الخطط فور حدوثها وما يترتب عليها من تغير في الاحتياجات المطلوبة ومواعيد الحاجة لهذه الاحتياجات؛

-تحديد مواعيد الحاجة إلى المواد والمستلزمات المطلوبة بدقة ودون مغالاة، حتى يمكن لوظيفة اللوجستيك من تخطيط برنامجها للشراء والنقل والتخزين طبقا لهذه المواعيد وأيضا الكميات المطلوبة؛

- توفير البيانات المرتدة عن كفاءة الأداء، من حيث مدى مطابقة المواد والمستلزمات للمواصفات المطلوبة، ومدى موافقتها لأساليب وطرق الإنتاج وعمليات التشغيل.

أما من ناحية وظيفة اللوجستيك فيجب أن تتعاون مع وظيفة الإنتاج لتوفير لها الاحتياجات، تمدها بالمعلومات التالية:

- مواعيد وصول المواد والمستلزمات المطلوبة؛

- الاحتمالات المتوقعة لتأخير وصول الطلبيات، وذلك حتى تتمكن وظيفة الإنتاج من أخذ هذا العنصر بعين الاعتبار عند وضع الخطط الإنتاج وجدولة هذا الإنتاج؛

- التطور الفني والجديد في صناعة مستلزمات واحتياجات العملية الإنتاجية؛ مما يتيح لوظيفة الإنتاج تطوير وتعديل أساليب وطرق الإنتاج بما يتمشى مع هذه التطورات حتى تواكب التطور؛

- المواد والخدمات البديلة أو الجديدة في الأسواق حتى تتمكن وظيفة الإنتاج من المفاضلة والاختيار بين هذه البدائل بما يحقق أعلى كفاءة للعملية الإنتاجية مع تحقيق أقل تكلفة ممكنة.

**1-2- علاقة وظيفة اللوجستيك بوظيفة التسويق**

في ظل الظروف الراهنة نجد أن مشروعات الأعمال تسير وفق فلسفة تحكمها الاعتبارات التسويقية ومعنى ذلك أن غزو الأسواق و عقد صفقات رابحة يمثل الأهداف التي يجب الالتزام بها لضمان البقاء و

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

[2] *تفيده هلال، **إدارة المواد و الإمداد**، جامعة الإسكندرية، 1998، ص:17.*

الاستمرارية لذلك أصبح من الواجب أن تعمل جميع وظائف المؤسسة (تسويق، إنتاج، إمداد،...) بشكل متكامل نحو تحقيق أكبر عدد ممكن من الصفقات المربحة مع العملاء. إن المفهوم التسويقي يركز الاهتمام على احتياجات المستهلكين بدلا من التركيز على المنتجات، أي أنه من الضروري دراسة السوق و ذلك لتحقيق نوعية المنتجات التي يرغب فيها المستهلكون ،و معنى ذلك أن الأساس الفلسفي الذي تقوم عليه وظيفة التسويق هو نفسه الذي تقوم عليه وظيفة اللوجستيك و هو خدمة العلماء و إشباع حاجياتهم.[1]

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

إن أنشطة اللوجستيك تؤثر على نشاط التسويق والبيع من خلال:[2]

- ✓ تكلفة سعر المنتج؛
- ✓ توقيت إنتاج المنتج؛
- ✓ جودة الإمدادات ومن ثم جودة المنتج؛
- ✓ توقيت إتاحة المنتج للعميل؛
- ✓ أماكن إتاحة المنتج للعميل؛
- ✓ كفاءة أساليب وأدوات التعبئة والتغليف وفق احتياجات ورغبات وأذواق العميل؛
- ✓ مستوى رضا العميل عن الخدمات التي تقدمها له المنظمة؛
- ✓ العلاقة بين مصادر الإمداد التي تشتري منتجات المنظمة (المورد/ العميل)؛

فالعلاقة بين اللوجستيك والتسويق علاقة ترابط وتقاطع ويتم التأثير من خلال البيانات والمعلومات المقدمة من طرف إدارة التسويق ومن بينها ما يلي:[3]

- ✓ 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 والخامات؛
- ✓ أيضا تساعد بحوث التسويق في تنمية معلومات الشراء عند اتخاذ قرارات الشراء؛

---

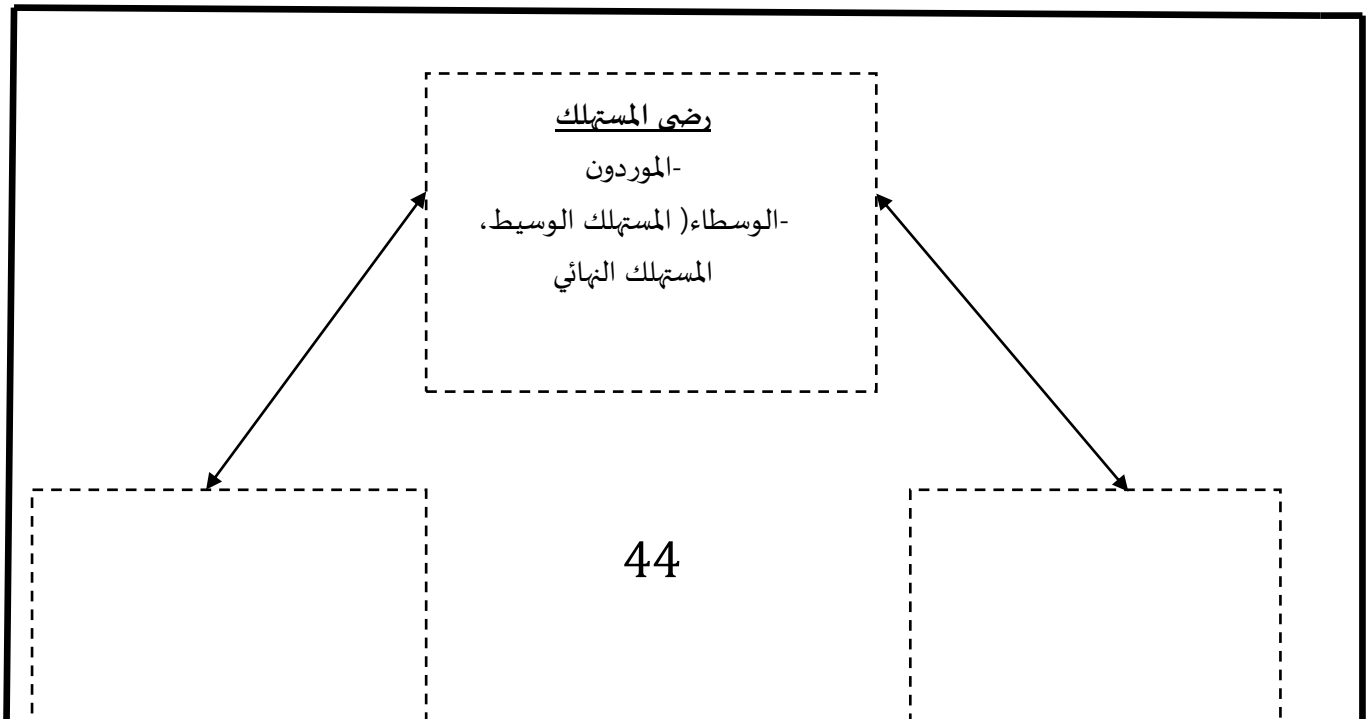
[1] *نهال فريد مصطفى، المرجع سبق ذكره، ص: 5.*

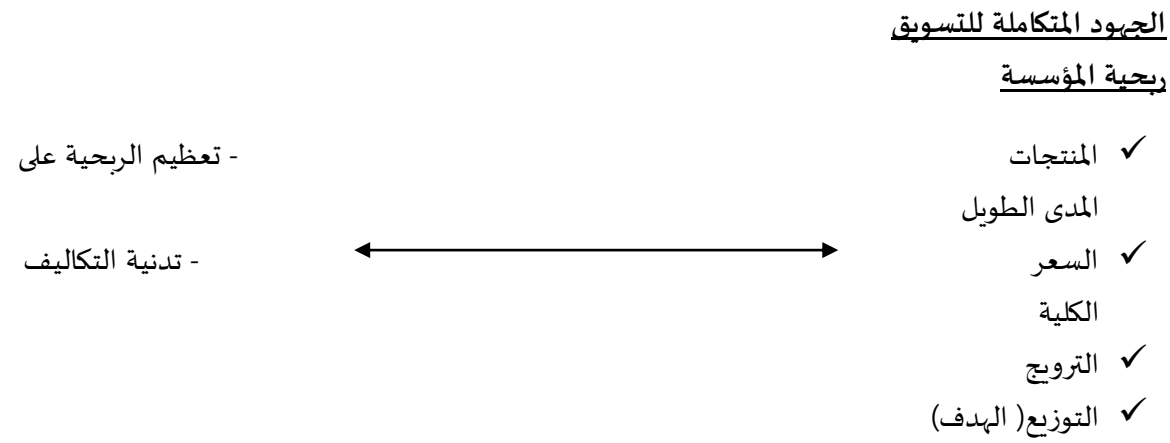
[2] *مصطفى محمود أبو بكر، **المرجع سبق ذكره، ص:26.***

[3] *رسمية زكي قرياقص، المرجع سبق ذكره، ص:27.*

- ✓ 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 .ويمكن حصر العلاقة بين وظيفة اللوجستيك ووظيفة التسويق من خلال الشكل التالي:

**الشكل رقم ( II- 5 ): الوظيفة التسويقية من منظور اللوجستيك**






المصدر: *تفيدة هلال، مرجع سبق ذكره، ص:27.*

**3-1- علاقة وظيفة اللوجستيك بالوظيفة المالية**

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

- ✓ معلومات عن شروط الائتمان وأيضا المساعدة في حالة التخلص من الخردة أو الفائض؛
- ✓ معلومات عن المراكز المالية للموردين وأيضا معلومات عن أسباب التأخير؛

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

أما وظيفة اللوجستيك فيجب أن تمد الوظيفة المالية بما يلي:

- ✓ أي تغيرات في كمية المشتريات الحالية أو المتوقعة حتى يمكن تدبير الأموال لمواجهة هذه التغيرات؛
- ✓ توقيت عملية الشراء حتى يمكن تدبير الأموال في الوقت المناسب.
- ✓ موقف السيولة و التمويل اللازم من الأنشطة اللوجستية وما يتطلبه من تجهيزات وأجهزة وأدوات وغيرها من الإمكانيات المادية والفنية والبشرية؛
- ✓ أسس وقواعد ربحية أو عائد الأنشطة اللوجستية كوحدة إنتاجية يتم قياس وتقيم أدائها ماليا؛
- ✓ تكلفة وربحية المنتجات ومن ثم ربحية وعائد الاستثمارات على مستوى المؤسسة.

لذا فان المؤسسة نظام متكامل لابد لها من التنسيق بين جميع أنشطتها الفرعية بما يحقق أقل تكلفة كلية، ومنه ربحية أعلى في المدى الطويل، وفي ظل هذا التكامل فإن أي نشاط في المؤسسة لابد له وأن يتعامل مع الوظيفة المالية وينسق أنشطته وفقا لموارد وخطط هذه الوظيفة.

ولذلك يجب التنسيق الدائم بين وظيفة اللوجستيك والوظيفة المالية حتى تكون إدارة اللوجستيك على علم تام بالموارد المتاحة والتي يمكن تخصيصها للإنفاق على الأنشطة المختلفة لها، أما الوظيفة المالية فيجب أن تصلها معلومات تامة عن أنشطة إدارة اللوجستيك والنفقات المطلوبة لهذه الأنشطة حتى يمكنها أخذ هذه الاحتياجات بعين الاعتبار عند وضع الخطط المالية المتعلقة بالمصروفات والإيرادات وتخطيط الأرباح.

**1-4- علاقة وظيفة اللوجستيك بالجوانب التنظيمية والإدارية والموارد البشرية**

إن الموارد البشرية تعتبر مهمة جدا بالنسبة لوظيفة اللوجستيك حيث هذا يحتاج إلى عمالة ماهرة، كما أن الشكل التنظيمي يلعب دورا هاما في تحقيق أهداف ووظائف المؤسسة ومنها اللوجستيك وتكمن هذه العلاقة في[1]:

[1] *مصطفى محمود أبو بكر، المرجع السابق، ص: 26.*

- ✓ نوع وشكل ومكونات الهيكل التنظيمي للمؤسسة؛
- ✓ الاختصاصات والعلاقات التنظيمية والإدارية بين مكونات ومستويات الهيكل التنظيمي للمؤسسة؛
- ✓ نوع الوحدات التنظيمية المعاونة ومستواها الإداري في الهيكل التنظيمي مثل بحوث وراء وخدمة الموردين وغيرها؛
- ✓ أنظمة الاتصالات الإدارية داخل المنظمة ومجالات التعاون والتنسيق بين الوحدات التنظيمية والمستويات الإدارية؛
- ✓ أسس ومعايير وأدوات قياس وتقييم كفاءة وفعالية الأنشطة الرئيسية في المؤسسة؛
- ✓ كذلك يعتمد اللوجستيك على موارد بشرية ذات مهارة عالية.

**1-5- علاقة وظيفة اللوجستيك بوظيفة الرقابة**

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

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

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

**02-تأثير تكنولوجيا المعلومات في شبكة اللوجستيك للمؤسسة الاقتصادية**

تعد تكنولوجيا المعلومات بمثابة القلب النابض في مختلف المؤسسات الاقتصادية، فهي مصدر حيوي لاستمرارها و بقائها و تميزها التنافسي.

و يلاحظ أن هناك اتفاق عام لتحديد مفهوم تكنولوجيا المعلومات باعتبارها أداة مهمة تساهم في ترابط و أداء العمليات الأساسية للمؤسسة ، و تتضمن الأجهزة و البرمجيات و قواعد البيانات و الشبكات و وسائل أخرى، و تمثل تكنولوجيا المعلومات الجانب التقني من نظام المعلومات و البديل لتسميته.[1]

و لقد كان لثورة المعلوماتية و الاتصال أثرها في تدفق المعلومات المختلفة على كافة الأصعدة المتعلقة بالتوزيع المادي أو المتعلقة بالتوريد المادي الأمر الذي ساعد حتما في تطوير شبكة اللوجستيك و إعطائها الدقة و السرعة في استلام المعلومات و معالجتها بكل دقة و علمية، و بالتالي استطاعت المؤسسة الاقتصادية تعزيز عناصر الميزة التنافسية لها و تخفيض تكاليفها و تحقيق وفرات كبيرة في الجهد و الوقت و المرونة العالية في تحديث و تطوير الأداء ، تحقيق عوائد و موارد جديدة لها إضافة إلى تحسين سرعة الاستجابة للعملاء و التحسين المستمر لجودة السلع.[2]

و تتمثل أهم تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في شبكة اللوجستيك للمؤسسة الاقتصادية في:

- التجارة الإلكترونية :هي التطبيقات العملية لتكنولوجيا المعلومات و الاتصالات للدخول لأي مكان ، تبسط التجارة الإلكترونية عمليات الشراء و بيع السلع عبر استخدام تكنولوجيا الاتصالات بما يساهم في تحسين الأنشطة و العمليات لتحقيق المزايا التنافسية متمثلة في تخفيض التكاليف و تحسين الجودة و زيادة سرعة تسليم الخدمات.

و يتفق الباحثون و المهتمون على تعريف التجارة الإلكترونية بانها استخدام الحاسوب و الانترنت بشكل رئيسي في مجالات شراء و بيع المنتجات و الخدمات و تبادل المعلومات و تأخذ عدة أنواع و أشكال تمثل علاقة متبادلة بين كل من: [3]

- التجارة الإلكترونية التي تستهدف مؤسسات فيما بينها (B2B) **Business to Business.**

---

[1] *سان قاسم داود اللامي، **إدارة الإنتاج و العمليات، مرتكزات معرفية وكمية**، دار اليازوري ، عمان،2008، ص: 238.*

[2] *محمد جاسم الصميدعي،، **إدارة التوزيع المادي- منظور متكامل**، دار البازوري للنشر، 2008، ص:358.*

[3] *André Marchal. **logistique globale-supply Chain management** .op cit .page 140.*

-التجارة الإلكترونية بين المؤسسات و الزبائن ( C2C) **Consommer to Consommer**.

-التجارة الإلكترونية بين المؤسسة و الإدارة ( B2A) **Business to administration**.

-التجارة الالكترونية التي تستهدف الإدارة تجاه الزبون Ad.

**خاتمة الفصل**

من خلال هذا الفصل تم التطرق إلى وظيفة اللوجستيك في المؤسسة الاقتصادية ومدى علاقتها وتفاعلها مع الوظائف الأخرى.

يتوقف نجاح المؤسسات الاقتصادية في تحقيق أهدافها بالكفاءة والفعالية على ممارسة فعالياتها الوظيفية ومنها وظيفة اللوجستيك، التي تعمل على توفير الاحتياجات المادية للمؤسسة بالكمية والجودة والسعر والوقت المناسب وبالشروط الملائمة والمحافظة عليها صالحة لحين استخدامها.

تهدف وظيفة اللوجستيك إلى زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة وتحقيق المواءمة الداخلية والخارجية لها وذلك عن طريق تخفيض كميات المخزون منها والموازنة بين الاحتياجات التشغيلية وبين

معدلات تدفق تلك الاحتياجات،هذا إضافة إلى تحقيق انتظام عمليات المؤسسة وتخفيض حجم الاستثمار في المخزون.

يتوقف الوضع التنظيمي لوظيفة اللوجستيك على عدة عوامل منها حجم المؤسسة الاقتصادية وطبيعة عملها،والأدوار التي تؤديها هذه الوظيفة،ومستوى التقانة وكثافة العمل فيها، وظروف أسواق التوريد من حيث العرض والطلب والتنظيم الجيد الذي يأخذ بالحسبان اعتبارات التنسيق والتكامل بين التقسيمات الأساسية والفرعية على مستوى المؤسسة الاقتصادية وعلى مستوى الإدارة المعنية باللوجستيك.

وبالتالي تعد أهمية وظيفة اللوجستيك بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية، بامتلاك نظام فعال يساعد على تقليص التكاليف و/أو تحسين الربحية والخدمات المقدمة للعملاء، وهذا ما رأيناه من خلال هذا الفصل، إذ أدركت المؤسسات الاقتصادية مدى أهمية هذه الوظيفة في تنظيم التدفقات وفق أقل تكاليف وبكفاءة عالية، هذا من خلال العمليات والأنشطة المتناسقة والمتكاملة والتي تؤدى إلى إدماج المؤسسة، الشيء الذي ينعكس على التحكم في سلاسل التدفقات المادية منها والمعلومات.

# فصل الثالث

# دراسة حالة مؤسسة ميناء مستغانم

**مقدمة الفصل**

لقد ظهرت في الوقت الراهن بعد انتشار العولمة وتكنولوجية المعلومات وفن اللوجستيك عدة مؤسسات اقتصادية تشعبت واتسعت أنشطتها ، سواء الخدماتية منها أو الصناعية أو التجارية، كما ظهرت عدة مؤسسات تقوم بعدة أنواع من النشاطات في نفس الوقت ومن بينهما مؤسسة الميناء وكحالة خاصة ميناء مستغانم.

لذا يعتبر ميناء مستغانم أهم المؤسسات الاقتصادية على المستوى الوطني المكلف بالنقل البحري واللوجستيك في المجال التجاري وحتى حركة الأشخاص أي المسافرين، فهو يقوم بالنقل البحري للسلع والبضائع والشحن من داخل الميناء إلى خارج الحدود الجغرافية وهذا ما يعرف بالتجارة الخارجية و أيضا إلى المناطق الداخلية للبلاد عبر الموانيء الجزائرية.

ولحسن سيرورة نقل السلع والبضائع بحرا عبر كل المناطق ،فهو يهيئ كل الوسائل و الإمكانيات و التسهيلات للزبائن من خلال التفنن في جودة الخدمات اللوجستية عبروظائف المؤسسة.

فطبيعة نشاطه اللوجستي، و خبرته في هذا المجال الذي دام عدة سنوات من الوجود تم اختيارنا لهذه المؤسسة الاقتصادية كنموذج جد ناجح في الجزائر في مجال النقل البحري واللوجستيك وكذا تناسبه مع اختصاص دراستنا.

**المبحث الأول: مؤسسة ميناء مستغانم**

سنتطرق في هذا المبحث إلى التعريف بميناء مستغانم، مميزاته ،خصائصه و مهامه واهدافه امتيازاته، و منشآته المتخصصة وكذا البنية التحتية له.

**المطلب الأول: نظرة عامة حول مؤسسة ميناء مستغانم**

سنتطرق في هذا المطلب إلى نشأة مؤسسة ميناء مستغانم، التعريف بالمؤسسة، مهام و أهداف المؤسسة و الهيكل التنظيمي لمؤسسة ميناء مستغانم.

**1- نشأة مؤسسة ميناء مستغانم**

أنشأت مؤسسة ميناء مستغانم في شهر نوفمبر سنة 1982م في إطار إصلاح النظام المينائي الجزائري بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 82- 287 الصادر بتاريخ 14أوت1982م ، وهي مؤسسة عمومية اقتصادية، بعد ما أن ورثت الخدمات والتجهيزات الخاصة بالديوان الوطني للموانئ المنحلّ (ONP)، وكذا الشركة الوطنية للشحن والتفريغ المنحلّة أيضا (SONAMA)، كما أسندت إليها من جهة أخرى مهام الشركة الوطنية للملاحة (CNAN)، وتشرف على تسييره حاليا الشركات ذات الأسهم EPE/ EPM/ Spa.

أصبحت مؤسسة ميناء مستغانم تقدم ثلاثة خدمات في الوقت الحالي وهي: الخدمات التجارية و خدمات الصيد البحري وخدمات نقل المسافرين التي أنشأت حديثا،فأصبح دورها منوطا بما يلي:

أ- تسيير أملاك الدولة المينائية والإنشاءات الخاصة واستغلال وتنمية الميناء؛

ب- احتكار خدمات الشحن والتفريغ، القطر والإرساء.

ت- تسهيل حركة المسافرين.

فبعد سنة 1988م وترسيخ إلزامية استقلالية المؤسسات العمومية والاقتصادية، فكان لهذه الأخيرة الشأن باستقلاليتها في 29 فيفري 1989م على غرار المؤسسات التي كشفت عن استقرار في وضعيتها المالية، حيث تم تحويلها بموجب عقد موثق من شركة عمومية ذات طابع اجتماعي إلى شركة عمومية اقتصادية، شركة ذات أسهم رأس مالها 25.000.000 دج تحت الحيازة الكاملة لشركة تسيير مساهمات الدولة "الموانئ" SOGEPORTS، تحمل للسجل التجاري رقم 88.B.01 وتخضع للقانونين التجاري والمدني طبقا لأحكام القوانين 88-01 و 88-03 و 88-04 الصادرة بتاريخ 12 جانفي 1988، والمتضمنة للنصوص التنظيمية لاستقلالية المؤسسات، وطبقا للمرسوم 88-101 الصادر بتاريخ 12 جانفي 1988م، والمرسوم 88- 119 الصادر بتاريخ 16 ماي 1988م، والمرسوم 88-177 الصادر بتاريخ 28 سبتمبر 1988م.

**2- التعريف بالمؤسسة**

هي مؤسسة عمومية اقتصادية تقع في الجهة الشرقية لخليج أرزيو بين خطي عرض 35° و56° شمالا و خطي طول 00° و05° شرقا. تأسست في 14 أوت 1982م بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 82- 287 الصادر بتاريخ 14أوت 1982 م، واستقلت في 29 فيفري 1989م شأنها شأن المؤسسات العمومية الأخرى ليسيرها مجموعة من الشركات ذات الأسهم، ذات رأس المال الاجتماعي المقدر بـ 000 000 500 دج تحت الحيازة الكاملة لشركة تسيير مساهمات الدولة "الموانئ" SOGEPORTS، ويقع مقرها الاجتماعي في الطريق الرئيسي إلى صلامندر.

**3- مهام و أهداف المؤسسة**

**أ- مهام مؤسسة ميناء مستغانم**

يمكن إيجاز مهام مؤسسة ميناء مستغانم في النقاط التالية:

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

**ب- أهداف ميناء مستغانم**

يمكن إيجاز أهداف مؤسسة ميناء مستغانم في النقاط التالية:

- تأمين أحسن الظروف لعبور البضائع من حيث المدّة الزمنية، النوعية، الحماية والسعر؛
- تقديم تسهيلات حقيقية (وسائل عبور ومعالجة وتخزين ذات كفاءة عالية)؛
- كون الآذان الصاغية لاهتمامات المتعاملين الاقتصاديين؛
- تسيير أملاك الدولة؛
- تسيير الاستثمار و تطوير ميناء مستغانم؛

- استغلال الوسائل و التجهيزات المينائية؛
- تنفيذ أشغال الصيانة و التهيئة و تجديد البنيات الفوقية للميناء؛
- إصدار برنامج أشغال الصيانة و التهيئة و خلق بنيات مينائية بالتنسيق مع متعاملين آخرين متخصصين؛
- تنفيذ عمليات الشحن و التفريغ و التشوين المينائية؛
- تنفيذ عمليات القطر و الإرشاد و الرسو...الخ؛
- تنفيذ كل العمليات التجارية،المالية، الصناعية، و العقارية المرتبطة بصفة مباشرة و غير مباشرة بالهدف الاجتماعي.

**المطلب الثاني: خصائص و البنية التحتية لمؤسسة ميناء مستغانم**

سنتطرق في هذا الفصل إلى أهم الخصائص التي تتميز بها مؤسسة ميناء مستغانم مع تبيان البنية التحتية التي تزخر بها.

**1- خصائص ميناء مستغانم**

يمكن إيجاز مميزات و خصائص مؤسسة ميناء مستغانم في النقاط التالية:

- موقع جيو إستراتيجي هام؛
- وفرة طرق مواصلات نحو منطقة خلفية تتألف من 12 ولاية؛
- محطات رسو متخصصة لسفن الأداء لتأمين الخطوط البحرية المنتظمة؛
- إنشاءات متخصصة لمعالجة ناقلات الحبوب، السكر، الخمور وناقلات الزفت؛
- قدرات تخزين مغطاة وغير مغطاة؛
- حماية جيدة للبضائع؛
- تنوع طرق تسليم البضائع (السكة الحديدية، الطريق البري عن طريق الشاحنات)؛
- بنى فوقية وتجهيزات وفق طموح المتعاملين الاقتصاديين؛
- إطارات وعمال مهيئون ومدربون على عمليات الشحن والتفريغ؛
- ساعات عمل متواصلة: 24 سا/24 سا و 7 أيام/7 أيام .

**2- البنية التحتية للميناء**

فيما يخص البنية التحتية للميناء فقد استرجعت مؤسسة ميناء مستغانم في أفريل الماضي فضاء ثانيا مخصصا لاستقبال البواخر المحملة بالمركبات وهذا إثر تحويل جزء من أسطول الصيد البحري نحو ميناء الصيد والترفيه لصلامندر الذي تم استلامه في بداية العام الحالي. وسمح هذا المكسب بالإسراع في وتيرة العمليات باعتبار أنه يمكن التكفل بسفينتين في نفس الوقت مما سيقلل من عدد السفن التي تبقي تنتظر للرسو.

ومن جهة أخرى استفادت مؤسسة ميناء مستغانم من قطعة أرضية تتربع على مساحة 20 هكتارا وتقع على بعد حوالي 15 كلم من الميناء ستخصص لاحتضان الميناء الجاف. وسيمكن هذا الموقع بمجرد دخوله حيز الخدمة من رفع حركة المركبات وتدعيم قدرات الاستقبال مع العلم أنه تم تسطير مشروع لإنشاء حوض ثالث حيث تم إتمام الدراسات، وسيتوفر هذا الحوض مستقبلا على عمق يفوق 14 مترا مما سيتيح رسو بواخر ذات الحمولة الكبيرة وفق مسؤولي مؤسسة ميناء مستغانم.

ومن ناحية ثانية يضمن ميناء مستغانم أربعة خطوط منتظمة مع موانئ مرسيليا (فرنسا) وهمبورغ (ألمانيا) وأنفيرس (بلجيكا) وهيوستن-بالتيمور (الولايات المتحدة) مما يضمن حركية شبه دائمة. ويرتبط النجاح الذي يعرفه هذا الميناء بموقعه الإستراتيجي والإمكانيات التي يوفرها سواء في التخزين أو التكفل بالسلع من قبل طاقم مؤهل.

**المبحث الثاني: أنشطة اللوجستيك على مستوى مؤسسة ميناء مستغانم**

سيتم من خلال هذا المبحث إبراز دور أنشطة اللوجستيك كأحد العوامل المساهمة في تسيير المؤسسة ومدى حرص المؤسسة على تطبيقها في مختلف وحداتها وذلك بالتطرق إلى الأنشطة الرئيسية والفرعية لها في الميناء وتشخيص سياسة الإمداد المتبعة في المؤسسة.

**المطلب الأول :كيفية استخدام المؤسسة لأنشطة اللوجستيك**

إن لمؤسسة ميناء مستغانم نوعين من الأنشطة اللوجستية منها أنشطة رئيسية والأخرى فرعية كالتالي:

**1- أنشطة الإمداد الرئيسية**

**ا/ النقل** :تقوم مؤسسة ميناء مستغانم بعملية النقل البري داخل الميناء و النقل البحري وهي مؤسسة تملك معدات لوجستيكية من رافعات وآلات التحويل والحاويات وبواخر وقوارب الصيد.....الخ ، كما تستعين المؤسسة بناقلين خواص في حالة احتياجاتها.

**ب/التخزين** :لدى المؤسسة مخازن عملاقة خصصت لتخزين البضائع المصدرة والمستوردة الخاصة بالزبائن إلى غاية تسليمها وكذا قطع الغيار التي تحتاج إليها المؤسسة في نشاطها، حيث هيأت هذه المخازن العملاقة وفق شروط تضمن سلامة المواد حيث تحفظ في ظروف ملائمة جدا.

**ج/ خدمة العميل** :تهتم المؤسسة بالعميل بدرجة كبيرة جدا، وباعتبار أن ميناء مستغانم مؤسسة حساسة وجد هامة في مجال المبادلات التجارية ونقل الأشخاص لذا تسعى المؤسسة جاهدة لتوفير الخدمة ذات جودة للعميل في الوقت والمكان المناسبين وبالتكلفة المناسبة أيضا، ومن خلال حرص المؤسسة على كسب زبائن جدد لها وتطوير سمعتها تسعى جذب اكبر عدد من العملاء.

**د/ لوجستيك المعلوماتية**: للمؤسسة نظام معلوماتي متطور جدا حيث يقوم هذا النظام بالربط بين مختلف مصالح الميناء مما يسهل انتقال المعلومة وإعطاء الأوامر حيث يربط هذا النظام بين القسم التجاري الذي يقوم بإعداد وتلقي الطلبيات وقسم النقل والأقسام الأخرى. حيث يتميز هذا النظام بالدقة والمرونة مما يسهل تبادل المعلومات والأوامر بين مختلف الوحدات ووصولها في الوقت المناسب.

كما للمؤسسة نظام اتصال داخلي بين العمال عن طريق البريد الالكتروني من خلال الهواتف الذكية حيث يتيح هذا نظام إرسال رسائل بريدية من الكمبيوتر إلى الهواتف وأيضا رسائل مشتركة تتيح إرسال رسالة واحدة إلى العديد من العمال مما يقتصر الوقت في إيصال المعلومة إلى عدد كبير من العمال.

كما للمؤسسة نظام اتصال داخلي بواسطة الهاتف الثابت متكون من عدة أرقام حيث يتيح هذا النظام الاتصال بين مختلف وحدات المؤسسة وأيضا الاتصال بمختلف الأقسام التابعة لها والإدارة العليا في الجزائر العاصمة.

**2- أنشطة الإمداد الفرعية**

**ا/ وظيفة الشراء** :تقوم المؤسسة بشراء مختلف احتياجاتها من قطع الغيار ومعدات لوجستية من داخل وخارج الوطن حيث تتميز هذه المواد بالجودة والنوعية وتراعي المقاييس الدولية.

**ب/ وظيفة المناولة** : تعتمد المؤسسة على المناولة الآلية كحد كبير والمناولة اليدوية، حيث تتمثل المناولة الآلية في نقل البضائع من المخازن العملاقة بمعدات جد متطورة وفق مقاييس دولية ،كما نجد المناولة الآلية في عملية الرفع والتحويل والنقل وخاصة النقل الاستثنائي أي ذو حمولة تزن أكثر من 40 طن، أما المناولة اليدوية فنجدها عند عمل شيء بسيط لا يتطلب الوقت والجهد.

إلا أننا لاحظنا أن أنشطة الإمداد الرئيسية والفرعية منتشرة وبكثرة وبفعالية ولها تأثير كبير في السير الحسن للمؤسسة حيث تسير من طرف القسم التجاري.

وبالتالي يعتبر اللوجستيك بمختلف أنشطته في المؤسسة من نقل وتسليم وتخزين وخدمة العملاء عنصر فعال ومهم يساهم في نشاط مؤسسة ميناء مستغانم كما يساهم في تقديم أحسن الخدمات بأفضل نوعية وكفاءة.

**المطلب الثاني: الجوانب التنظيمية لوظيفة اللوجستيك في مؤسسة ميناء مستغانم**

إن لوظيفة اللوجستيك جوانب تنظيمية تربطها بالوظائف الأخرى في المؤسسة منها تتعلق بحركة التجارة داخل الميناء والأخرى تتعلق بالجانب البشري وهذا ما سوف نتطرق إليه من خلال هذا المطلب.

**1- التنظيم اللوجستي في المؤسسة**

يعتبر التنظيم اللوجستي أهم عنصر في المؤسسة ،بحيث رصدت مؤسسة ميناء مستغانم خلال العام الجاري مبلغ يفوق 1 مليار دج لتدعيم الميناء التجاري بعدة تجهيزات منها اقتناء قاطرة وجرارات خاصة لسحب البواخر والحاويات وباخرة من الحجم الصغير لمكافحة تلوث مياه البحر وعمليات لتدعيم الإنارة العمومية وانجاز الجدار الخارجي للميناء وكذا تهيئة فضاءات لاحتضان المحطة البحرية لنقل المسافرين.

أما من الناحية التجارية يحتوي ميناء مستغانم على مئات السيارات الجديدة التي هي متوقفة بشكل منظم بفضاءات مهيأة خصيصا لها في انتظار سحبها من طرف مختلف الوكلاء الذين استوردوها تلبية لطلبات زبائنهم. وتعكس الحركة المستمرة لسائقي الشاحنات نشاطا مكثفا حيث أصبح هذا المشهد عاديا على مر الأشهر .و أصبح ميناء مستغانم الواقع تقريبا عند مدخل المدينة هو المنشأة الأكثر أهمية في البلاد من حيث حركة المركبات، ويتزايد عدد السيارات التي تفرغ من السفن أمام ارتياح كبير لطاقم مؤسسة ميناء مستغانم التي أصبحت بمرور الوقت متخصصة في هذا المجال.

كما يذكر أنه تم تحويل حركة السيارات نحو موانئ مستغانم وجن جن والغزوات في أعقاب مجلس وزاري مشترك عقد في 26 جوان 2009 بهدف تخفيف الضغط عن ميناء الجزائر العاصمة في مجال حركة النقل البحري. ويتذكر مسيرو مؤسسة ميناء مستغانم يوم 15 سبتمبر 2009 تاريخ رسو أول باخرة للسيارات قادمة من إسبانيا وعلى متنها 365 مركبة، وقد تم التكفل بالعملية بدون أي عائق ومنذ ذلك التاريخ تسجل هذه المنشأة تزايد حركة عبور المركبات، وتشير الإحصائيات المقدمة من المؤسسة أن 46.429 مركبة استقبلت خلال الأشهر الأربعة الأولى من 2013 مقابل 40.831 مركبة في نفس الفترة من 2012 بزيادة في حدود 4 بالمائة.

فقد بلغ عدد المركبات مختلفة الأنواع والعلامات التي استوردت عبر ميناء مستغانم في السنة الماضية150.081 مقابل 63.662 في2011 أي بارتفاع يقدر بـ 136 بالمائة، وبالموازاة مع ذلك شهدت حركة السفن ارتفاعا كبيرا حيث انتقلت من 54 خلال سنة 2009 إلى 269 في العام الماضي.

إن ميناء مستغانم قد اشتهر في مجال حركة السيارات فقد استقبل منتجات أخرى لا تقل أهمية حيث استقبل السنة الماضية 99000 طن من الأسمنت مقابل 30 ألف طن في عام 2011 إلى جانب 72300 طن من الخشب مقابل 23900 طن في 2001 وكذا 120800 طن من بذور البطاطس، ويمثل هذا الحجم 80 بالمائة من الاستيراد الوطني لبذور البطاطس والتي كانت حصرية بمستغانم لعدة عقود.

لذا يرتقب الشروع قريبا في تهيئة منطقة للتوسع لفائدة ميناء مستغانم تتربع على مساحة 15 هكتار لتخزين الحاويات وشاحنات التبريد ومختلف السلع، وقد تم الانتهاء مؤخرا من الدراسة المتعلقة بتهيئة هذه المنطقة الواقعة بمحاذاة مقر المؤسسة المذكورة خارج ميناء مستغانم حيث تشمل تخصيص فضاءات لتخزين السلع المستوردة على غرار الحاويات والمركبات بمختلف الأحجام.

وستسمح هذه العملية بإضفاء مساحة أكبر للميناء التجاري الذي يعرف اختناق كبير بفعل استقباله يوميا لمختلف السلع المستوردة كالخشب والزفت والاسمنت والحبوب وغيرها فضلا عن المحطة البحرية

للمسافرين التي تستقبل بمعدل 4 بواخر في الأسبوع للخطين البحريين "مستغانم-فالنسيا" و"مستغانم-أليكانت" (اسبانيا) .

لذا وينتظر أن يشرع في تجسيد عملية التهيئة مطلع العام القادم على أقصى تقدير وذلك بعد استكمال الإجراءات القانونية واختيار المؤسسة المكلفة بالأشغال.

ومع التطور المستمر لحركة السيارات والسلع تسير مؤسسة ميناء مستغانم نحو نجاح تخصصها. كما ترتسم آفاق واعدة مع مشروع مصنع تركيب السيارات المستقبلي لـ"رونو" بوادي تليلات (وهران). ومن المرتقب أن يكون ميناء مستغانم نقطة عبور لمكونات السيارات التي سيتم إنتاجها بهذا المصنع.

**2- علاقة اللوجستيك بالإدارة الموارد البشرية**

لقد اهتمت المؤسسة بجانب تسيير الموارد البشرية، فقد جرى تكوين حوالي أربعين سائقا من طرف مؤسسة ميناء مستغانم تم توظيفهم بواسطة الوكالة الوطنية للتشغيل من طرف شركة فرنسية لصناعة السيارات بغية ضمان نقل المركبات من البواخر نحو منطقة التخزين ثم نحو الشاحنات التي تقوم بنقلها إلى خارج الميناء.

كما منحت لبعض العمال تكوينات داخل الوطن وخارجها من اجل كسب الخبرة ومؤهلات ويد عاملة وتسيير اللوجستيك داخل المؤسسة وفق مقاييس دولية.

**3- اللوجستيك والحركة التجارية بميناء مستغانم**

عرفت الحركة التجارية بمؤسسة ميناء مستغانم تطورا ملحوظا بفعل فن اللوجستيك، فابتداء من 2002 تراوح استيراد الحبوب عن طريق ميناء مستغانم بين 40000 طن سنويا، والتي عولجت في مراكز متخصصة عبر تجهيزات مخازن الحبوب، أو بمركز عادي للاستقبال يمثل ما بين 50 إلى 55% من النشاط العام، ويمكن أن يصل إلى أكثر من 60000 طن سنويا مستقبلا.

لذا يحتل ميناء مستغانم المرتبة السادسة فيما يخص استيراد الحبوب من بين عشرة موانئ جزائرية، وهذا راجع إلى تعامله مع تركيبة من الزبائن المتخصصين في استيراد هذه المادة ومن أهمهم:

- مجمع كنتوار المغرب غليزان – مستغانم؛
- ش.ف.م.م جديد مستغانم؛
- مؤسسة حبوب الغرب الجزائري؛
- ش.ذ.م.م سيم موزاية – الجزائر؛
- منشأة بلقرع – بشار؛
- الديوان الوطني لاستيراد الحبوب.

أما فيما يخص المنتوجات الحديدية فهي تمثل من 10% إلى 12% من الحركة التجارية العامة، وتتكون بصفة رئيسية من الأنابيب، الحديد، الحديد المستدير، الإسمنت المسلح، الماكينات ...الخ.

يتعامل ميناء مستغانم مع العديد من المستوردين للمنتجات الحديدية، ومن أهمهم:

- مجمع بوثلجة مستغانم؛
- مؤسسة Edimco ؛
- شركة Hydro aménagement بومرداس- الجزائر؛
- شركة Cosider الجزائر؛
- شركة Cosider Camital مستغانم.

أما فيما يخص المواد الغذائية فهي تمثل من 14% إلى 16% من الحركة التجارية العامة، وتتكون بصفة رئيسية من السكر، الموز، الحليب، اللحوم الحمراء، البن، التبغ، زيت المائدة، الشاي...الخ.

ويتعامل ميناء مستغانم في هذا المجال مع كل من:

- شركة استيراد الحليب الجاف الجزائر – وهران؛
- منشآت أنيثرال مستغانم؛
- ش.ذ.م.م دقدوق لاستيراد الموز؛
- ش.ذ.م.م CATM بوفاريك- الجزائر.

أما فيما يخص النشاطات المختلفة، فإن ميناء مستغانم أصبح معروفا بها بفضل حجم المنتجات والسلع المعالجة سنويا ( أدوات السيارات، مقطورات، آلات متحركة، قطع غيار، طرود ثقيلة وخفيفة )، خاصة بالنسبة للشركات الأجنبية المتخصصة في التنقيب عن البترول بمناطق جنوب البلاد، وتمثل النشاطات المختلفة نسبة 8% من مجموع الحركة التجارية العامة.

**4- مشاكل مؤسسة ميناء مستغانم**

تتمثل مشاكل ميناء مستغانم فيما يلي:

- ميناء من الجيل قديم من الجيل الأول.
- نقص في التجهيزات والآليات.
- التأخر في عملية تداول الحاويات.
- انخفاض معدل أداء الميناء.
- طول الإجراءات الإدارية.
- اختناق الميناء.
- نقص الكفاءات والإطارات.

**خاتمة الفصل**

تم التطرق من خلال هذا الفصل إلى معرفة مدى أهمية وتطبيق اللوجستيك في مؤسسة ميناء مستغانم باعتبارها مؤسسة اقتصادية تساهم في تنمية النشاط اقتصادي والتجاري والخدماتي.

فوظيفة اللوجستيك هي وظيفة جد حساسة ومهمة تزود المؤسسات الاقتصادية بأحسن تسيير والتنسيق بين أقسامها كما تساعد في رفع مساهمتها الاقتصادية، كما تقوم بإضافة قيمة اقتصادية للمؤسسة وللزبائن وتحقق درجة عالية من المنفعة الزمانية والمكانية عند نقل هذه السلع والبضائع وخدمة العميل.

وبالتالي فوظيفة اللوجستيك لها دوراً كبيراً في تفعيل حركة نشاط المؤسسات الاقتصادية والتي من شانها تزيد من حجم نشاطها، والذي تساهم في دعم عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الجزائر.

# خاتمة

## الخاتمة العامة

تمحور البحث حول موضوع وظيفة اللوجستيك في المؤسسات الاقتصادية، وهذا في محاولة للربط بين الجزء النظري المعبر عن المفاهيم والجزء التطبيقي المعبر عن الواقع.

لقد كان الجانب النظري متعلقا بوظيفة اللوجستيك والمؤسسة الاقتصادية، من خلال تقديم وظيفة اللوجستيك ثم التطرق لمفاهيمها ودورها وأهدافها ومكانتها في المؤسسة الاقتصادية. ليتم إسقاط ذلك على مؤسسة الميناء محل الدراسة من خلال الجانب التطبيقي، أين تم اختيار هذه المؤسسة كون حجمها الكبير ولها علاقات خارج الحدود الجغرافية، يعكس مدى الدور الذي تلعبه وظيفة اللوجستيك في عملياتها الإستراتيجية والتشغيلية، هذا لإظهار وظيفة اللوجستيك الذي تسير وفقه.

## تقييم الفرضيات

وتقييما للفرضيات ووفقا لوظيفة الوجستيك في مؤسسة الميناء، يتبين أن الفرضية الأولى صحيحة، حيث أن وظيفة اللوجستيك تسمح بتحسين الأداء والذي يقلل من التكاليف والحصول على الربحية إذ نجد أن الدراسات وضحت بأن اللوجستيك يسمح بتخفيض التكاليف وتسيير المنتظم للمؤسسة، في حين نجد أن أداء المؤسسة كفوءة و في المستوى المرموق وهذا راجع لوجود تصور للوجستيك في ذهن المؤسسة.

## النتائج النظرية

يبرر المفهوم وظيفة اللوجستيك تعقد نشاطاتها وصعوبة التحكم فيها، وكذلك تدفق المعلومات على طول سلسلة الإمداد، إضافة إلى أن إدارة الإمداد تحتاج لكفاءات واعية بمهامها؛

فوظيفة اللوجستيك هي الوسيلة الأكثر تقدما لتحليل مستوى التدفقات وفق تحدد المنهج الأمثل لها وتجنبا لكل أنواع الإختلالات.

يعد بناء إستراتيجية وظيفة اللوجستيك أداة مهمة تساعد المؤسسة في تحقيق أهدافها،من خلال تدارك الفرص والتي من شأنها تدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة.

**النتائج التطبيقية**

- وجود ثقافة اللوجستيك في المؤسسة؛

- وجود المفاهيم الصحيحة للوجستيك وعلى كل المستويات، فنجدها مثلا كل الموارد البشرية والمادية والمالية المسخرين لتسيير المؤسسة.

- استخدام ضيق ومحدود للتكنولوجيا الحديثة مع وجود اللوجستيك في المؤسسة وهذا راجع للحواجز التي تؤثر بضعف الاتصال والتنسيق؛

- لا يوجد حواجز وظيفية التي تشكل نقطة ضعف وعائقا أمام التكامل المؤسسة؛

- وجود مقدمي خدمات اللوجستيك وكذلك وجود أرضية لوجستيكية والتي تعكس وجود المتعاملين الدوليين في مجال الإمداد واللوجستيك، وهذا ما يؤدي بالمؤسسة إلى تقدم الإمداد بها.

- بينت الدراسة أن المؤسسة تملك وظيفة اللوجستيك، والذي جعل أنشطتها متناسقة بين مختلف الوظائف، ولا توجد حواجز وظيفية بسبب توفر نظام اللوجستيك للمؤسسة 'نجد أن الفرضية الأولى صحيحة وهذا راجع لإدراك المؤسسة للفكر الإمدادي واللوجستي' وكذلك الفرضية الثانية صائبة التي تعتبر تابعة للأولى ونجد هذا في رقم أعمال المؤسسة المرتفع وهذا راجع إلى نسبة الربحية وعلى هذا الأساس فإن النتائج المتوصل إليها بصفة عامة تتمثل في:

- جود اليد العاملة المؤهلة والتي تنعكس في التكوين الجيد للموارد البشرية في مجال اللوجستيك والمناهج الإدارية الحديثة وعلى مختلف المستويات الإدارية، لكن يجب تخصيص مصلحة خاصة باللوجستيك في المؤسسة؛

- استخدام تكنولوجيا المعلومات، الاتصال، التقنيات الحديثة والاندماج في الحياة الرقمية المعاصرة، وجعله أكثر حيوية عن طريق التحديث الدائم للمعلومات؛

- إدماج الاعتبارات البيئة داخل القرارات وهذا بإتباع المعايير العالمية للمحافظة على البيئة؛

- التنسيق بين المتعاملين وجعل العمل بمبدأ اللوجستيك المتكامل؛

- الشراكة مع الجامعات والبقاء على اتصال دائم مع ما هو جديد وتكوين إطارات بالخارج؛

ويبقى موضوع وظيفة اللوجستيك في المؤسسة الاقتصادية موضوعا مثيرا للدراسة، ومهما نظرا لكونه حديثا خاصة بالنسبة للدول النامية، إذ له أثره الايجابي على الاقتصاد إذا تم الاهتمام به والتحكم فيه، كما له اثر سلبي إذا تم إغفاله وسوء تسييره.

# قائمة المصادر و المراجع

# قائمـــــــــــــة المراجـــــــــــــع

## الكتب باللغة العربية:


1. "رونالد اتش بالو"، إدارة اللوجيستيات: تخطيط وتنظيم ورقابة سلسلة الإمداد، تعريب "تركي إبراهيم سلطان و"أسامة أحمد مسلم"، الرياض: دار المريخ، 2006.

2. "ثابت عبد الرحمن إدريس"، مقدمة في إدارة الأعمال اللوجيستية: الإمداد والتوزيع المادي، الإسكندرية، دار الجامعة، 2006.

3. "محمد عبد العليم صابر"، إدارة اللوجيستيات، الإسكندرية: دار الفكر الجامعي،2008.

4. "عبد القادر فتحي لاشين"،المفاهيم الحديثة في إدارة خدمات النقل واللوجستيات،المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث ودراسات، الطبعة الثانية 2009.

5. "محمد حسان"، إدارة الإمداد والتوزيع، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر ،2009.

6. "حنفي عبد الغفار"،"صلاح الدين عبد الباقي"،إدارة الإمداد ،دار الجامعة الجديدة، مصر، الطبعة الأولى.

7. "سميرة إبراهيم أيوب"، اقتصاديات النقل دراسة تمهيدية ،دار الجامعة الجديدية للنشر، الإسكندرية ،2002.

8. "خالد الزعبي ومحمد العدوان"، إدارة المواد، مدخل حديث للشراء والتخزين، عمان، دار الفكر، 2000.

9. "علي الشرقاوي"، المشتريات وإدارة المواد والمخازن،الإسكندرية،دار الجامعية،1995.

10. "محمد جاسم الصميدعي"،إدارة التوزيع المادي- دار البازوري للنشر، 2008.

11. "ناصر دادي عدون" ،اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة،الجزائر،الطبعة الثانية،1998.

12. "عمر صخري" اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية بن عكنون، الجزائر، الطبعة 1993.

13. "صمويل عبود" ، اقتصاد المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة الثانية ،1982.

14. " أحمد طرطار"، تقنيات المحاسبة العامة في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية ،1999.

15. "عبد الرزاق بن حبيب" اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية- بن عكنون، الجزائر ،2000.

16. "سعاد نائف برنوطي" ، إدارة الأعمال الصغيرة، دار وائل لنشر، عمان، الأردن ،2005.

17. "أحمد راشد الغدير"،إدارة الشراء والتخزين، دار زهران، عمان، الأردن، 1997.

18. "سليمان عبيدات وآخرون"، إدارة الشراء والتخزين "مفهوم حديث لإدارة المواد"، دار الفرقان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن. 1999.

19. "سعد الدين عشماوي"،الشراء والتخزين، الرياض، دار الزهراء. 1993.

20. "صلاح الشنواني "،الأصول العلمية للشراء والتخزين،دار شباب الجامعة، الإسكندرية، 1998.

21. " محمد عدنان نجار"،إدارة المشتريات والتخزين،جامعة دمشق، 2000.

22. "محمد سعيد عبد الفتاح"،إدارة المشتريات والمخازن، المكتب المصري الحديث للطباعة والنشر،1974.
23. "محمود المصوري" إدارة النظم والعمليات الإنتاجية، مركز بحوث العلوم الاقتصادية، ليبيا.
24. "علي شريف"، إدارة الشراء والتخزين، دار النهضة. 1983.
25. "نهال فريد مصطفى"، إدارة المواد والإمداد "إدارة المخازن- إدارة المشتريات- النقل والشحن"، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر،2008 .
26. "رسمية زكي قرياقص"، "عبد الغفار حنفي "،الإدارة الحديثة في إدارة الإمداد و المخزون .الدار الجامعية 2004.
27. "مصطفى محمود أبو بكر"،مدخل إستراتيجي تطبيقي لتحقيق الميزة التنافسية من خلال أعمال الشراء والتخزين، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2004- 2005.
28. "سان قاسم داود اللامي"، إدارة الإنتاج و العمليات، مرتكزات معرفية وكمية، دار اليازوري.عمان،2008.
29. "محمد جاسم الصميدعي"، إدارة التوزيع المادي- منظور متكامل، دار البازوري للنشر، 2008.

**الكتب باللغة الأجنبية**

1."Jacques Pons،" Transport et logistique—maillon déterminants de la supply chain .2é Edition. Lavoisier. 2005.
2."André Marchal" .logistique globale-supply Chain management. Ellipes Edition marketing S.A,2006.
3." LOIC MALINGE", la logistique, nouvelle fonction de l'entreprise, cours LEA,2006.
4". Farouk Bouyakoub" : L'entreprise et le financement bancaire, Casbah éditions 2000.
5." Jean-luc Charron, Sabine Sépari" : organisation et gestion de l'entreprise, Manuel et applications, 2édition, Dunod, Paris, 2001.

**قائمة المجـــــلات**

1. "المنظمة العربية للتنمية الإدارية، المفاهيم الحديثة في إدارة خدمات النقل و اللوجستيات، تأليف عدد من خبراء المنظمة.عدد31، 2007.
2. "عمار زيتوني"، مصادر تمويل المؤسسات مع دراسة للتمويل البنكي، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، العدد ،09مارس ،2006.
3. "إبراهيم بختي"، دور الإنترنت وتطبيقاتها في مجال التسويق، دراسة حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر ،2002-2003.

**المواقع الالكترونية**


1. المرجع الانترنت، البحوث اللوجستية، الموقع الالكتروني www.arab-ency.com/ar/، تاريخ الاطلاع 2016/12/12.
2. سوقيات- ويكيديا، الموسوعة الحرة https://ar.wikipedia.org/wiki/، تاريخ الاطلاع: 2016/12/31.
3. الاتجاهات الحديثة في اللوجستيات، جامعة القدس المفتوحة، الموقع الالكتروني: http://www.qou.edu/homePage/resources/newsImages/logistic.htm


**الجرائـــــد الرسمية**


1. قانون رقم 17/88المؤرخ في 10ماي 1988المتضمن تنظيم النقل البري وتوجيهه، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية ، السنة 25عدد 578.