

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 اكايمي

تخصص: التجارة واللوجستيك الاورو متوسطي

عنوان المذكرة:

اللوجستيك وإدارة تسيير المخزون والمخازن

دراسة حالة: مؤسسة الصناعات الميكانيكية و لواحقها ORSIM

تحت إشراف الاستاذة :

من إعداد الطالب:

\_ جلولي سهام

\_ الكحايلي عمر

أعضاء لجنة المناقشة:

الصلة	الاسم و اللقب	الرتبة	عن الجامعة
رئيسا	بن شهيدة عبد الله	استاذ مساعد _أ_	مستغانم
مقررا	جلولي سهام	استاذة مساعدة _أ_	مستغانم
مناقشا	يخلف عبد الله	استاذ مساعد _أ_	مستغانم

السنة الجامعية 2016-2017





تمهيد :

ظهر مفهوم اللوجستيك لأول مرة في المجال الرياضي والعسكري، حيث أثبت أنه ذو أهمية كبرى في ميدان الحروب إذ كان السبب الرئيسي في فشل ونجاح العديد من المعارك. فنجد الخسارة البريطانية في حرب الاستقلال الأمريكية وخسارة أروين رومل في الحرب العالمية الثانية تتعلق بشكل كبير بفشل لوجستي، بينما يعتبر القادة التاريخيون مثل نيبال باركا، الكسندر المقدوني ودوق ويلنتغتون عباقرة لوجستيون. 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 وأروبا السبابة لذلك. كما ساعدت عدة عوامل على ظهوره في المؤسسات منها: تغير أنماط الاستهلاك والاهتمام بمستويات الخدمة المقدمة له، العولمة الاقتصادية وثورة تكنولوجيا المعلومات.

إن الجهود اللوجستية تحتاج إلى التخطيط الجيد والتنظيم المحكم لتأتي بعدها عملية الرقابة على مخرجات العملية اللوجستية، كل هذا جعل منه إدارة هامة في هياكل كبرى الشركات العالمية.

## المبحث الأول: ماهية اللوجستيك

إن معرفة ماهية اللوجستيك تؤدي بنا إلى دراسة تاريخ هذا العلم، وذلك من خلال الإشارة إليه في العصور القديمة وظهور الفكر اللوجستي بالمؤسسة مع ذكر الأسباب التي أدت إلى استعماله في المجال الإداري، وللتعمق أكثر يجب معرفة مفهوم اللوجستيك الذي عرف تطوراً مع مرور الزمن. بالإضافة إلى ذلك معرفة أهمية وأهداف اللوجستيك.

## المطلب الأول: تاريخ ظهور الفكر اللوجستي ومراحل تطوره

إن دراسة تاريخ اللوجستيك تعني دراسة الوقائع والأحداث التي حدثت في الماضي على هذا النوع من الخدمات التي تهدف لإدارة التدفقات. ودراسة تاريخ اللوجستيك تقودنا إلى دراسة الفكر اللوجستي في الرياضيات والعلوم العسكرية وثانياً دراسة تاريخه في المؤسسة.

## أولاً: الفكر اللوجستي في الرياضيات والعلوم العسكرية

يعود أصل كلمة اللوجستية إلى اللغة الإغريقية القديمة وتأتي من كلمة لوجوس، وتعني "نسبة، حساب،

سبب، خطاب". وكذلك الكلمة اللاتينية LOGISTICUS التي لها نفس المعنى. ويعتبر الفيلسوف اليوناني أفلاطون (348-428 ق م) هو أول من استعمل كلمة LOGISTIKOS.

1/ اللوجستيك في الرياضيات: كلمة اللوجستيك استخدمت لأول مرة في عام 1614 للدلالة على الأمور المتعلقة بالاستنباط العقلي، ثم استخدمت في عام 1656 للدلالة على فن العمليات الأولية للحسابات الرياضية، وقد أخذت هذه العمليات في التطور حتى عام 1727 حيث شملت اللوغاريتمات، المنحنيات، الحسابات الفلكية، المعادلات والكسور كما نجد في الاقتصاد الرياضي نموذجاً رياضياً يسمى Logit Model، ويرى واضعه أن اسم هذه المعادلة وهو Logit مستمد من كلمة Logistics<sup>1</sup>.

## 2/ اللوجستيك في العلوم العسكرية: إن الكلمة اليونانية LOGISTEUO تعني قبل كل شيء أدار، واستخدم

الجيش هذا المصطلح لتحديد الأنشطة التي تمكن من الجمع بين عاملين أساسيين في إدارة التدفقات هما: المكان والزمان. ففي القرن الرابع قبل الميلاد. H.Nikolopoulou سلط الضوء على الحاجة لاستعمال شاحنات الطعام أما الاسكندر الأكبر أمر بحرق جميع هذه العربات قبل الشروع في رحلته البحرية حول آسيا وذلك لكي لا تعيق تحركات جيشه. حيث فكر في سبق حركة جيوشه بتنظيم المؤونة والإمدادات. أيضاً القائد الروماني خوليو قيصر انشأ

<sup>1</sup> عبد العزيز بن قيراط، أداء وجودة الخدمات اللوجستية ودورها في خلق القيمة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة قلمة، السنة الجامعية 2009-2010 ص 02

وظيفة « LOGISTA » حيث يكلف الضابط بالاهتمام بتحركات الفيالق الرومانية من اجل تنظيم التخيمات الليلية وإنشاء مخازن في المدن المحتلة.<sup>1</sup>

في القرن 17 بفرنسا وبالضبط عام 1670 اقترح أحد مستشاري الملك لويس الرابع عشر حلا للمشاكل الإدارية المتزايدة التي ظهرت بالجيش في تلك العصور، وكان الاقتراح بعمل رتبة تسمى: "Marechal General De Logis" كانت مسؤولياته عبارة عن التخطيط، اختيار المواقع، تنظيم التنقلات والإمداد. أما سنة 1806، نابليون الأول أنشأ مجموعة عسكرية خاصة بالإدارة وهي عبارة عن مجموعات من الحرس الإمبراطوري تتألف من الخبازين والجزارين والحرفيين مكلفين بضمان تموين جيوش نابليون والجيوش الملكية. وفي سنة 1836 تم تقسيم الجيش إلى خمسة قطاعات: الاستراتيجية، التكتيكي، اللوجستي، الهندسي، التكتيكات الصغيرة. وعرف اللوجستيك آنذاك بفن تحريك الجيوش. وفي الحرب العالمية الثانية كان اللوجستيك أحد عوامل انتصار جيوش الحلفاء أثناء هبوطهم على شواطئ نورما ندي في جوان 1944، وما أن وضعت الحرب العالمية أوزارها حتى بدأ ظهور دراسات ترمي إلى تطبيق اللوجستيك في مجال الأعمال.<sup>2</sup>

#### ثانيا: مراحل تطور اللوجستيك

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

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

كانت أنشطة اللوجستيك منفصلة بين وظائف المؤسسة خاصة في إدارة التوزيع المادي وإدارة المواد، حيث كان أول مفهوم ظهر كأحد مكونات الإمداد والتوزيع والذي ينصب بصورة أساسية على قيام المنظمة بعملية التنسيق بين أنشطة النقل، والتخزين، وسياسات التخزين والرقابة على قنوات التوزيع للوفاء بطلبات العملاء وتحقيق مستوى خدمة مناسب لهم.<sup>3</sup> وتتميز هذه الفترة بعدة مميزات نذكر منها:

- الطلب أكثر من العرض؛
- ليس هناك تأثير للزبائن على المنتجين، وكان مصدر القلق الرئيسي هو الإنتاج؛

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص 03

<sup>2</sup> نور الهدى بوهنتالة، دور أنشطة الإمداد في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة شركة اسمنت عين توتة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية تخصص تسويق، جامعة باتنة، الجزائر، السنة الجامعية 2008-2009، ص 65

<sup>3</sup> د. محمد حسان، إدارة الإمداد والتوزيع، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2009، ص 11

- المنتج ليس من اهتماماته تقليل أوقات التسليم، تحسين الجودة أو السبق إلى إيجاد احتياجات جديدة؛
- لزيادة الربح قام المسئول عن كل جزء من اللوجستيك بتخفيض تكلفة الخدمة دون النظر في تأثير قراراته على جميع الأنشطة. لذا كانت هذه الفترة تتميز بسلسلة من التحسينات المنفصلة وليس بحثا عن التحسين الشامل.

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

منذ استقرار مفهوم اللوجستيك أصبح الهدف هو تحقيق الترابط والتكامل بين أنشطة التوزيع المادي وأنشطة إدارة المواد التي تساعد كل في مجاله على تلبية احتياجات التشغيل وتحقيق أهداف المنشأة.<sup>1</sup> وتجميع الأفراد والأنشطة الخاصة بالإمداد والتوزيع في مكان تنظيمي واحد، من أجل ممارسة تلك الأنشطة بشكل أكثر كفاءة.<sup>2</sup> كما شهدت هذه المرحلة زيادة مناسبة في تكلفة اللوجستيك مع الزيادة في التخصص في الأنشطة اللوجستية المختلفة، الاتجاه نحو التخطيط بعيد المدى والاستعانة بتكنولوجيا المعلومات وهو ما أدى إلى خفض ملحوظ في تكلفة الأنشطة اللوجستية.

### المرحلة الثالثة: اللوجستيك المشترك التسعينيات Logistique coopérée

- تمتاز هذه الفترة بطاقة إنتاجية إجمالية تتجاوز الطلب هذا ما أدى إلى زيادة المنافسة؛ وفي المقابل يمتاز الزبائن بسلوك استهلاكي يصعب التنبؤ به، أي غموض الطلب هو سمة مهمة من سمات السوق. كل هذه الأمور جعلت من البقاء في السوق أمرا صعبا ولكنه ليس مستحيلا، وكان على المؤسسات للبقاء في السوق إتباع ما يلي:<sup>3</sup>
- \* البحث عن أسواق جديدة: لدخول سوق جديدة، يتم إنشاء التحالفات حتى بين الشركات المتنافسة، ومثال على ذلك «Benz» و«Chrysler» تحالفا لاستخدام شبكات توزيع بعضهما البعض.
- \* تحسين جودة المنتج: لتحسين جودة المنتج يجب تحسين جودة المواد الخام والسلع الوسيطة (الإمدادات)، فالتعاون بين المنتجين والموردين يمكن أن يساعد في تحقيق هذا الهدف.
- \* تخفيض تكلفة المنتجات: التعاون بين المورد والعميل يمكن أن يقلل من التكاليف لكلا الطرفين. فالشركات تبحث عن البلدان التي تكون فيها تكاليف العمالة، الطاقة، المواد الخام والضرائب المنخفضة. وهناك طريقة أخرى لخفض التكاليف والحد من عدم اليقين على الطلب وهي إنشاء علاقة دائمة مع العميل. من خلال هذه العلاقة يتم تحسين جودة المنتج وخفض التكاليف.

<sup>1</sup> نهال فريد مصطفى، جلال إبراهيم العبد، مرجع سابق، ص 27

<sup>2</sup> د. محمد حسان، إدارة الإمداد والتوزيع، مرجع سابق، ص 12

<sup>3</sup> عبد العزيز بين قيراط، مرجع سبق ذكره، ص 5

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

للبقاء في السوق يتطلب أن تكون جميع أجزاء سلسلة اللوجستيك يربطها تعاون قوي جداً (تصل إلى التحالف) بينها. في هذه البيئة مشكلة اللوجستيك ليس فقط التكامل بين العمليات اللوجستية في الشركة، ولكن أيضاً التعاون اللوجستي بين الشركات (اللوجستيك المشترك). والجدول رقم (1-1) يوضح خصائص اللوجستيك خلال المراحل الثلاثة الأولى سالفه الذكر.

جدول رقم (1-1): خصائص اللوجستيك خلال مراحل تطوره

الفترة	اللوجستيك المنفصل	اللوجستيك المتكامل	اللوجستيك المشترك
السنوات	قبل 1975	1975-1990	التسعينات
اولوية المدير اللوجيستي	تخفيض تكاليف اللوجستية	تخفيض تكاليف اللوجستية	تخفيض تكاليف اللوجستية وزمن الاستجابة (الاجال)
المنهج الاداري	منفصل	متكامل	مشترك
عدد الموردين	كبير	كبير	صغير (شراكة)
شراكة مع المشتركين في سلسلة الإمداد	لا توجد	قليلة	كبيرة
مدة الشراكة مع في سلسلة الإمداد	قصيرة	قصيرة	طويلة
الحاجة الى مسؤول سلسلة الإمداد	لا	لا	نعم

## المطلب الثاني: مفهوم اللوجستيك

بالرغم من حداثة موضوع اللوجستيك إلا أنه يتسم بالتطور السريع، إذ تطور من التوزيع المادي إلى إدارة للمواد ثم تحول إلى لوجستيك متكامل يضم كل من إدارة المواد والتوزيع المادي. ولم يقف الأمر عند هذا الحد بل تطور اللوجستيك ليصبح سلسلة الإمداد.

ولقد رأى كتاب إدارة الأعمال تطوير مصطلح الإمداد وتطبيقه في المجالات الاقتصادية، واعتباره فنا من فنون إدارة الأعمال ذو الأثر الاقتصادي البالغ. حيث لم يكن هناك اتفاق كامل على مفهوم 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:<sup>1</sup>

❖ **التعريف 1:** الرابطة الأمريكية للتسويق " Association American Marketing " سنة 1948: " هو حركة ومناولة البضائع من نقطة الإنتاج إلى نقطة الاستهلاك أو الاستعمال". إن هذا التعريف ركز على أنشطة التوزيع المادي فقط.

❖ **التعريف 2:** مجلس إدارة الأعمال اللوجستية بالو.م.أ سنة 1962: " اللوجستيك هو تلك العملية الخاصة بتخطيط، تنفيذ، رقابة التدفق والتخزين الكفاء والفعال للمواد الخام، والسلع النهائية والمعلومات ذات العلاقة من مكان الإنتاج إلى مكان الاستهلاك بغرض تحقيق متطلبات إرضاء العملاء".<sup>2</sup> بالمقارنة مع التعريف السابق، هناك توسع في المهام اللوجستية وهي: توقعات السوق، الخدمة المقدمة للعملاء، وتحديد مواقع المصانع والمستودعات

❖ **التعريف 3:** Institute of Logistics (IL) اقترح تعريفين للوجستيك: " اللوجستيك هو فعل تحديد الموارد مع مرور الوقت " أو " اللوجستيك هو الإدارة الاستراتيجية لسلاسل التوريد". وبعدها يعرف سلسلة التوريد على النحو التالي: "سلسلة التوريد هي تسلسل الأحداث لإرضاء الزبائن، قد تحتوي على أنشطة التموين، الإنتاج، التوزيع، إدارة النفايات والنقل المرتبط بها، التخزين وتكنولوجيا الإعلام الآلي". وهنا اللوجستيك هو الإدارة الاستراتيجية لأنشطة التموين، الإنتاج، التوزيع، النقل، التخزين، إعادة التدوير والإعلام الآلي.

ومن خلال التعاريف السابقة نستنتج تعريفا شاملا للوجستيك حيث:

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

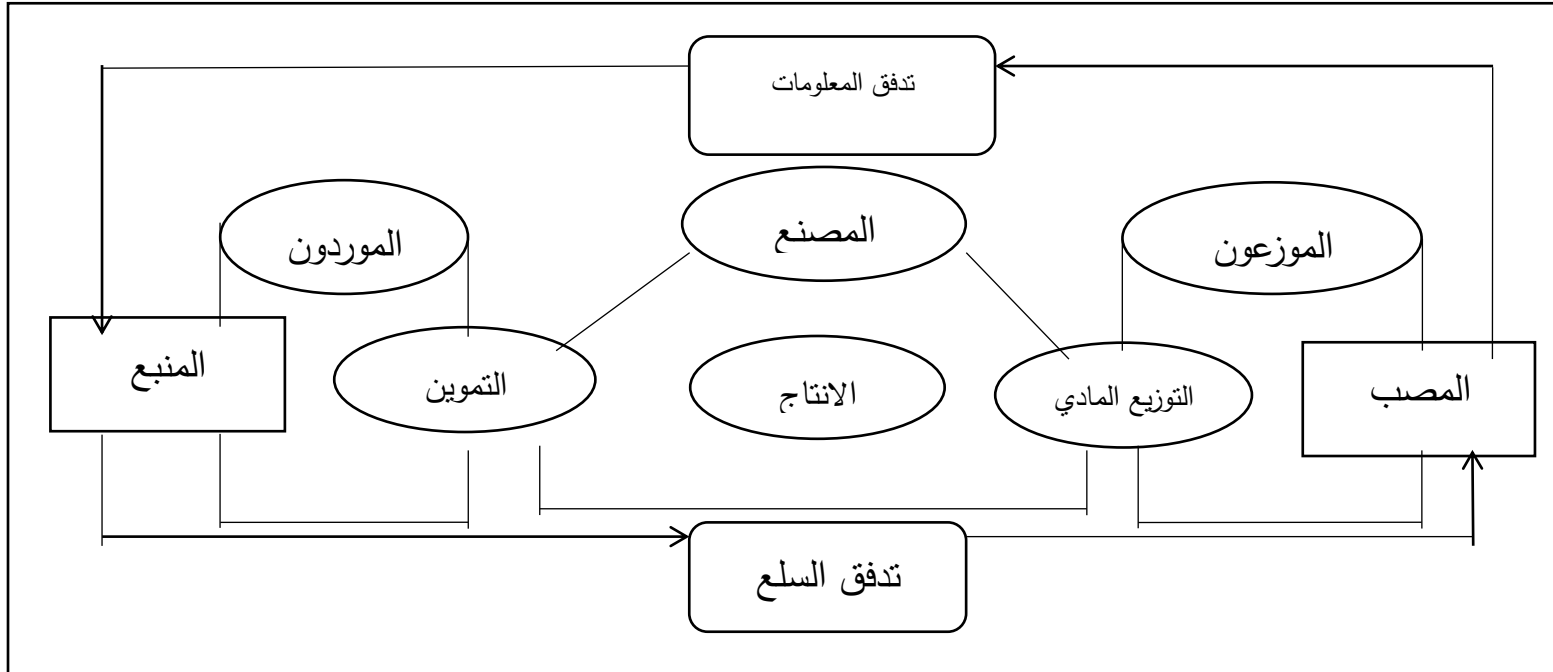
<sup>1</sup> عبد العزيز بين قيراط، مرجع سبق ذكره، ص 7

<sup>2</sup> ثابت عبد الرحمن إدريس، مقدمة في إدارة الأعمال اللوجستية: الإمداد والتوزيع المادي، الدار الجامعية، الإسكندرية: مصر، 2003/2002، ص 20

1\_ مفهوم سلسلة الإمداد: سلسلة الإمداد أو سلسلة التوريد وهي الأكثر استخداما وبالفرنسية La Chaîne logistique. ، ولقد ظهر المصطلح في بداية التسعينات عندما بدأ التعاون بين المؤسسات والموردين والزبائن أي خلال مرحلة اللوجستيك المشترك Logistique coopérée.

على الرغم من القبول العريض الذي حظي به مفهوم الإمداد والتوزيع بواسطة المنظمات لتحسين كفاءة تدفق سلع وخدمات المنظمة من مرحلة الحصول على المواد الخام إلى مرحلة استهلاكها بواسطة عملاء المنظمة. إلا انه على الجانب المقابل لم تستطع توفير إطار عام تستخدمه سواء للتنسيق بين وظائفها المختلفة أو بين باقي المنظمات التي تتعاون معها فيتدفق سلعها وخدماتها إلى الأسواق. ولذا بدأت المنظمات باستخدام مدخل النظم لإدارة عملياتها المسئولة عن تدفق منتجاتها للأسواق، الذي يقوم بصورة أساسية على النظر للمنظمة وباقي المنظمات التي تتعامل معها كنظام متكامل يتكون من مجموعة من النظم الفرعية تشترك كلها في تدفق سلع وخدمات المنظمة وتعمل على تعظيم قيمة تلك السلع والخدمات من وجهة نظر العملاء. ولقد أطلق على ذلك المدخل مفهوم سلسلة الإمداد ويعمل على توفير قاعدة للمنظمة تستخدمها في تكامل وظائفها المختلفة والتنسيق مع باقي المنظمات التي تشترك معها في تدفق سلعها وخدماتها وذلك لزيادة قيمة ما تقدمه المنظمة لأسواقها.<sup>1</sup> ويمكن تعريف سلسلة الإمداد كما يوضح الشكل رقم (1-2)

الشكل رقم (1-2): سلسلة الإمداد



المصدر: عبد العزيز بن قيراط، مرجع سبق ذكره، ص 9

<sup>1</sup> د. محمد حسان، إدارة الإمداد والتوزيع، مرجع سبق ذكره، ص 36-37

## المطلب الثالث: أهمية وأهداف اللوجستيك

## أولاً: أهمية اللوجستيك

إن الاهتمام الجاد بالأنشطة اللوجستية 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. وأهمية اللوجستيك تعود لعدة أسباب نذكر منها:

1/ اعتبارات التكلفة العالية: تمثل الأنشطة اللوجستية أهمية بالغة على المستوى الاقتصادي للدول، حيث تشير الإحصاءات إلى أن 19% من الثروة القومية في الولايات المتحدة الأمريكية يستثمر في الأنشطة اللوجستية، وأن هذه الأنشطة تستخدم حوالي 13% من قوة العمل هناك. ومن بين هذه الأنشطة نشاط التخزين، حيث أن الإحصاءات تشير إلى أن تكاليف لوجستيك التخزين وحده يبلغ حوالي 4% من الإنتاج العالمي أي حوالي 2000 مليار دولار.<sup>1</sup>

2/ طول خطوط الإمداد والتوزيع: إن الاتجاه نحو العولمة في الصناعة وكذلك الاهتمام بالتسويق الدولي أصبح يعتمد إلى حد كبير على الأداء اللوجستي، لهذا تزايد الاهتمام بالأنشطة اللوجستية داخل كل منظمة أعمال وخاصة تلك الشركات متعددة الجنسيات أو الشركات كبيرة الحجم التي لا يقتصر إنتاجها على الأسواق المحلية وذلك بسبب تكلفة خطوط الإمداد والتوزيع الطويلة.<sup>2</sup>

3/ اللوجستيك مهم للاستراتيجية: تبذل الشركات وقتاً طويلاً وجهداً كبيراً في سبيل إيجاد السبل التي يمكن أن تميز منتجاتها عن غيرها من المنافسين. أي إن استراتيجية التمايز وخاصة في التكلفة (أسعار المنتجات) تتوقف إلى حد كبير على الأداء الجيد للأعمال اللوجستية من حيث التكلفة وخدمة العملاء، فالشركات التي نجحت في إدراك التميز في الخدمة اللوجستية تكون قادرة على بناء ميزة تفضيلية مقارنة بالشركات المنافسة لها، وتساعد المنظمة على التوسع في السوق وزيادة حصتها السوقية وربحية المؤسسة.<sup>3</sup>

4/ اللوجستيك يضيف قيمة ذات دلالة للعميل: مما لا شك فيه أن أي سلعة أو خدمة لا تتمتع إلا بقيمة قليلة عندما لا تكون متاحة للعملاء المحتملين في الوقت والمكان المناسبين. ولكن عندما تبذل المنظمة جهوداً متميزة في سبيل توفير هذه المنتجات أو الخدمات لعملائها الحاليين والمحتملين في الوقت والمكان المناسبين من خلال تجهيز الطلبات والمعلومات والتخزين والنقل وغيرها فإن ذلك سوف يزيد من القيمة المضافة إلى هذه الخدمات بالنسبة

<sup>1</sup> عبيد علي أحمد الحجازي، اللوجستيك كبديل للميزة النسبية، منشأة المعارف، الإسكندرية: مصر، 2000، ص 18

<sup>2</sup> ثابت عبد الرحمن إدريس، مرجع سابق، ص 29

<sup>3</sup> نفس المرجع، ص 30

للعملاء. فرضا العميل يتوقف بصفة أساسية على الاطمئنان إلى توفير المنتجات من خلال انسيابها وتدفعها بواسطة الأنشطة اللوجستية المختلفة.<sup>1</sup>

5/تزايد رغبة العملاء في الحصول على استجابة مناسبة وسريعة : إن نجاح سلاسل الأكل السريع أو الجاهز، توصيل الطلبات للمنازل، انتشار ماكينات الصرف الآلي، والإقبال على استعمال الانترنت والبريد الالكتروني في السنوات الأخيرة جعل العملاء يتوقعون الحصول على احتياجاتهم ورغباتهم من السلع والخدمات في وقت قصير. إضافة إلى ذلك فإن تطور أنظمة المعلومات، وعمليات التصنيع الآلي، والمرونة في الإنتاج والتنميط، ساعد المنظمات على إتباع ما يعرف بالإنتاج ذو الحجم الكبير، وكذلك التسويق ذو الحجم الكبير. وفي ظل كل هذا أصبحت الأنشطة اللوجستية تمثل أهمية خاصة والتي تجسدت في تسهيل الاستجابة السريعة للعملاء في السوق من خلال السرعة في توفير السلع والخدمات التي تتفق مع احتياجاتهم ورغباتهم، والتي تعتمد على تدفق المعلومات والتعبئة والنقل والتخزين وغيرها.<sup>2</sup>

### ثانيا: أهداف اللوجستيك

ينطوي اللوجستيك على أهداف معينة تسعى المؤسسة بواسطتها إلى بلوغ مردودية أكبر ونشاط مستمر ودائم على النحو التالي:<sup>3</sup>

#### 1- الجودة المناسبة :

تعريف: يقصد بالجودة تلك النوعية التي يجب الحصول عليها بأقل تكلفة لتتناسب الحاجة التيمن أجلها يتم الشراء بمعنى أن مفهوم الجودة هنا مرتبطة بملائمة ومدى إمكانية الحصول على مستوى معين من المواد المطلوب توفيرها. اعتبارات الجودة: تمارس وظيفة الإمداد رقابة إيجابية على الجودة والتكلفة الخاصة بالمواد أو بصفة عامة يمكن ذكر أربع عناصر أساسية ذات التأثير في مستوى الجودة للمواد التي تشتريها الشركة في الأجل الطويل وهي:

أ - أن تضع المواصفات الكاملة المستوى للجودة وهي:

- متطلبات تصميم المنتج.
- عوامل الإنتاج.
- الاعتبارات الخاصة بالشراء التجاري.

<sup>1</sup> ثابت عبد الرحمن إدريس، ص 30

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 31

<sup>3</sup> عوالي مسعودة، لغواطي إيمان، فعالية وظيفة الإمداد في المؤسسات الإنتاجية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ليسانس في علوم التسيير تخصص مالية، المركز الجامعي - المدية -الجزائر، السنة الجامعية 2007-2008، ص 56

- العوامل السوقية.

ب - اختبار الموردين الذين لديهم الإمكانيات الفنية لإنتاج هذا المستوى بتكلفة اقتصادية.

- تجربة المنتج Product Testing..

- تحليل الاقتراح أو العطاء والكفاءة في اختبار المورد أو الموردين الأكفاء ذوي القدرة على توفير المواد بالموصفات المطلوبة من خلال تحليل العطاءات المقدمة منهم.

- دراسة المقدرة الفنية.

ج- تنمية العلاقات مع الموردين لتحقيق فهم أفضل وواقعي لمتطلبات الجودة وتنمية الحافز لديهم للإنتاج وفقا لهذا المستوى.

د- تقييم أداء الموردين من حيث الجودة والتكلفة وممارسة نوع من الرقابة المناسبة.

2- السعر المناسب :

تعريف: قيمة الاحتمالات للتكاليف عند المورد فيما يتعلق بإنتاج الصنف المطلوب شراؤه (تكاليف الأجور، أعباء التصنيع والأعباء العامة)<sup>1</sup>.

يمكن تعريفه بأنه تلك القيمة التي يمكن التصفية بها مقابل الشراء أو توفير الاحتياجات المطلوبة وهذه القيمة في الواقع مرتبطة بكثير من العوامل هي:

أ- النماذج وقوانين الأسعار: وهي قوائم يرسلها الموردون إلى العملاء بصفة دورية ويشترط فيها عدم تغيير أو تعديل في المواصفات أو الأسعار كما يجب أن تكون بأعداد كثيرة.

ب- المنشورات التي تصدرها البورصات: تنشر البورصات في الأسواق المحلية والدولية أسعار بعض السلع مثل (البترو، القطن) ويعتمد عليها لمعرفة أسعار هذه الأنواع، ورتب كل نوع، وتكون كمية الشراء كبيرة مما يجعل حجم الصفقات كبيرا.

ج- مندوبي البيع: يعتبرون من المصادر الهامة في الحصول على المعلومات السعرية كما تقوم المؤسسات بتزويد مندوبيها بسلطة المعلومات أو الارتباط بأسعار مع مندوبي المؤسسات المشتري.

د - بطاقات الأسعار: هي بطاقات تدون بها أسماء الموردين السابق التعامل معهم وتاريخ التعامل والأسعار التي تم الشراء بها والكمية المشتراة في كل عملية.

هـ- العطاءات (المنافسات بأنواعه): وهي من أحسن المصادر للتعرف على أسعار وشروط موردين للأصناف المطلوبة.

و - المفاوضات: تقوم المؤسسة بالتفاوض مع أصحاب العطاءات أو مع العطاء الأقل سعرا، وتنتج إدارة المواد عن طريق المفاوضات في الوصول إلى الأسعار الأقل من تلك الواردة في عطاءاتها.

<sup>1</sup> عوالي مسعودة، لغواطي إيمان، ص 59، مرجع سابق

## 3- الشراء بالكميات المناسبة:

تحديد الكمية المناسبة يحكمها العديد من العوامل منها طبيعة المواد المشتراة وطبيعة الإنتاج، الظروف الاقتصادية واتجاهات العرض والطلب، إمكانيات التخزين المتوفرة والتسهيلات الخاصة به، تكلفتي الطلب والتخزين والظروف المالية للمؤسسة.

## 4- الشراء في الوقت المناسب:

يقصد به الوقت الذي يتم فيه توريد المستلزمات فيه وألا يتناسب مع احتياجات الإدارة الطالبة والذي يضمن عدم تعطيل الإنتاج حيث توجد مجموعة من العوامل تقوم المؤسسات بأخذها الاعتبار عند تحديد توقيت الشراء. أولاً: عوامل تؤخذ في عين الاعتبار عند تحديد وقت الشراء.

أ-توقيت دورة الإنتاج: تسليم المواد والمستلزمات في الوقت الذي يناسب معدلات السحب من المخزون وفق جداول الإنتاج وظروف التشغيل.

ب-النقل: تبدأ هذه المرحلة من نقطة الشراء إلى وصول الطلبية إلى المخازن بحيث يتم القيام بالتسهيلات لتجنب حدوث المشاكل.

ج-طبيعة السلعة المرغوب شراؤها: شراء المواد أو الأصناف من أجل التخزين أو الشراء أو عن طريق تجزئة التوريد على دفعات قصيرة أو طويلة الأجل مثل السلع الاستثمارية.

د-الظروف المادية للمؤسسة: وتخص السيولة النقدية وتوقيت التدفقات النقدية الداخلية والخارجية ومعدلات سعر الفائدة واستقرار أو تقلب العرض والطلب.

ثانياً: سياسات توقيت الشراء.

واهم السياسات المتبعة، سياسة الشراء في الكميات أي حسب الحاجة والشراء المقدم للتخزين والشراء للمضاربة وغيرها.

## 5- اختيار المورد المناسب :

تعتبر عملية اختيار المورد المناسب من الخطوات الأكثر أهمية، حيث تتطلب تحليل المعلومات التي سبق جمعها عن الموردين، لذلك فإن التحليل ينصب على الأسلوب الذي يمكن من خلاله الكشف عن أهم الخصائص التي تتصف بها كل من هذه المصادر، هذا بالإضافة إلى ضرورة المعرفة التامة بخصائص ومواصفات المواد المطلوب الحصول عليها، لذا يتطلب الأمر تحديد المعيار المناسب الذي يمكن أن يساعد في الاختيار السليم للمورد<sup>1</sup>.

أ-اختيار المعيار: إذا كان السعر هو العامل الوحيد، فإنه تتم المفاضلة على أساس هذا العامل فقط بحيث يتم اختيار المورد الأقل سعراً مع تساوي العوامل الأخرى، ولكن في الوقت الحاضر، ولا يعتبر السعر المعيار أو العامل

<sup>1</sup> عوالي مسعودة، لغواطي إيمان، ص 62

الوحيد في المفاضلة بين مصادر التوريد بحيث يجب الجمع بين السعر والجودة ومدى تواجد أو استمرارية هذا المورد في الأجل الطويل.

- على المشتري أن يحدد الأهمية النسبية لكل من هذه العوامل (السعر، الجودة، الاستمرارية...) مثلا إذا كان العامل الخاص بمدى دقة المورد والتزامه بتسليم المواد في التواريخ المحددة أكثر أهمية من السعر بسبب الشرط الجزئي المنصوص عليه في العقد الذي على المشتري أن يقرر مدى الأهمية النسبية لهذا العامل.

ب-تقسيم الموردين: يجب تقسيم الموردين المتنافسين على أساس المعيار المختار وعلى أساس مدى كفاءة نشاطه باستخدام الإحصاءات استعراض وفحص سجلات المورد لمعرفة التزامه إلى مدى الاستجابة السريعة والفورية للمعلومات وطلبات المؤسسة.

بعض العوامل للكمية المستخدمة في تقييم الموردين:

- التقييم من خلال الوزن المرجحة: يتم تحديد العوامل الواجب تقييمها (كالجودة، الخدمة، السعر...) ومن ثم إعطاء لكل من هذه العوامل وزن نسبي حسب الأهمية النسبية.

مثال: العمال الوزن النسبي

الجودة 40% السعر 35% الخدمة 25%

هذا التحديد يكون من طرف مندوب الشراء (المشتري).

- التقييم على أساس معدل التكلفة: بناء على هذا المدخل يمكن للمشتري أن يعرف إجمالي تكلفة التعاملات مع المورد المعين بالنسبة لطلب شراء معين، وفق الخطوات التالية:

• تدفق المعلومات من الحاسب الآلي على أساس نظام محاسبة التكاليف.

• صافي سعر التسليم للصنف.

• نظام النقاط المرجحة.

ج- اختيار أكثر من مورد: الأسباب التي تدفع للتعامل مع أكثر من مورد:

- إن تعدد الموردين يعطي مجالاً لاستفادة المشتري من قاعدة عريضة من الخدمات الفنية.

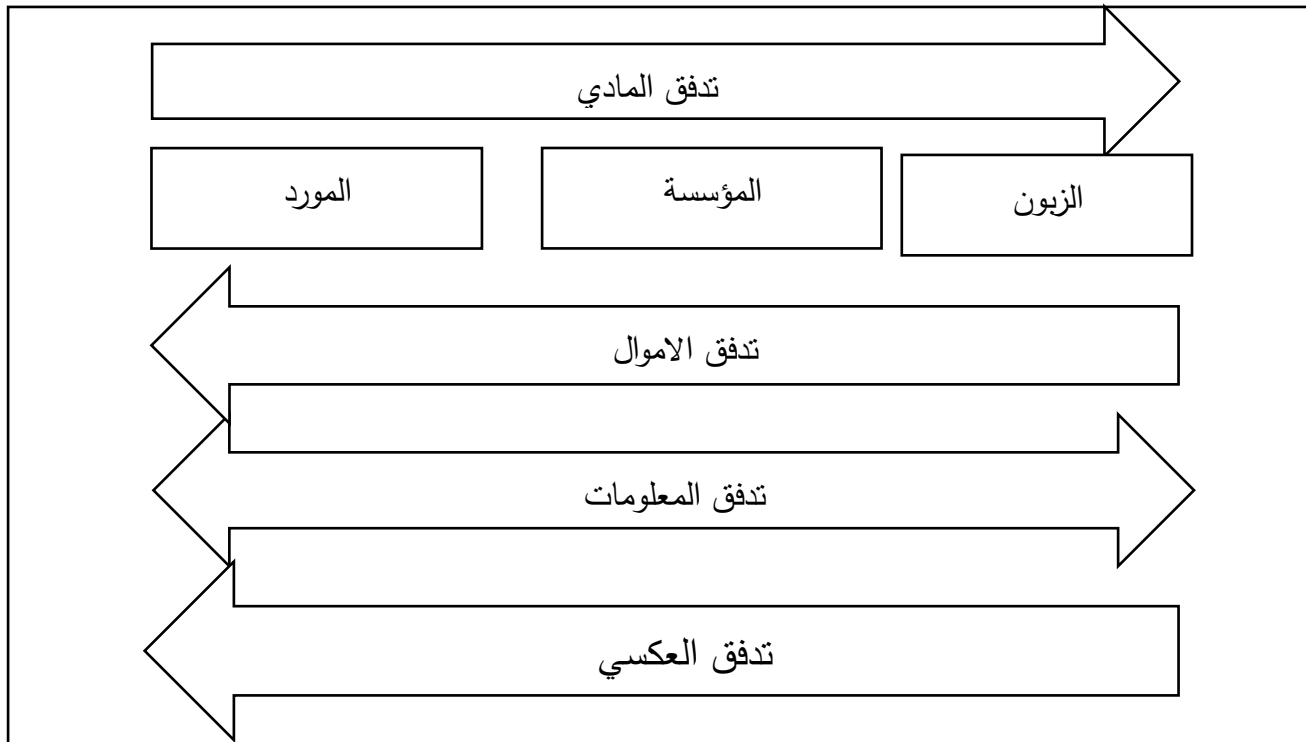
- وجود منافسة نشطة وحيوية حيث يبحث كل مورد ويسعى بزيادة حجته السوقية بتقديم خدمات أفضل وسعر أفضل.

- يحيي المشتري نفسه من مخاطر الإفلاس أو توقف مصنع مورد معين لأنه لديه خيارات أخرى للحصول على احتياجاته.

- عامل المبادلة: يعطي المشتري الأولوية أو التفضيل في التعامل مع المورد الذي يعتبره عميلاً له أي مستخدماً لمنتجات المشتري.
- الأهداف الاجتماعية: إعطاء الأولوية في التعامل مع الموردين المحليين لتحسين وتقوية العلاقة بين المؤسسة والمجتمع وبالتالي دعم الاقتصاد المحلي.
- بالإضافة إلى الأهداف السالفة الذكر يمكن أن نذكر ما يلي:
- تحقيق أفضل تنسيق بين التدفقات الداخلة والخارجة (مدخلات ومخرجات) أو ما يسمى بإدارة التدفقات
- تجنب الاختناقات والأعطال
- تحقيق التدفق الأمثل للعمليات
- خلق القيمة للزبون والمساهمين وكل أطراف المصلحة مع المؤسسة
- تحقيق ما يسمى بـ 05 أصفار (Les cinq 0)<sup>1</sup> والتي تتمثل في:
  - صفر مخزون: تقليل ما أمكن من المخزون يؤدي إلى تخفيض التكاليف، و وفورات في التكلفة الناتجة عن ذلك.
  - صفر آجال: تقليل الزمن المستغرق في دورة الطلب مما يؤدي إلى خدمة جيدة للعملاء.
  - صفر أوراق: عن طريق استخدام التكنولوجيات الحديثة مثل الفاكس، الانترنت، الانترنت، الهاتف، الحاسب الآلي، الكمبيوتر كل هذا يقلص من استخدام الأوراق، وكذلك يزيد من سرعة الاستجابة.
  - صفر أخطاء: عدم وجود أخطاء في المنتج يعني التخلص من المردودات وبالتالي تحقيق خدمة جيدة للعملاء وتخفيض التكاليف.
  - صفر تعطل: يجب أن تكون الصيانة قبل وقوع العطل وليس عند حدوثه. وهذا يسمى بالصيانة الوقائية.
- كذلك يهدف اللوجستيك إلى توفير: المنتج الصحيح، بالكمية الصحيحة، بالحالة الصحيحة، في المكان الصحيح، في الوقت الصحيح، للعميل الصحيح وبالتكلفة الصحيحة كما يوضح الشكل رقم (1-3) مفهوم شامل للإمداد.

<sup>1</sup> 0 Stock, 0 Délie, 0 Papier, 0 Défaut, 0 Panne.

شكل رقم (1-3): المفهوم الشامل للإمداد



المصدر: رونالد إتش بالو، إدارة اللوجستيات، ترجمة تركي/ إبراهيم سلطان، أسامة أحمد مسلم، دار المريخ الرياض: السعودية، ص 43

## المطلب الرابع: التخطيط اللوجستي

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

## أولاً: مستويات التخطيط اللوجستي

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

1/ التخطيط الاستراتيجي: يستند على خطة التسويق والتنبؤ طويل المدى، وله تأثير كبير على موقع وحدات الإنتاج والتوزيع. حيث يتم وضع خطة استراتيجية وفقاً لقدرة اللوجستيك على تنظيم تدفق المواد بين الوحدات وبين الوحدات والعملاء.

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

3/ التخطيط العملي (التشغيلي): يدير تخصيص الموارد على أساس الطلبات. ويكون على أساس يومي، ويقوم بوضع خطة العمليات اللازمة (تاريخ تسليم منتج معين في مكان معين) هذه الخطة تكون من خلال توفير الوسائل اللازمة لذلك (مثل: توفير الشاحنات، منطقة التخزين،...). والجدول يوضح بعض الأمثلة عن القرارات اللوجستية وفقاً للمستويات الثلاثة في الشكل رقم (1-4).

<sup>1</sup> رونالد إنش بالو، إدارة اللوجستيات: تخطيط وتنظيم ورقابة سلسلة الإمداد، ترجمة تركي إبراهيم سلطان، أسامة أحمد مسلم، دار المريخ، الرياض: السعودية، 2006، ص 56

جدول رقم (1-4): أمثلة عن القرارات الاستراتيجية والتكتيكية والتشغيلية للأعمال اللوجستية

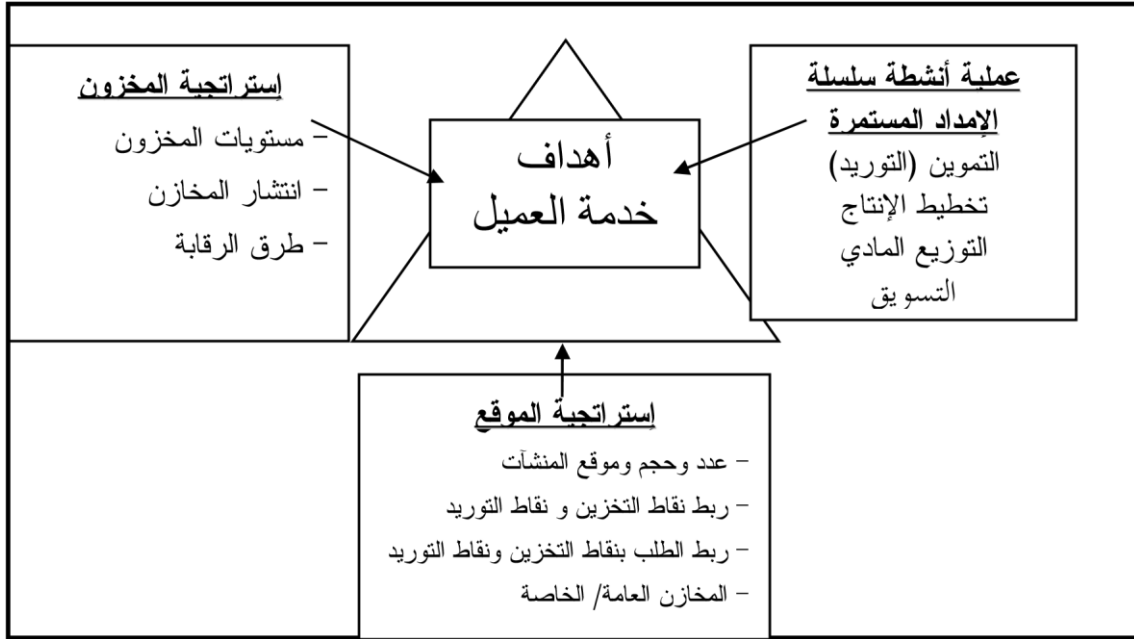
نوع القرار	مستوى القرار		
	استراتيجي	تكتيكي	تشغيلي
الموقع	التسهيلات، الحجم والموقع	وضعية المخزون	الطرق، النفقات، الإرسال والشحن
النقل	اختيار نمط النقل	مزيج الخدمة الفصلي	جداول الكميات والوقت
تشغيل الأوامر	اختيار وتصميم نظام إدخال الأوامر	قواعد الأوليات لطلبات العملاء	تسهيل وتعجيل تنفيذ الطلبات
خدمة العميل	وضع معايير خدمة العملاء	/	/
المخازن	التنظيم الداخلي والمكان	اختيار المساحات الفصلية	الوفاء بالأوامر.
الشراء	وضع سياسات الشراء	التعاقد واختيار المورد	إصدار أوامر الشراء

المصدر: ثابت عبد الرحمن إدريس، مقدمة في إدارة الأعمال اللوجستية: الإمداد والتوزيع المادي، الدار الجامعية، الإسكندرية: مصر، 2003/2002، ص 59

ثانياً: مثلث القرارات اللوجستية

يرتكز التخطيط اللوجستي على أربعة مشاكل رئيسية: مستويات خدمة العميل، الموقع، قرارات المخزون وقرارات النقل. والشكل رقم (5-1) يوضح ذلك.

شكل رقم (5-1): مثلث اتخاذ قرار اللوجستيات



المصدر: رونالد إتش بالو، إدارة اللوجستيات: تخطيط وتنظيم ورقابة سلسلة الإمداد، ترجمة تركي إبراهيم سلطان، أسامة أحمد مسلم، دار المريخ، الرياض: السعودية، 2006، ص 57.

يمثل الشكل السابق مثلث اتخاذ قرار اللوجستيات، الذي يضم ثلاثة مجالات وهي التخزين والنقل والموقع. وتتصف هذه المجالات الثلاثة بالتداخل فيما بينها، ومن ثم يجب أن يتم التخطيط لها كوحدة واحدة وليس بطريقة منفصلة حيث أن كل منها يؤثر بدرجة ملموسة على النظام اللوجستي المتكامل. كما نلاحظ أن خدمة العميل ما هي إلا نتيجة للاستراتيجيات التي تم صياغتها في المجالات الثلاث الأخرى.

## ثالثا: مجالات التخطيط اللوجستي الرئيسية

تتعامل المستويات المختلفة للتخطيط اللوجستي مع مشكلات متعددة تتركز في المجالات الرئيسية التالية:<sup>1</sup>

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

**2- استراتيجية تسهيلات المواقع:** إن الوضع الجغرافي لنقاط التخزين، وكذلك النقاط الخاصة بها للإمداد تحدد الخطوط العريضة للخطة اللوجستية. مثال ذلك إن تحديد العدد، والموقع، والحجم الخاص بالتسهيلات، وتحديد طلب السوق يؤدي إلى تحديدا لمسارات التي من خلالها سيتم توجيه المنتجات إلى السوق. وإن النطاق المناسب لمشكلة التسهيلات الخاصة بالموقع هو أن يتضمن جميع التحركات للمنتج والتكاليف المصاحبة لذلك كما تحدث من موقع المصنع أو البائع أو الميناء، وخلال نقاط التخزين الوسيطة وحتى مواقع العملاء. إضافة إلى ذلك فإن تحديد طلب العميل الذي سوف يتم خدمته بشكل مباشر من المصانع أو البائعين أو الموانئ، أو يوجه إلى نقاط تخزين مختارة يؤثر على التكاليف الإجمالية للتوزيع. إن إيجاد الأعمال الأقل تكلفة والتي بالتالي تساهم في تعظيم الربحية هو جوهر استراتيجية تسهيلات الموقع.

**3- قرارات التخزين:** تنصرف قرارات التخزين إلى الطريقة التي من خلالها يتم إدارة المخزون. فإن تخصيص المخزون على نقاط التخزين (أسلوب الدفع) مقابل سحب المخزون من النقاط التخزينية وفقا لقواعد محددة يمثلا استراتيجيتين أساسيتين في هذا المقام. كما أن المواقع المختارة للأصناف المختلفة في خط المنتجات في المصنع، أو المخازن الإقليمية أو الميدانية، أو إدارة مستويات المخزون يمثلون استراتيجيات أخرى إضافية في هذا الصدد. ويلاحظ أن سياسة المنظمة المستخدمة سوف تؤثر على قرارات التخزين، وبالتالي يجب أن تؤخذ في عين الاعتبار الاستراتيجية اللوجستية.

<sup>1</sup> ثابت عبد الرحمن إدريس، إدارة الأعمال اللوجستية الإمداد والتوزيع المادي، مرجع سابق، ص 62

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

المطلب الخامس: التنظيم والرقابة اللوجستية

### 1\_ التنظيم اللوجستي :

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

#### أولاً: أهمية التنظيم اللوجستي

إن كفاءة وفعالية النظام اللوجستي تعتبر جزءاً أساسياً من الإدارة الاستراتيجية للمنشأة، ومن الملاحظ أن معظم وظائف اللوجستيك تنتشر تقليدياً داخل التنظيم وفي مجموعات متنوعة من الوظائف الرئيسية، مما يؤدي إلى تعارض أهداف هذه الوظائف مع بعضها البعض وذلك نتيجة التبعية المزدوجة. فعدم وجود هيكل تنظيمي يجمع بين أنشطة اللوجستيات تحت إدارة وسيطرة أحد أفراد الإدارة العليا معناه الفشل في تطبيق المفهوم المتكامل لإدارة نشاط اللوجستيات.<sup>1</sup>

لقد ساعد تطور مدخل النظم على تقديم إطار تحليلي لدراسة أنشطة اللوجستيك، ويرجع ذلك إلى أن مدخل النظم لا يعتمد على التخصص كأساس لتكوين الوظائف، وإنما يعتمد في تكوين هذه الأخيرة على تجميع الأنشطة ذات علاقات الارتباط القوية. ووفقاً 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

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

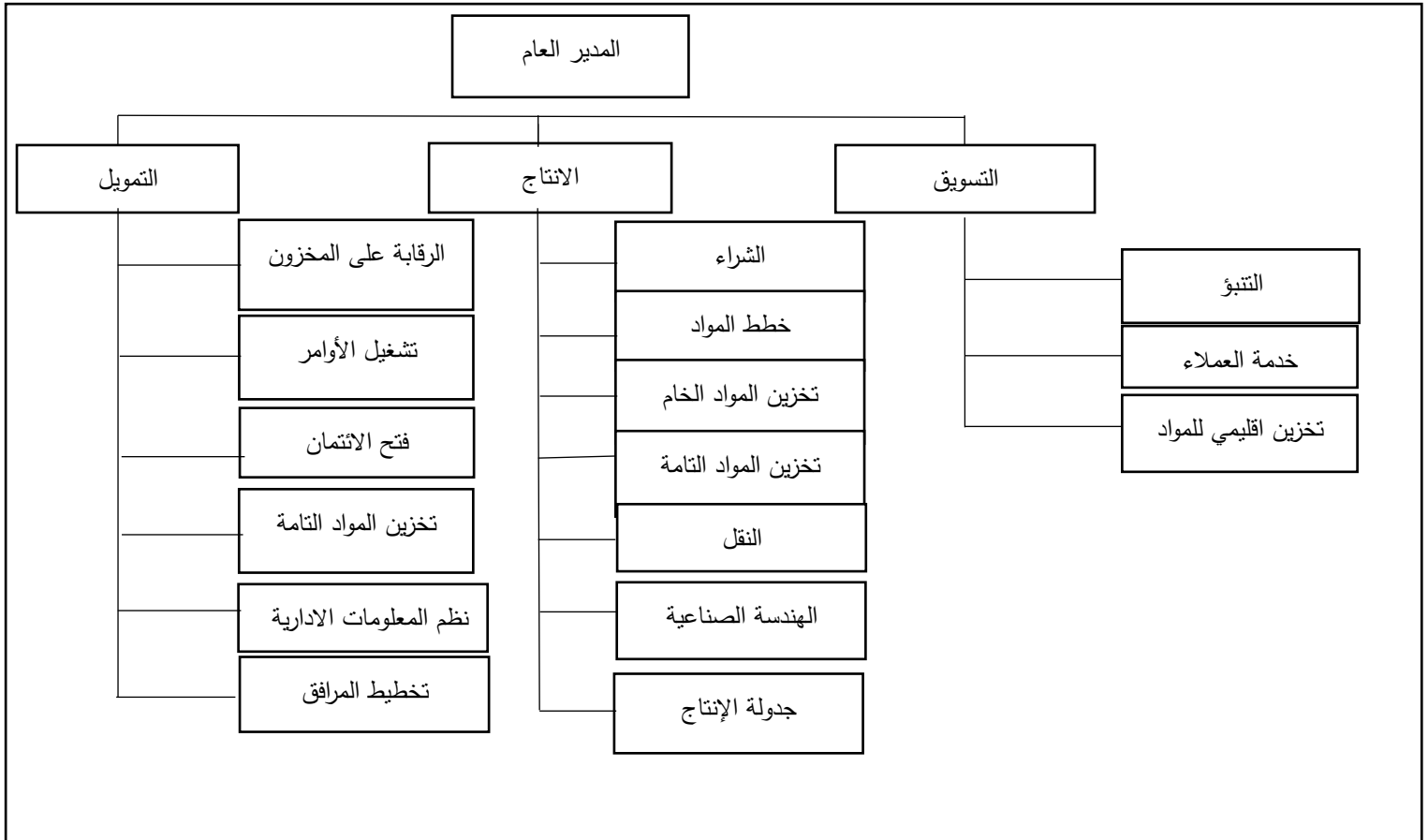
مختلف الأنشطة المرتبطة بعملية تدفق المواد والأجزاء والمنتجات المتاحة من وإلى المنظمة ووضعها داخل إطار إداري موحد وهو الإطار الخاص بإدارة اللوجستيك.<sup>1</sup>

ثانياً: التطور التنظيمي لإدارة اللوجستيك

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

المرحلة الأولى: هي التي جرى رصدها في أوائل السبعينات، في هذه المرحلة كان الهيكل التنظيمي تقليدياً والذي يتميز بانتشار وظائف اللوجستيك ما بين عدة وحدات تنظيمية، كما أنه لا وجود لبعض الأنشطة اللوجستية في خارطة التنظيمية.<sup>2</sup> وتعود طبيعة هذا الهيكل التنظيمي إلى خصائص تلك المرحلة والتي كانت مرحلة ظهور اللوجستيك كمفهوم إداري، كما أن تلك الفترة كان اللوجستيك مشتتاً بين وظائف المؤسسة. والشكل رقم (6-1) يوضح الهيكل التقليدي لإدارة اللوجستيات حيث نلاحظ منه أنه لا وجود لإدارة مستقلة.

شكل رقم (6-1): الهيكل التنظيمي التقليدي للوجستيك



المصدر: نهال فريد مصطفى، جلال إبراهيم العبد، إدارة اللوجستيات، الدار الجامعة الجديدة، الإسكندرية مصر، 2005/2004، ص 33

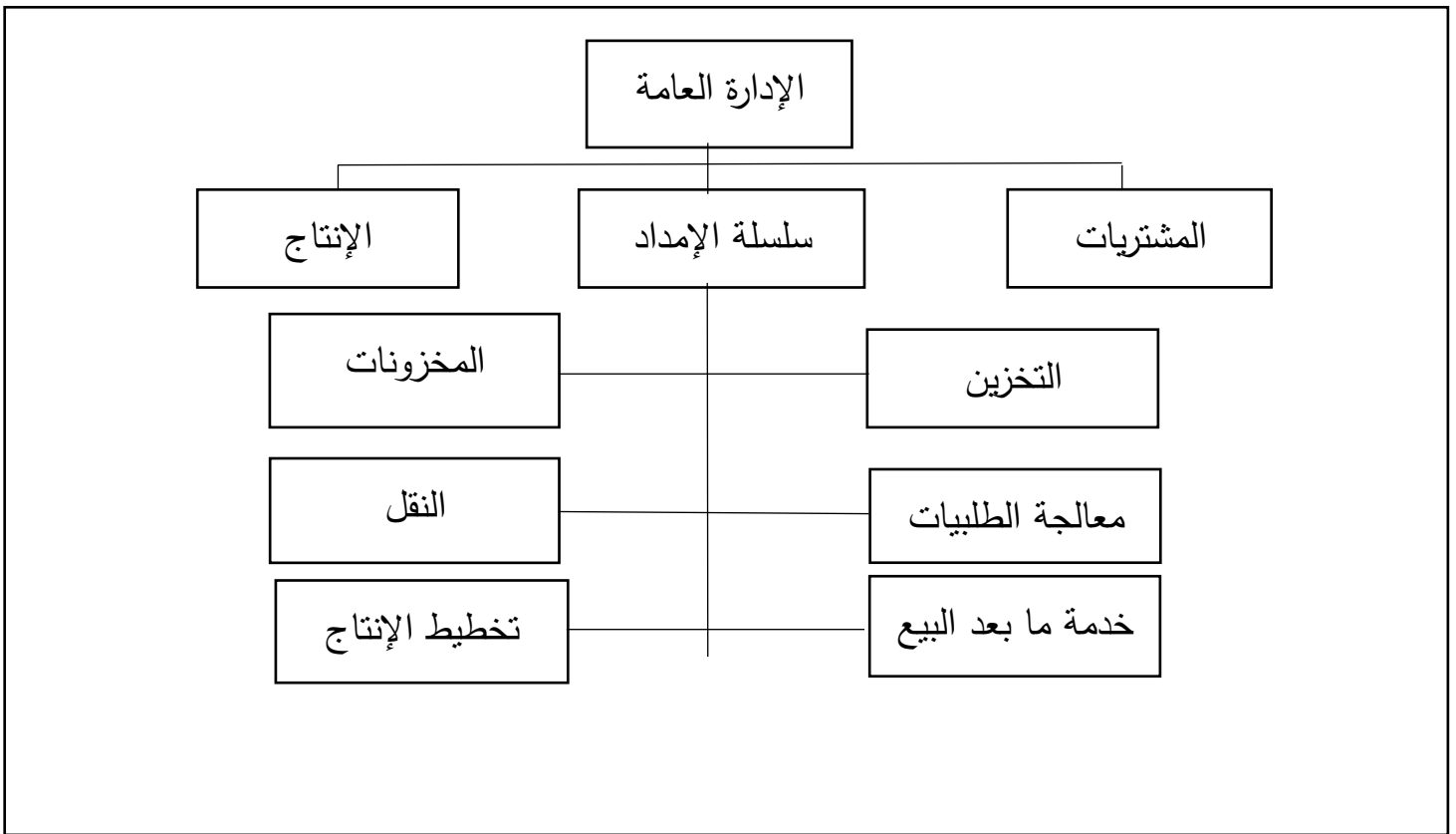
<sup>1</sup> نهال فريد مصطفى، جلال إبراهيم العبد، إدارة اللوجستيات، مرجع سابق، ص 24

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 329

المرحلة الثانية: تم في هذه المرحلة وضع مسئول تنفيذي كبير يتبع الإدارة العليا وعهد إليه بالمسؤولية عن الأنشطة اللوجستية، حيث تم لأول مرة جمع إدارة المواد مع إدارة التوزيع المادي تحت إدارة واحدة. ولقد تصدرت شركات عملاقة مثل كوداك و ويرلبول Whirlpool مسيرة إحداث هذا النوع من التعديل الرسمي في الهيكل التنظيمي.

مع ذلك في عام 1985 ظلت معظم الشركات الكبرى عالقة في المرحلة الأولى أو تخطت المرحلة الثانية قفزا إلى المرحلة الثالثة مباشرة<sup>1</sup> والشكل رقم (7-1) يوضح الهيكل التنظيمي للوجستيك المتكامل.

شكل رقم (7-1): الهيكل التنظيمي للوجستيك المتكامل

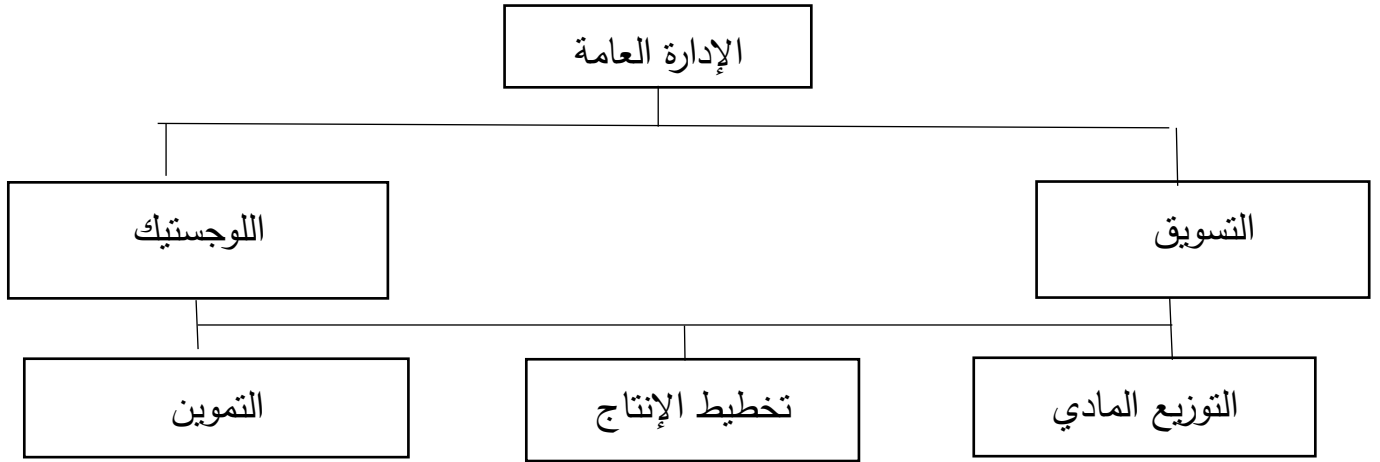


المصدر: عبد العزيز بن قراط، مرجع سابق، ص 18

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص 17

المرحلة الثالثة: وهي مرحلة إدارة سلسلة الإمداد أو ما تسمى باللوجستيك المشترك، تتضمن هذه المرحلة الدمج الكامل للأنشطة اللوجستية. وتعطي أهمية كبيرة لإدارة اللوجستيك داخل الهيكل التنظيمي للمؤسسة كما هي موضحة في الشكل رقم (8-1).

شكل رقم (8-1): المكانة الحديثة للوجستيك



المصدر: عبد العزيز بن قيراط، مرجع سابق، ص19

## 2\_ الرقابة اللوجستية:

إن التخطيط الجيد لا يعني عدم وجود مشاكل أو أخطاء، ولذلك فمن الضروري التفكير من ناحية وظيفة أساسية أخرى للإدارة، وهذه الوظيفة هي الرقابة، ويقصد بها الآلية التي يتم من خلالها ضبط الأداء حسب المخطط، أو يظل على ما هو عليه في الانسجام مع الأهداف المطلوبة. وتمثل عملية الرقابة إجراء مقارنة للأداء الفعلي مع الأداء الموضوع، ثم الشروع في إجراء تصحيحي لجعل الأداء ين يلتقيان قدر الإمكان في نقطة واحدة. كذلك تقوم الرقابة بتفسير الانحرافات ومحاولة إيجاد الحلول وتفادي المشاكل اللوجستية عند التخطيط.

### أولاً: أهمية الرقابة اللوجستية

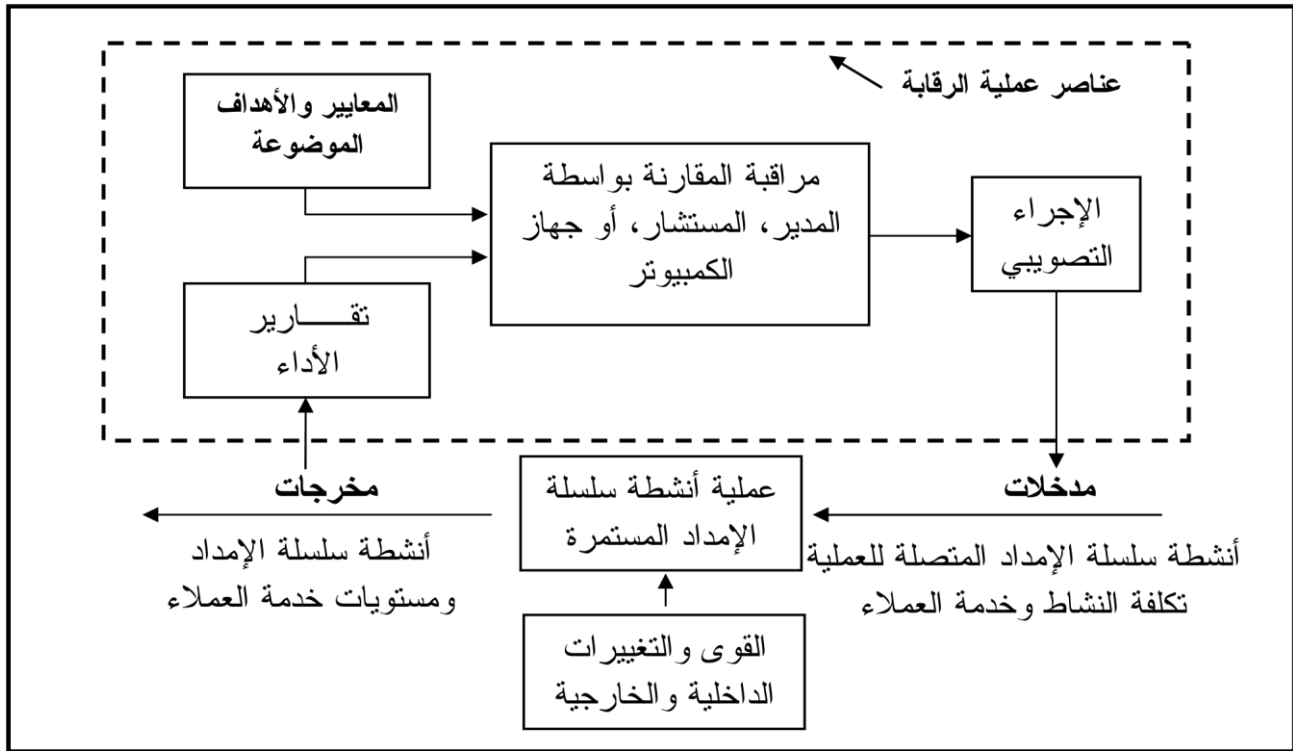
تتركز الحاجة الأساسية لوجود نشاط رقابي في عملية الإدارة على الغموض المستقبلي، الذي من شأنه أن يؤدي لحدوث تعديل في أداء الخطة الموضوعة. لأن الأحداث الغامضة التي قد تقع مستقبلاً تؤدي إلى تغيرات جوهرية في البيئة اللوجستية، والتي تؤدي إلى تعديل الخطط الموضوعة وعلى سبيل المثال: تغير الظروف الاقتصادية والتغيرات التكنولوجية والتحول 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 الموضوعية بالنسبة للأداء وبعض الوسائل لبدء الإجراء التصحيحي، والذي غالبا ما يقوم به مدير اللوجستيات، وهذه الآلية الرقابية من حيث ارتباطها بالعوامل المرتبطة في العملية، أما العوامل الإضافية فهي تتضمن الخطط والأنشطة اللوجستية والمؤثرات البيئية والأداء<sup>1</sup>.

ثانيا: نموذج الرقابة اللوجستية

تمثل عملية المراقبة الجزئية واحدة من ظروف المراقبة المتغيرة التي يصاحبها توقع بالحاجة إلى إجراء تصحيحي لتعديل الأداء الفعلي لكي يستقيم ويلتقي مع الأداء الموضوع وذلك ما يوضحه الشكل رقم (9-1).

شكل رقم 09 : عملية الرقابة اللوجستية



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

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص 804

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

ثالثاً: أنواع نظم الرقابة اللوجستية:

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

**1- النظم مفتوحة الحلقات:** وهي من أكثر الأنواع شيوعاً، ويعني التدخل الإنساني بين إجراء مقارنة الأداء الفعلي والأداء المطلوب، وبين الإجراء المطلوب لتقليل خطأ العملية، ويجب على المدير أن يتخذ بطريقة ايجابية قبل حدوث أي إجراء تصحيحي، وهو ما يجعلنا نطلق على العملية المراقبة المفتوحة. ومن مزايا هذا النظام: المرونة، التكلفة الأولية المنخفضة لبدء عمله، بإمكان المدير تحديد نوع المعلومات المطلوبة لغرض المراقبة، ودرجة السماح للخطأ المقبول في أي وقت من الأوقات، إضافة إلى تحديد شكل الإجراء التصويبي .

وتفيد هذه المرونة عندما تكون الأهداف والخطط والمؤثرات البيئية عرضة لتغيرات متكررة، وعندما تكون إجراءات الرقابة الأوتوماتيكية باهظة التكلفة ومقيدة.

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

وحالياً أفضل نظام الرقابة ذي الحلقات المغلقة في إدارة اللوجستيات، هو نظام الرقابة على المخزون، فالطبيعة الكمية القابلة للقياس لمشكلات مستويات المخزون هي التي جعلت المخزون بشكل خاص أول أنشطة المؤسسة التي خضعت للمراقبة من خلال طرق الحلقات المغلقة.

<sup>1</sup> رونالد إتش بالو، إدارة اللوجستيات: تخطيط وتنظيم ورقابة سلسلة الإمداد، ترجمة تركي إبراهيم سلطان، أسامة أحمد مسلم، دار المريخ، الرياض:

و من مميزات هذا النظام أنه يتمتع بقدرة هائلة على مراقبة مستويات عديدة من المخزون من المنتجات بسرعة ودقة. و مع ذلك، فإن هذا النظام يميل إلى عدم المرونة من ناحية الاستجابة للظروف المتغيرة التي تقع خارج نطاق مؤشرات التصميم له. كذلك قد يتيح هذا النظام السيطرة على جزء واحد فقط من العملية الإجمالية.

**3- نظام الرقابة المعدلة:** يشعر المديرون بعدم الرغبة في نقل الرقابة الموسعة على أحد الأنشطة أو مجموعة من الأنشطة، إلى مجموعة القرارات التي تحل محلهم، كذلك فإن المؤثرات البيئية يتعذر التنبؤ بها، وكذلك يخالج المديرين نوع من عدم الثقة بأجهزة الكمبيوتر والنماذج الرياضية. ولذلك فإن المزيج من نظام الرقابة الذي قام بخلط النظامين (المفتوح ومغلق الحلقات - المعدل) هو في الواقع الأكثر استخدام الرقابة على الأنشطة اللوجستية، وفي النظام المعدل يستطيع المدير أحياناً أن يحل محل قاعدة القرارات. فالمدير يستطيع الدخول لقاعدة معلومات واسعة للغاية تفوق ما يستطيع نظام المراقبة الآلي.

## المبحث الثاني: علاقة وظيفة اللوجستيك بوظائف المؤسسة

إن التطور الذي طرأ على اللوجستيك جعل منه إدارة مهمة داخل المؤسسة تشمل التخطيط، التنظيم والرقابة، بل أصبح اللوجستيك ضمن استراتيجية المؤسسة. فوجود اللوجستيك كإدارة مستقلة ضمن الهيكل التنظيمي يجعل منه يتقاطع مع باقي الوظائف كالتسويق، الإنتاج، الموارد البشرية، ...

## المطلب الأول: علاقة وظيفة اللوجستيك بوظيفة التسويق

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. فأنشطة اللوجستيك تؤثر على نشاط التسويق والبيع من خلال:<sup>1</sup>

- 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 اللوجستيك 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:
- قيمة المبيعات الحالية والمتوقعة وأيضا خطط التسويق المختلفة؛

<sup>1</sup> 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، 2003-2004، ص26.

- 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؛
- 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 والأسعار والتكلفة المناسبة<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: علاقة وظيفة اللوجستيك بوظيفة الإنتاج

إن إدارة الإنتاج أو العمليات هي المسؤولة عن إنتاج وتوصيل البضائع والخدمات. كما يعتبران من أهم الأنشطة التي تؤثر مباشرة في التصنيع، ويكون الهدف الأساسي من وراء ذلك الإنتاج بأقل تكلفة. فالاختلاف في الأهداف (تعظيم العائد ضد تخفيض التكلفة) ربما يؤدي إلى تجزئة الاهتمام بأنشطة اللوجستيك، بالإضافة إلى نقص التعاون بين هذه الأنشطة ككل. إذا تم النظر إلى أنشطة اللوجستيك على أنها مجال منفصل في العمل الإداري، والعلاقة بين الإنتاج واللوجستيك تكون من خلال ما يلي:<sup>2</sup>

\_ توقيت توفير الإمدادات حسب خطط و برامج الإنتاج أو التصنيع؛

\_ توفير الإمدادات بالمواصفات الفنية التي تلاءم المعدات والأجهزة بخطوط الإنتاج و ورش الصيانة؛

\_ العلاقات مع مصادر الإمداد والقدرة على الاستجابة للاحتياجات الطارئة والعاجلة لخطوط و برامج الإنتاج والصيانة؛

\_ خدمات التخزين والنقل والمناولة بين خطوط أو مراحل عملية الإنتاج، وتأثير ذلك على انسياب العملية الإنتاجية.

### المطلب الثالث: علاقة وظيفة اللوجستيك بوظيفة الإدارة المالية

إن علاقة اللوجستيك بالإدارة المالية علاقة واضحة تتمثل في التعرف على الاعتمادات المالية المخصصة لعملية الشراء والتي يجب على إدارة اللوجستيك أن تتخذ قراراتها الشرائية في حدود الاعتمادات المخصصة لها. إلى جانب ما تقدمه الإدارة المالية من معلومات عن الاعتمادات المالية المتاحة 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،...).

<sup>1</sup> سمية زكي قرياقص، عبد الغفار حنفي، الإدارة الحديثة في إدارة الإمداد والمخزون، الدار الجامعية، الإسكندرية: مصر، 2004، ص 27.

<sup>2</sup> مصطفى محمود أبو بكر، المرجع في وظيفة الاحتياجات وإدارة الأنشطة اللوجستية في المنظمات المعاصرة: مدخل استراتيجي تطبيقي لتحقيق الميزة التنافسية من خلال أعمال الشراء والتخزين، مرجع سابق، ص 26-27.

أما إدارة اللوجستيك فيجب أن تمتد الإدارة المالية بما يلي:

\_ أي تغيرات في كمية المشتريات الحالية أو المتوقعة حتى يمكن تدبير الأمور لمواجهة هذه التغيرات؛  
\_ توقيت عملية الشراء حتى يمكن تدبير الأموال في الوقت المناسب.

\_ موقف السيولة والتمويل اللازم من الأنشطة اللوجستية وما يتطلبه من تجهيزات وأجهزة وأدوات وغيرها من  
الإمكانات المادية والفنية والبشرية؛

\_ أسس وقواعد ربحية أو عائد الأنشطة اللوجستية كوحدة إنتاجية يتم قياس وتقييم أدائها مالياً؛  
\_ تكلفة وربحية المنتجات ومن ثم ربحية وعائد الاستثمارات على مستوى المنظمة.

#### المطلب الرابع: علاقة اللوجستيك بالجوانب التنظيمية والإدارية والموارد البشرية

إن الموارد البشرية تعتبر مهمة جداً بالنسبة لإدارة اللوجستيك حيث هذا يحتاج إلى عمالة ماهرة، كما أن

الشكل التنظيمي يلعب دوراً هاماً في تحقيق أهداف ووظائف المؤسسة ومنها اللوجستيك وتكمن هذه العلاقة في:<sup>1</sup>  
- نوع وشكل ومكونات الهيكل التنظيمي للمنظمة.

- الاختصاصات والعلاقات التنظيمية والإدارية بين مكونات ومستويات الهيكل التنظيمي للمنظمة.

- نوع الوحدات التنظيمية المعاونة ومستواها الإداري في الهيكل التنظيمي مثل بحوث

الشراء 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 المنظمة؛ كذلك يعتمد اللوجستيك على  
موارد بشرية ذات مهارة عالية.

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص 27-28

## خلاصة الفصل

أعتبر اللوجستيك ذو دور وأهمية بالغين منذ بداية ظهوره، وحتى عند تطبيقه كمصطلح إداري عرف العديد من التطورات والتغييرات جعل منه إدارة متكاملة يخضع لصيرورة التسيير من تخطيط، تنظيم ورقابة وذلك على كل المستويات الإدارية.

كما أصبح ضمن استراتيجية المؤسسة يهدف إلى تحقيق انسيابية العمل والتدفق المستمر بأقل التكاليف لزيادة ربحية المؤسسة، وأصبح يشكل مجال للمنافسة بين المؤسسات واكتساب أسواق جديدة.



تمهيد :

نظرا لأهمية عملية التخزين بالمؤسسة وقع اختيارنا على إحدى المؤسسات الاقتصادية بغليزان وكانت مؤسسة الصناعات الميكانيكية و لواحقها (orsim) محاولين بذلك إضفاء الدراسة النظرية على الواقع اللوجستيك في تسير المخزون بهذه المؤسسة محاولين بذلك تحديد الطرق المعتمدة في ذلك مركزين على إبراز أهم النقاط الأساسية المتعلقة بذلك قصد تدارك الفروقات بين الواقعين النظري و التطبيقي.

وسنتناول هذا الفصل من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: تقديم شامل لمؤسسة الصناعات الميكانيكية و لواحقها اورسيم " ORSIM "

المبحث الثاني: وظيفة الشراء في المؤسسة

المبحث الثالث: وظيفة التخزين بالمؤسسة

المبحث الأول : تقديم شامل لمؤسسة الصناعات الميكانيكية و لواحقها اورسيم " ORSIM "

المطلب الأول : لمحة تاريخية عن المؤسسة الأم الصناعات الميكانيكية و لواحقها "BCR"  
تعتبر المؤسسة الوطنية لإنتاج اللوالب و السكاكين من اكبر المؤسسات الإنتاجية , إذ تلعب دورا هاما في رفع مستوى الاقتصاد الوطني و القضاء على التبعية الاقتصادية . لقد انبثقت هذه المؤسسة عن التقسيم الهيكلي من الشركة الوطنية للصناعات الميكانيكية "صونا كوم" التي انشأت بموجب المرسوم المؤرخ في أوت 1967 لتغطية الحاجات الوطنية للآلات و الأجهزة و عنها انبثقت المؤسسة بمقتضى المرسوم رقم 08-83 المؤرخ في 01 جانفي 1983 الصادر عن وزارة الصناعة الثقيلة , وفي مارس 1991 أصبحت المؤسسة تتكون من أربع وحدات " وحدة للإنتاج و وحدة تجارية " مقسمة على التراب الوطني إضافة إلى المديرية العامة ومقرها بسطيف و هذه الوحدات هي :<sup>1</sup>

\* وحدة إنتاج BVA للوالب والبراغي والصنابير

\* UCA وحدة لتسويق المنتجات توجد هذه الوحدة بعين الكبيرة – بسطيف –

\* وحدة إنتاج BVC للوالب و البراغي

\* UCC وحدة لتسويق المنتجات توجد الوحدة بالشرافة – تيبازة –

\* وحدة إنتاج UCB للسكاكين

\* CCB وحدة تجارية تتموقع الوحدة ببرج منايل – بومرداس –

\* وحدة إنتاج BVO للوالب و البراغي

\* UCO وحدة لتسويق المنتجات توجد هذه الوحدة بواد رهيو – غليزان –

و من هنا أدخلت المؤسسة عدة إجراءات شرعية و قانونية لخلق مناصب العمل و ظروف أحسن للعمال و الذي أعطى نتائج اقتصادية مستحسنة باستمرار منذ شروع في مخطط تحسين الأداء لسنة 2001 ولكن كل ذلك لم يحمي المؤسسة من تهديدات منافسها و لمواجهة هذه التحديات لجأت المؤسسة إلى الهيكلة مرة ثانية بإتباع سياسة التفرع و الذي بموجبه تحولت المؤسسة الأم إلى المجمع BCR .

<sup>1</sup> مؤسسة الصناعات الميكانيكية و لواحقها أورسيم - ORSIM

من أهم فروع المؤسسة ما يلي: -\* - فرع برج منايل ORFEE:

-\* - فرع عين الكبيرة: SANIAK

-\* - فرع واد رهيو: ORSIM

### التعريف بفرع ORSIM

يعتبر فرع " اورسيم " من أهم فروع المؤسسة حيث نجد أن تخصصه يشمل إنتاج اللوالب و البراغي و التحكم في مبيعاتهم , وهي شركة ذات أسهم يبلغ رأس مالها 750.000.000,00 دينار جزائري .

تقع الوحدة على مستوى الغرب الجزائري بدائرة واد رهيو ولاية غليزان على الطريق الوطني رقم 04 الربط بين الجزائر و وهران و يبعد عن وسط المدينة شمالا حوالي 500 م

و يتربع على مساحة قدرها 124800 م<sup>2</sup> , مقسمة كما يلي :

- مخزون المادة الأولية 3360 م<sup>2</sup>
- المصنع 2700 م<sup>2</sup>
- مخزون المادة الكيميائية 1008 م<sup>2</sup>
- ورشة الأدوات 1300 م<sup>2</sup>
- ورشة إنتاج اللوالب 97441 م<sup>2</sup>
- الجزء المخصص للإدارة 9600 م<sup>2</sup>
- ورشة إنتاج الصنابير 12480 م<sup>2</sup>

يحتوي المركب على 269 اله ذات تكنولوجيا عالية لمواكبة التطورات, كما تمتلك المؤسسة اليد العاملة

المؤهلة ذات الخبرة, حيث بلغ عددهم في شهر ديسمبر لسنة: 2016

عمال دائمين, 150 عمال مؤقتين, 34 عمال ذات عقود ما قبل التشغيل, 30 متمهن .

و معنى كلمة ORSIM ما يلي :

OUED RHIUO : O R ◀

SOCITE : S ◀

INDUSTRUEL : I ◀

MECANIQUE : M ◀

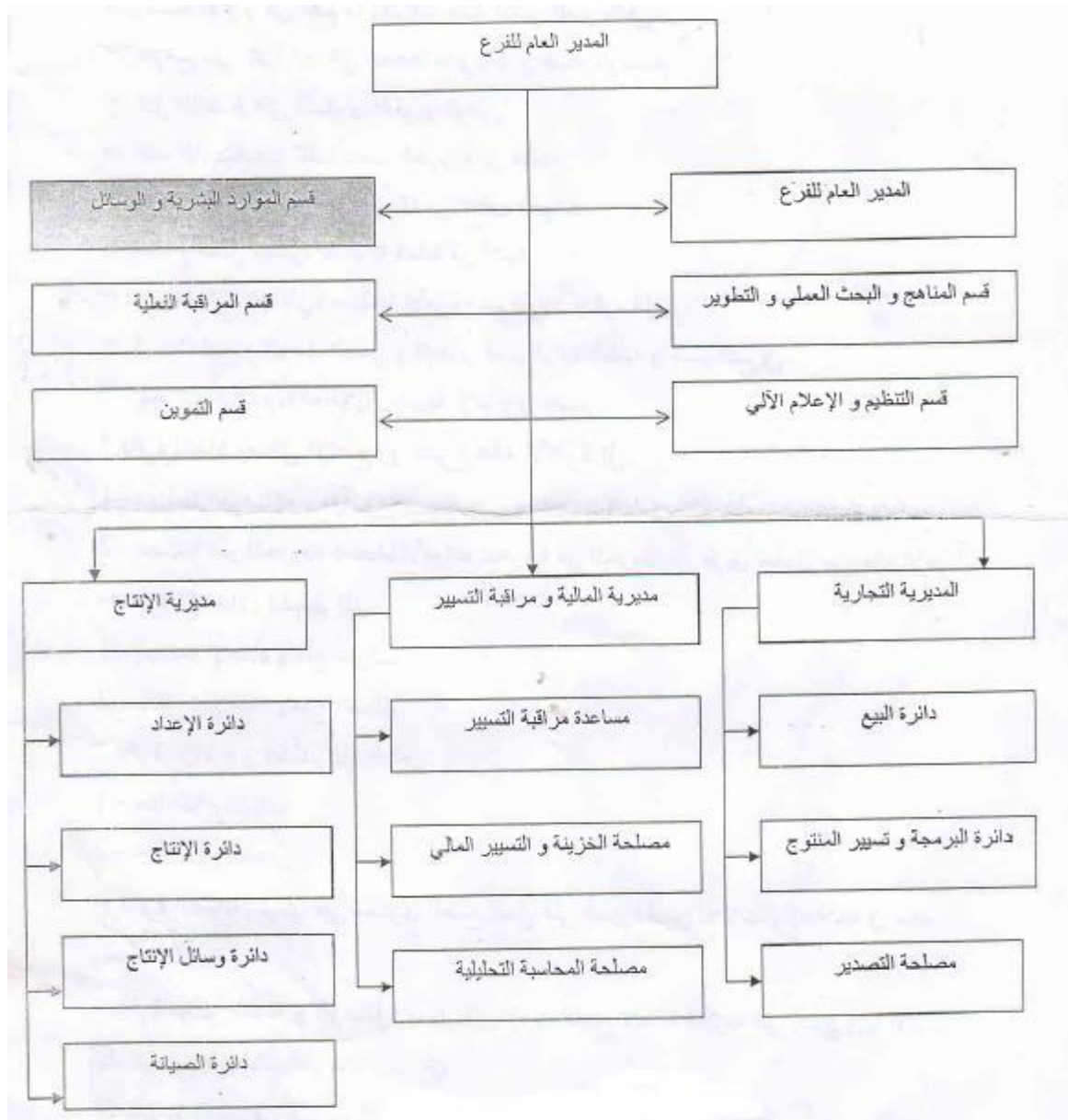
المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للوحدة

1- الهيكل التنظيمي:

يتميز الهيكل التنظيمي بمد التدرج الذي يحدد العلاقات نحو الاتجاهات الأربعة الأعلى والأسفل و الجانبين , وقد يظهر على أساس التسلسل القيادي .

ولهذا الغرض سوف نعرض الهيكل التنظيمي لشركة ORSIM و شرح مهام كل منصب المبين في الهيكل.

العنوان: الهيكل التنظيمي لفرع (orsim)



المصدر: قسم الموارد البشرية و الوسائل

## 2- شرح الهيكل التنظيمي لمؤسسة ORSIM :

1/ المديرية العامة (DIRECTION GENERAL): إن المدير العام هو المسؤول على تسيير المؤسسة بأكملها من بينها المديرات و الأقسام والدوائر و المصالح وهي الهيئة التي تشرف على كل الهيئات تعمل على تحقيق الأهداف المسطرة بالتعاون مع المديرات الأخرى للمؤسسة الأم<sup>1</sup>.

2/ أمانة المديرية (SECRETAIRE DE DIRECTION GENERAL) : تعمل على استقبال البريد الوارد و تسجيل كل الوثائق الصادرة و الواردة

3/ مصلحة الأمن ( SERVICE SECURITE ) : السهر على وقاية وحماية و امن المؤسسة و مراقبة أجهزة المطافئ و السهر على احترام النظام الداخلي للمؤسسة من طرف الجميع

4/ قسم مراقبة العمليات ( DIVI. CONTROLE OPERATIONLLE ) : السهر على مراقبة البضاعة كما و نوعا عند الاستقبال و مراقبة عملية الإنتاج و توجد بها 3 مصالح :

- مصلحة الاستقبال و أدوات القياس

- مصلحة مراقبة التصنيع

- المخبر

5/ قسم الموارد و الإمدادات ( D. RESSOURCES & LOGISTIQUES): تدير و تتابع الحوار الاجتماعي و تقوم بالإشراف على متابعة التحضير و المفاوضات مع النقابة, كما تسهر على مراعاة ترتيب الاتفاقيات التنظيمية و التشريعية و إعداد مخطط التكوين المستخدمين المطابق لاستراتيجية الشركة و لهذه القسمة دائرتين:

أ- دائرة الوسائل و الموارد: تدير المصالح البشرية و كل الوسائل الخاصة بالمؤسسة و تضم هذه القسمة رئيس الوسائل و الموارد مكلف بالمحافظة على الجو الاجتماعي خاصة بعلاقتها مع النقابة و المشاركة في التعريف بالسياسة المالية للشركة و ضمان مراعاتها و تضم المصالح التالية:

1 - مصلحة المستخدمين: تشرف تسيير شبكة العمال و القيام بوضع الرواتب لهم و متابعة التسيير الإداري و الضرائبي ( صندوق الضمان الاجتماعي ), و تضم 3 مناصب هم على التوالي:

<sup>1</sup> المديرية العامة لمؤسسة أورسيم

← رئيس مصلحة المستخدمين

← مسير الأجور

← المراسل الاجتماعي

## 2 - مصلحة التكوين:

\* تقوم بإدارة الملفات الفردية للتكوين و مختلف فئات الأجور و السهر على مراعاة تسييرا لموارد البشرية و المشاركة في الاجتماعات مع النقابة.

\* ضمان الإشراف على المتريصين و متابعين عملهم و كذا عقود العمل المحدد الأجل, و التكفل بالمتريصين الذي طريق التنصيب.

\* إعداد مخططات التكوين للمستخدمين في الشركة و ضمان المتابعة للمشاركة في إعداد قوائم لمناصب العمل و ضمان متابعة تطور أعمال التكوين.

## ب- دائرة الوسائل العامة:

1- تشرف على ملفات التامين و على مسؤولية الحفاظ على المكاتب و الوسائل الأخرى الموجودة بالمؤسسة.

2- وضع قوائم للحاجيات و تسليمها للموردين لجلب المستلزمات من مكاتب الغيار .

3- مراقبة تسيير مخازن المادة الأولية الموردة لتجنب نفاذها في المخازن و السهر على سلامة مختلف وسائل الاتصال مثل الهاتف , الفاكس , التلفاكس

4- ضمان تنظيف البنايات و المساحات الخضراء في الشركة و الإشراف على تسيير مرائب السيارات , ووضع الحاجات الدورية و توجيه السائقين الذين لديهم مهام خارج المؤسسة .

5- متابعة حالات الاستهلاك و تنظيم فواتير الغاز و الكهرباء و كذا إعداد الميزانية للدوائر و تقديمها للسلطة السلمية.

6- قسمة الشراءات (DIVISION ACHAT): تقوم بالإشراف على مختلف برامج السلع المحلية و المستوردة بأقل تكلفة و في الأوقات المحددة و بالكمية و النوعية المطلوبة و تنقسم إلى :

- مصلحة الشراءات المحلية

- مصلحة الشراءات الخارجية

7- قسم التنظيم و الاعلام الالي (Div. Organization & informatique): تسهر على تسيير شبكة الإعلام الآلي و تطوير ثقافة المعلومات داخل المؤسسة لتسهيل العمل ,البحث و السرعة في التنفيذ فالشركة تستعمل حوالي 100 حاسوب من أنواع مختلفة و لدى الشركة 54 طابعة و تستعمل الشركة 06 برامج بلغات مختلفة .

8 - المديرية الصناعية ( DIRECTION INDUSTRIELE ) : تسهر على إدارة شؤون الإنتاج و كذا الدوائر التابعة له و المتمثلة في :

- أمانة المديرية : تعمل على استقبال البريد الوارد و تسجيل كل الوثائق الصادرة و الواردة من المديرية العامة و توجيه قرارات المدير الصناعي إلى الدوائر و الميادين الخاصة بنشاطات العمل و تنظيم الاجتماعات من السير الحسن داخل المؤسسة .

- ميدان النشاط الاستراتيجي لإنتاج اللوالب (D.A.S Boulonnerie)

( D.A.S ) : DEMAIN D ACTIVITE STRATIGIE

- ميدان النشاط الاستراتيجي لمنتجات السكك الحديدية (D.A.S Ferroviaire):

- المساعد الصناعي و مسؤول العلاقات (D.A.S Soutient) : و يشرف على الدوائر التالية :

◀ دائرة الإعداد ( Department Ordonncement )

◀ دائرة المناهج ( Department Méthode )

◀ دائرة الصيانة ( Department Maintenances )

◀ دائرة الأدوات (Department Outillage)

9- المديرية التجارية ( DIRECTION COMMERCIALE ): يعتبر الجانب الإداري احد المقومات الأساسية للنشاط الذي تزاوله المؤسسة الحديثة , و قد أثبتت الخبرة الطويلة و واقع التجربة التطبيقية أن البعد التجاري كان دائما المحدد الرئيسي لكثير من حالات النجاح و الفشل للمؤسسة , و لها علاقة مباشرة مع الزبون و تتكون هذه المديرية من:

◀ أمانة المديرية ( SECRETAIRE DE DIRECTION): تعمل على استقبال البريد الوارد و تسجيل كل الوثائق الصادرة و الواردة من المديرية العامة و توجيه قرارات المدير التجاري إلى الدوائر و الميادين الخاصة بنشاطات

العمل و التصدير و الاستيراد و التنسيق بين المدير و رؤساء المصالح و تنظيم الاجتماعات من اجل السير الحسن داخل المؤسسة .

◀ مسؤول التصدير ( Assistant Exportations )

◀ رئيس دائرة البيع ( Chef de Department des Ventes )

◀ رئيس دائرة تسيير المخزون و المخازن ( Chef Dép Ges: Stocks & Magasins )

## 10- المديرية المالية و مراقبة التسيير ( DIRECTION DES FINANCES ET CONTROLE DE GESTION )

- دائرة مراقبة التسيير (DEPR. CONTROLE DE GESTION)

- دائرة المالية و المحاسبة (DEPR. FINANCES ET COMPTABILITE)

المطلب الثالث: إمكانيات و أهداف الوحدة

### 1\_ إمكانيات الوحدة:

من الناحية البشرية : تمتلك مؤسسة "orsim" أكثر من 200 عامل ذو خبرة و مؤهلات جيدة تسمح بمسايرة النشاط لمدة زمنية طويلة كونها تعمل على تنشيط البعثات العلمية و العملية و ترسل بعض العمال للمشاركة في الداخل و الخارج من اجل مسايرة العصرنة

من الناحية المادية : يحتوي المركب على 269 آلة ذات تكنولوجيا عالية لمواكبة التطورات الخارجية و الداخلية و كلها من الخارج و تسهر شبكة الإعلام الآلي على تسيير و تطوير ثقافة المعلومات داخل المؤسسة لتسهيل العمل و البحث و السرعة في التنفيذ فالشركة تستعمل حوالي 100 حاسوب من أنواع مختلفة و لديها 54 طابعة من نوع EPSON و نوع MATRIUEL ET LASER و تستعمل الشركة 06 برامج بلغات مختلفة و system zéro في برنامج :<sup>1</sup>SILOG

من الناحية المالية و التسيير: تمتلك مؤسسة "orsim" جهاز تسيير منظم و محكم إذا انه يعتمد على المحاسبة التحليلية في التنسيق و التنظيم و اتخاذ القرارات و تمتلك رأس مال ضخمة يقدر 750.000.000.00 دج كما تمتاز المؤسسة بموقع استراتيجي هام ، بحيث تتوسط دائرة وادي رهيو على الشريط الساحلي الغربي للجزائر و تتميز بنقط استراتيجية هامة و مهمة في نفس الوقت تأهلها لتكون أكبر مؤسسة وطنية لصناعة اللوالب و

<sup>1</sup> المديرية العامة لمؤسسة أورسيم

البراهي على المستوى الوطني والعربي والدولي وعليه فإن المؤسسة لها أحسن وجه وهذا ما بدا في الاتفاقيات مع ليبيا وتونس والبرتغال وألمانيا وفرنسا...الخ.

## 2\_ أهداف الوحدة

إن المؤسسة وككل من المؤسسات تسعى على المدى البعيد لتحقيق ما يلي:

محاولة تجسيد فكرة تصدير المنتج من خلال خلق جودة له لمحاكاة المنتج الأجنبي .

تجديد الآلات لتوزيع المنتج و ضمان وصول السلعة لأصحابها<sup>1</sup>.

تحسين الأداء بتكوين عمال يهدف التأقلم و مراقبة التطورات الحاصلة و دخول ميدان المنافسة. -- مشروع

تطبيق المحاسبة التحليلية و ذلك قصد تحديد المسؤوليات و أماكن الخلل .

توسيع الدائرة الإنتاجية و انتهاج تقنيات تسويقية حديثة لتسويق المنتج كبعث إعلانات تعرف بالمنتج و

القيام بالإشهارات ..... الخ .

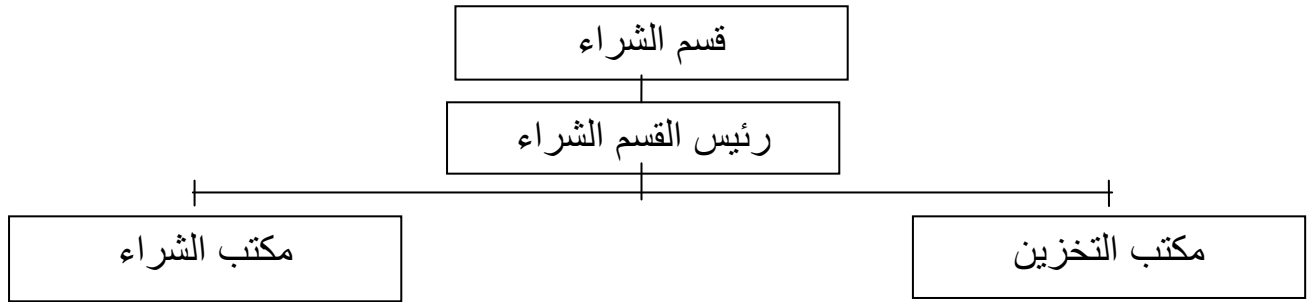
<sup>1</sup> مرجع سبق ذكره.

المبحث الثاني: وظيفة الشراء في مؤسسة orsim:

المطلب الاول: سير عملية الشراء في المؤسسة

أ- أهمية الشراء بالنسبة لمؤسسة: من خلال تربص لاحظنا أن وظيفة الشراء تنظم اعتمادا على هيكل تنظيمي مصمم كالتالي:

الشكل : (III-III) الهيكل التنظيمي لقسم الشراء



المصدر: وثيقة داخلية للمؤسسة.

تعتبر وظيفة الشراء من الوظائف الحيوية بالنسبة للمؤسسة حيث لها أهمية كبيرة تكمن فيما يلي:

- 1- تزويد المؤسسة بالمادة الأولية التي تدخل في العملية الإنتاجية.
- 2- ضمان سيرورة العملية الإنتاجية.
- 3- اقتناء المادة الأولية بالجودة و النوعية و الكمية المناسبة و في الوقت المناسب.
- 4- شراء مستلزمات من قطع غيار لضمان الاحتياطات في حالة الأعطال.
- 5- توفير التجهيزات الخاصة بالمكاتب من وثائق و مستلزمات مكتبية.

ب- تنظيم وظيفة الشراء:

تقوم المؤسسة باعتمادها على تنظيم خاص بالوظيفة الحيوية ألا وهي وظيفة الشراء من خلال إتباعها الخطوات التالية:

ج- أسس تنظيم عملية الشراء

يتم تنظيم عملية الشراء وفقا لمجموعة من الأسس أهمها ما يلي:

- 1- اختيار أحسن للموردين على أسس الجودة والسعر.
- 2- تنظيم عملية الشراء على اعتبار أولوية أساسية ألا وهي الجودة لما فيها هذه الأخيرة من دور فعال في عملية الإنتاج.
- 3- يتم اقتناء الكمية المناسبة السامحة لضمان بقاء واستمرار عملية الإنتاج لأطول فترة.
- 4- يتم تنظيم عملية الشراء يأخذ بعين الاعتبار المساحات المخصصة لعملية التخزين للمواد.
- 5- ضمان وصول الطلبات المشتراة في الوقت المناسب وهذا لأهميتها في نشاط المؤسسة.
- 6- تنظيم عملية الشراء يأخذ في الحسبان السعر المناسب و السامح لاقتناء اكبر كمية ممكنة بأكثر التسهيلات.

#### د- مركزية ولامركزية الشراء:

من خلال التريص بالمؤسسة يتبين لنا ان عملية الشراء بمؤسسة orsim هي عملية تعتمد اعتمادا كليا على المركزية بحكم أن هذه العملية تتولاها إدارة الشراء بسطيف هذا ما أكد عملية المسؤول الأول على عملية الشراء بمؤسسة orsim وهذا وأكد لنا أن في بعض الحالات تقوم مصلحة الشراء لهذه العملية وعلى رأسها المسؤول الأول بالشراء في بعض الحالات لكن بكميات قليلة ووفقا لسعر معقول، وقد أكد ذات المصدر أن المؤسسة تتلقى الكميات المشتراة مباشرة من مصلحة الشراء بسطيف إذ يتم ذلك من خلال توكيل مهمة الشراء بالمورد حيث يقوم هذا الأخير باستلام المبلغ عن طريق شيك محرر من طرف مصلحة الشراء بسطيف في حالات الكميات القليلة يتولى المسؤول على المشتريات المؤسسة بعملية الشراء .

#### المطلب الثاني: علاقة وظيفة الشراء بالوظائف الأخرى

تعيين المورد المناسب لتزويدهم بالمشتريات في الوقت المناسب.

في حوار مباشر مع مسؤول الشراء بالمؤسسة تتبين لنا أن وظيفة الشراء لها أهمية قصوى وكبيرة ولها علاقة وطيدة مع باقي الوظائف الأخرى.

#### أ- علاقة وظيفة الشراء بإدارة المخازن:

- 1- تبادل المعلومات مع إدارة المخزن حتى تبين لها معرفة الكميات المتوفرة وكذا المنقوصة من المواد و كذا المساحات المتاحة في المخزن لتحديد الكميات المناسبة والمراد شراؤها.
- 2- ضمان سيرورة عملية فحص المشتريات و تطابقها مع المواصفات المطلوبة.

## ب- علاقة وظيفة الشراء بوظيفة الإنتاج:

أكد لنا مسؤول الشراء بالمؤسسة على انه هناك علاقة لا يستهان بها بين وظيفة الإنتاج ووظيفة الشراء، إذ يرى هذا الأخير أن عملية الشراء مرهونة بوظيفة الإنتاج فمن خلال الإنتاج يتم تدارك النقص و تحديد المواد ذات الجودة العالية، و من تم تقديم وصف دقيق و مستفاض حول المواد مما يسمح للمسؤول على وظيفة الشراء الأخذ في الحسبان هذه الخصائص المميزة للمواد و التي يتم الاعتماد عليها و تحديد في دفتر الشروط الخاص بعملية الشراء على أن يسهر مسؤول الإنتاج فيما بعد بالتحقق من توفر هذه الشروط في المشتريات.

## ت- علاقة وظيفة الشراء بإدارة مالية:

يتم تبادل المعلومات من خلال ضبط ما بحوزة المؤسسة من موارد مالية و ما هو مخصص لعملية الشراء في نفس الوقت على أن يقوم المسؤول الأول للمالية على توفير القيمة المالية المناسبة لعملية الشراء في نفس الوقت على أن يقوم مسؤول الشراء بتقديم إثباتات تحدد اتجاه هذه المخصصات المالية إلى الاحتياجات من المشتريات من طرف مختلف المصالح.

## ث- علاقة وظيفة الشراء بباقي الوظائف:

يؤكد مسؤول المشتريات على أن هذه الوظائف لها علاقة كبير مع باقي الوظائف، هذه الوظيفة باحتياجاتها من المواد سواء تعلق المر بالمواد المكتبية و غيرها.

يؤكد ذات المصدر أن توفير هذه المستلزمات باختلاف أنواعها لا يتم إلا من خلال ضمان تواجدها في المخازن .

## المبحث الثالث: وظيفة التخزين بالمؤسسة "ORSIM"

## المطلب الأول: وظيفة التخزين

## 1 - أهداف وظيفة التخزين بالمؤسسة:

تهدف إدارة المخازن إلى تحقيق ما يلي :

## 1. ضمان تدفق المواد :

وذلك بالاحتفاظ بالأصناف المطلوبة لتحقيق استمرارية تدفق المواد ومواصلة الإنتاج ، وبذلك يتم تغذية العملية الإنتاجية دون توقف .

## 2. تحقيق المنفعة الزمنية :

وذلك من خلال الاستفادة من فروقات الأسعار ، حيث أن تخزين المواد بعد شرائها وقت انخفاض الأسعار ، واستخدامها عند ارتفاع الأسعار يعتبر توفيراً في التكاليف وهذا يعني زيادة المنفعة الزمنية من المواد ، وذلك بتخزينها عند توفرها أو انخفاض أسعارها للاستفادة من فروق الأسعار عند ارتفاعها أو الاستفادة منها عند ندرتها .

## 3. استقبال وإصدار السلع الجاهزة حسب الطلب :

حيث يتم تسليمها من وحدات الإنتاج انتظاراً للتصدير وفقاً لطلبات السوق .

## 4. استلام وتخزين النفايات انتظاراً للتصرف بها :

ينتج من خلال عمليات التصنيع بعض النفايات أو الفضلات الصناعية ، والتي يتطلب تخزينها لحين وصول رصيد مخزونها إلى مستوى معين ، حيث يتم التصرف بها بوحدة من أوجه التصرف .

5. التقليل من تقادم السلع: كلما أمكن ذلك وسرعة اكتشاف المواد الراكدة ومحاولة التصرف بها .

## 2- الأسباب التي تدعو المؤسسة للتخزين :

هناك جملة أسباب تدعو المؤسسة إلى التخزين ومنها :

1. التخزين لغرض تنظيم النشاط الإنتاجي بسبب الانتظار الذي يحصل بين العمليات أو بين قسم وآخر.
2. التخزين لغرض الحماية من التوقف الإنتاجي في حالة الإنتاج المتدفق ، حيث يتكون الخط الإنتاجي من سلسلة من العمليات المتتابعة ، وبالتالي فإن توقف أي عملية يؤدي إلى توقف الخط الإنتاجي بكامله .
3. التخزين لغرض الحماية من زيادة الأسعار ، أي التخزين من أجل خفض القيمة ويتم ذلك من خلال الشراء بكميات كبيرة للحصول على خصم الكمية .

5. التخزين للحالات الاضطرارية حيث يتم التخزين للمواد والسلع التي من المتوقع ندرتها في السوق أو اختفائها نهائياً.

6. التخزين للمضاربة وينشأ هذا النوع من التخزين عن رغبة المنشأة في الحصول على المواد اللازمة لها في وقت تكون فيه الأسعار قد انخفضت مما يدفعها لشراء وتخزين كميات كبيرة من هذه المواد أملاً في ارتفاع أسعارها في المستقبل .

### 3- سير عملية التخزين بالمؤسسة:

لقد أكد لنا مسؤول المخزون أن عملية التخزين تأتي بعد عملية الفحص و المعاينة إذ يتم تحرير وصل لاستلام المشتريات مع دخولها للمخزن وهنا يتم تصنيفها حسب الرقم التسلسلي الموجود في أسفل وثيقة المخزن.

أما بما يتعلق بترتيبها بالنسبة للصفوف يتم تسجيلها في سجل خاص بمسؤول المخزن و المعروف بسجل الاستلام.

مع كتابة تاريخ و وقت الاستلام و الفاتورة المرفقة بالوصل التوزيع، المقدمة من طرف المورد عند حاجة المؤسسة إلى هذه المشتريات يتم تحرير وصل خروج لهذه الطلبية حيث نسخة تبقى عند مستوى المخزن و الثانية ينقل إلى المحاسبة المعنية مع إمضاء رئيس المصلحة للجهة المعنية و هذا لتأكيد استلامه و خروجها من المخزن و في حالة توفر المشتريات بكميات تفوق الطلبيات أو عدم التطابق مع المواصفات تتم إرجاع ذلك من طرف الجهة المعنية بالطلبية اعتماداً على وصل يعرف بوصل الإرجاع مع الكميات المحددة إرجاعها أما فيما يتعلق بالمنتوج النهائي حيث تتلقى مؤسسة و بالأخص مدير المبيعات حيث تتضمن هذا الأخير اسم الزبون و الكمية التي يبعث له و عند حضور الزبون يقوم مدير المبيعات بتقرير وصل التنقيط ( bon de chargement) و وصل التوزيع و يدون فيها الكمية و اسم السائق و رقم لوحة الشاحنة و هنا يتوجه الزبون إلى المخزن لتحميل الشاحنة بعد تسليمه للمسؤول المخزن وصل التحميل عند خروجه يقدم لرجال الأمن نسخة من وصل التوزيع، و تبقى عنده نسخة واحدة و كما أعلمنا انه وصل التحميل ثلاث نسخ الأولى تقدم للزبون و الثانية للمحاسب أما الثالثة فتبقى عند مدير المبيعات أما فيما يخص وصل التوزيع و هنا يوجه 4 نسخ و توزيع كالأتي:

الأولى و الثانية تقدمان للزبون نحتفظ على واحدة، أما الثانية يقدمها عند خروج الأمن، أما الثالثة فتسلم للمحاسب و الأخيرة تبقى عند مدير المبيعات.

## المطلب الثاني: مستويات التخزين

فيما يتعلق بتحديد مستويات التخزين أكد المسؤول الأول أن عملية التخزين و ضبط مستواه يتوقف على طبيعة المخزونات وأهميتها في نشاط المؤسسة وقد أكد ذات المصدر أن عملية تحديد مستوى يمكن حصرها في ما يلي:

- أ- فيما يتعلق بالحديد: كما أعلمنا مسؤول المخزن على أن الحديد يعتبر المادة الأساسية لعملية الإنتاج و هذا يستورد من الخارج عبر ميناء مستغانم وهناك ما ينتج محليا في مؤسسة الحجار لحديد والصلب بعنابة ويتم تمويل المؤسسة عن طريق الشاحنات .
- ب- فيما يتعلق بالصناديق الخشبية:

تعتبر من الوسائل التي يتم ملأها بالمواد المصنعة و ذلك لتخزينها حيث أن هذا الأخير و كما أعلمنا مسؤول المخزن انه عندما تبلغ كمية في المخزن ما بين 200 إلى 500 صندوق تعتبر هذه النسبة نقطة إعادة الطلب .

أما فيما يتعلق بالماء فهو أيضا من المواد الأولية حيث يمتلك المؤسسة ثلاثة صهاريج و هذا كمخزون أمان و يقوم من استهلاك الماء عن طريق الصهاريج أما المورد المائي فهو متصل مباشرة بهم و عند انقطاع الماء يستهلك من الصهاريج حيث أن هذا المخزون الأمان يدوم لطلبية الإنتاج 50 يوم حيث أن المؤسسة تقوم بكل الاحتياطات و هذا لتوفير المواد الأولية بشكل خاص أي في حالة وجود أعطال أو تأخر في الطلب.

## ج- فيما يتعلق بأكياس ذات الوزن 20 و 50 كغ

و هذا لها أهمية كبيرة حيث أنها تعتبر الوسيلة اخرى التي يتم ملئها بالمنتج النهائي حيث يستهلك هذه الأخيرة حوالي 1500 كيس في اليوم حيث انه عندما يتبقى في المخزون حوالي 2500 فهنا هي نقطة إعادة الطلبية حيث يتم تمويل هذه الطلبية بكميات متقاطعة لكنها لا تتجاوز الأسبوع و هذا لظروف المؤسسة الممونة مما نقص أما مخزون الأمان يدون 10 أيام.

كما لاحظنا في المخزن انه يتضمن قطع الغيار لا توجد مخزون الأمان، و لا توجد نقطة إعادة الطلب إلا عند الحاجة إلى هذه القطع لتحرر وصول مذكرة مصلحة عاجلة و هنا تبدأ عملية التمويل أما فيما يخص الآلات فهناك دائما نقص في المخزون الأمان حيث لا تتواجد بالمخزن آلات أخرى و عند تلف يتعطل الانتاج يقرر وصل طلبية و تستغرق هذه الأخيرة فترة طويلة و السبب يعود لوجود الموردين في الخارج.

## المطلب الثالث: واقع وظيفة التخزين بمؤسسة "orsim":

يؤكد مسؤول الشراء أن عملية التخزين موكلة إلى مسؤول التخزين في استجوابنا المباشر مع مسؤول التخزين أكد هذا الأخير انه بحوزة المؤسسة اربع اماكن مخصصة للتخزين.

## 1- فيما يتعلق بالمخزن الأول هو مخصص لقطع الغيار:

حيث يحتوي هذا المخزون على رفوف و طوائف حسب الأنواع و الأصناف و الترميز يكون جزئيا و رقميا حيث لكل صنف وثيقة مخزن مخصصة له حيث يسجل فيها كل المدخلات و المخرجات مع التواريخ حيث ان هذه البطاقة فيها رمز الصنف اسمها و ترتيبها في المخزن .

و يتم تصنيف هذه الأصناف على:

ا- على أساس العائلة: أي رقم رئيسي تتفرع منه رموز فرعية متتابعة.

ب- على أساس الوزن: حيث ان المواد ذات الوزن الخفيف توضع على الرفوف، أما الثقيل الوزن فتوضع على الأرض مع اتحاد المساحات الشاغرة و هذا التسهيل عملية التنقل.

2- مخزون المواد الأولية: يحتوي هذا المخزن على المواد الأولية لعملية الإنتاج كالأكياس الفارغة ذات 50 و 20كغ و الصناديق الخشبية و هذه المواد وضعت في مخزن قريب من منطقة الانتاج و هذا لحركتها بصفة دائمة و لتسهيل عملية التنقل من المخزن إلى الوحدة حيث تتبع المؤسسة طريقة FIFO الوارد أولا الصادر أولا في مخازنها محاولة منها التنظيم الجيد للمخزونات.

ج- فيما يخص المواد الأولية كأكياس تستعمل فيها طريقة FIFO و هذا تفاديا للتلف الموقع لهذه المواد مع علمنا أن لهذه المواد مدة صلاحية.

3- الحديد: تخزن هذه المواد في العراء و هذا لحجمها وكذلك لعدم وجود مخزن واسع و نستعمل طريقة FIFO و هذا لتسهيل عملية انتقال الحديد من المخزن إلى الآلة الإنتاج.

4- مخزن المنتج النهائي: و يحتوي هذا المخزن على المنتج النهائي و هي البراغي بكل انواعها و احجامها و كذلك حلقات الحديدية في أكياس ذات وزن 20 و 50 كغ او صناديق خشبية و في هذا المخزن يجب مراعاة الدقة و المراقبة نظرا لأهمية المواد و لضمان السير الحسن لعملية التخزين حيث لا توضع المواد عشوائيا بل يتم تصنيعها و ترتيبها على مراعاة وجود فراغ أو مساحات شاغرة ما بين جدار المخزن و المخزونات و يخصص رواق الامن لتجنب اي طارئ أو خطر و هذا لحماية المخزون حيث يوجد لدى كل مخزن بوابتين باب امامي و آخر خلفي و هذا مراعاة الحيطه و الحذر و كذلك لتسهيل

عمليات الشحن كما أن لكل مخزن من المخازن المذكورة أعلاه التجهيزات الخاصة بالحرارة من قارورات و خلايا المطافئ وغيرها.

## خلاصة الفصل:

من خلال ما تم في تناوله في هذا الفصل، يتبين أن مؤسسة الصناعات الميكانيكية و لواحقها

"orsim" بوادي رهيو مكانة قوية في السوق واحتلالها مركز إنتاجي وتنافسي متقدم يؤهلها لأن تكون من المنافسين الكبار لباقي الشركات الناشطة في نفس المجال، فرغم أن الشركة لا تعتمد على نشاط اللوجستيك بشكل كبير أو حتى التقنيات الحديثة للوجستيك إلا أنه تم استنتاج بعض الفرص و نقاط القوة التي يمكن من للمؤسسة أن تستثمرها في المستقبل لاكتساب موضع جيد في بيئتها التنافسية وكذلك استنتاجنا بعض نقاط الضعف وكذا التهديدات التي يمكن أن تواجهها في بيئتها، ومن أهمهما:

- الطلب المتزايد على منتجاتها، مما يساهم في فرص لزيادة ولاء العملاء جدد والوفاء للعملاء الحاليين، وهذا ما يستوجب على الشركة إعادة النظر في خدمات العملاء.
- حيازتها على شهادة الإيزو 9001 الذي يعكس مدى جودة المنتج وكذلك الاهتمام بمتطلبات العملاء، التي تعتبر، إضافة لمصداقية المنتج محليا، بمثابة جواز سفر لتصدير المنتج نحو الخارج؛
- عدم القيام بعمليات أو حملات إخبارية وذلك للتعريف بخدماتها و جذب العملاء إليها؛
- كفاءة الآلات المصنع التي لا تتعدى طاقتها التشغيلية % 80 والتي تؤثر على الطاقة الإنتاجية الكلية للمصنع؛
- نجد في المؤسسة نوعان من المخازن الأول عبارة (magasin) مغطاة خاصة بالمنتجات المصنعة أما الثاني (Park) فهو للمواد الأولية مثل الحديد، وهو يوجد في العراء (غير مغطى) وهذا الأخير يجعل هذه المخزونات تتأثر بالعوامل الطبيعية وتفقد بعض ميزاتها
- عدم كفاءة نظام المعلومات في تحقيق أهدافه التي أقيمت من أجله؛
- الحواجز الوظيفية التي تشكل عائقا أمام التكامل والتنسيق للشركة؛
- عدم كفاءة أو الاستغلال الكفاء لكل موارد الشركة، والمنعكسة في الأعطال المتكررة؛
- عدم التحكم تنظيم بعض الأنشطة أدى طول فترته، بدلا من العمل وفق JIT أين يتم تقليص الوقت والقيام بالعملية في وقت حقيقي.

تمهيد

يمثل كلا من المخازن و المخزون عنصرا اساسيا داخل اي المؤسسة ،ومن طبيعي ان تختلف تلك النسبة من مؤسسة الى اخرى ، وذلك وفقا لمجموعة من العوامل اهمها نشاط المؤسسة ،حجم العمليات ،درجة الاستقرار في الطلب على منتجاتها ،حجم الاموال المتاحة لديها للاستثمار في المخزون ،التوقعات المستقبلية المرتبطة بالمواد التي تستخدمها المؤسسة وكذا درجة الاستقرار في الاسواق التي تورد منها المواد الاولية او التي توزع فيها منتجاتها النهائية .

المبحث الأول: عموميات عن المخازن

المطلب الأول: تعريف المخازن

تشمل المخازن عدة تعريفات: هي تلك المساحة او ذلك المكان المهيأ والمجهز لحفظ المخزون لزمن معين قصد توزيعه على الزبائن أو لاستعماله مرة أخرى. هو المكان الذي تصل إليه المواد المشتراة أو المصنعة تستعمل لعمليات الإنتاج والاستهلاك، فهو ذلك المبنى المغلق والمجهز بكل ضروريات التخزين مثل: الإنارة، التدفئة، التبريد، التموين.... الخ ويتم فيه حفظ المواد والبضائع.

المطلب الثاني: تقسيم المخازن

أ- من حيث نوعية البناء:

تختلف الحاجة إلى المخازن من منشأة لأخرى، فقد تحتاج بعض المنشآت إلى إنشاء مخازن خاصة بها وقد تأخذ هذه المخازن شكل مخازن رئيسية أو فرعية أو هما معا، وفي منشآت أخرى قد يكون كافيا أن لها أن تعتمد على استئجار أماكن لتخزين موادها أو مناجاتها لدى شركات متخصصة في أعمال التخزين،

حيث تقسيم المخازن حسب طريقة تشييد المبنى إلى عدة أنواع من أهمها ما يلي:<sup>1</sup>

1 - المخازن المكشوفة: وقد تسمى ساحات التخزين. وهي عبارة عن مساحة من الأرض غالبا ما تكون محاطة بسور والغرض منه المحافظة على موجودات المخزن وحمايتها من السرقة والضياع.

وينتشر استخدام هذا النوع من المخازن في تخزين الأصناف التي لا تتأثر بالعوامل الجوية كالرمل والطوب والأحجار والرخام وغيرها، وأيضا بعض الأصناف التي يتم تخزينها في عبوات أو حاويات بلاستيكية أو معدنية مثل الزيوت والمبيدات الكيماوية وغيرها. كما يستخدم هذا النوع من المخازن للمواد التي يتم تخزينها لفترات محدودة ومؤقتة أثناء تجميعها لحين شحنها إلى جهات أخرى مثل: الأخشاب، الحديد والحاصلات الزراعية.

و من أهم مميزات هذه المخازن أن تكاليف إنشائها تكون ، و غالبا ما تقتصر معدات المناولة على الأوناش و الرافعات الشوكية . و أيضا تمتاز بالاستفادة من أشعة الشمس و الضوء الطبيعي و هو ما قد يكون مطلوبا لتجفيف بعض الأصناف بتكلفة اقل من التجفيف الصناعي.

<sup>1</sup> الطلبة: حشلاف فتحي - معمر الجليلي - جلول عبد القادر - تحت إشراف الأستاذ: وهراني مجدوب مذكرة تخرج ماستر تخصص التقنيات الكمية المطبقة- الموضوع: تسيير المخزون - دفعة 2008/2009 ص 21.

و من أهم العيوب المرتبطة بالمخازن المكشوفة ان زيادة المساحات المقامة عليها امتدادها لمسافات طويلة تتطلب تعدد نقاط الحراسة و من ثم ارتفاع التكلفة، كما أنها تكون عرضة لوصول الحشرات و الطيور فهي لا تصلح لتخزين بعض الأصناف المعرضة للأذى من هذه الحشرات.

2 - المخازن المسقوفة أو المغطاة (طابق واحد): و هو مبنى كامل السقف، سواء كان السقف معدنيا أو خشبيا أو خرسانيا يتم تجهيز هذه المخازن بالإنارة ووسائل مكافحة الحريق ووسائل المناولة الأرضية كالعربات و الأوناش و الرافعات الشوكية يتم تخزين الأصناف المختلفة على الأرض مباشرة أو على قواعد و رفوف خشبية أو حاويات و صناديق و ذلك وفقا لطبيعة المواد المخزونة و من أمثلة الأصناف التي يتم تخزينها في هذه المخازن الآلات و الأجهزة كبيرة الحجم و صناديق قطع الغيار و الأقمشة و بعض أصناف المواد الغذائية كالدقيق و السكر و الأرز و غيرها من المواد المعبأة في أكياس و تحتل لفترة طويلة نسبيا.

3 - المخازن متعددة الطوابق: في بعض الأحيان قد نجد المنشأة نفسها مضطرة لإقامة مخازن متعددة الطوابق لاستغلال الأراضي المتاحة لها لأقصى حد ممكن، أو للاستفادة بمزايا مواقع مخازنها الحالية، أو كوسيلة لتخفيض تكاليف البناء دون الحاجة إلى شراء أراضي جديدة، كما قد يكون للجوء إلى هذه المخازن بهدف توفير قدر أكبر من الأماكن الخاصة بالنسبة للأصناف صغيرة الحجم عالية القيمة، ورغم مبررات إقامة المخازن متعددة الطوابق فان الأمر يتطلب حسن اختيار الأراضي التي يقام عليها هذه المخازن إضافة إلى الاعتبارات الهندسية في البناء من حيث الأحمال و الأوزان المتوقعة لكل متر مربع، و أيضا العناية باختيار وسائل المناولة المناسبة لطبيعة المباني و ارتفاعها.

ب - من حيث متطلبات التخزين: تنقسم المخازن من حيث شروط التخزين و متطلبات الظروف المناخية التي يتم فيها إلى عدة أنواع أهمها ما يلي:

1 - الثلجات أو مخازن التبريد و التجميد: وهي عبارة عن أماكن مصممة هندسيا و فنيا للاحتفاظ بدرجات حرارة منخفضة، و غالبا ما تأخذ شكل ثلجات متوسطة أو كبيرة الحجم مزودة بأجهزة لقياس و ضبط الحرارة عند المستويات المطلوبة للأصناف المختلفة، و تحتوى على ارفف مقسمة إلى أجزاء بارتفاعات مختلفة لتتفق مع أحجام و عبوات الأصناف المخزونة، و يستخدم هذا النوع من المخازن في تخزين اللحوم و الأسماك و الخضروات المجمدة و أيضا بعض أنواع الفواكه و الأدوية و الأمصال و اللقاحات و الدم البشري و مشتقاته و غيرها من الأصناف التي يتم الاحتفاظ بها عن طريق التبريد تحتاج هذه المخازن إلى عناية خاصة من حيث أدوات التعبئة و التغليف و أيضا من حيث صحة و سلامة العاملين بها، و من أهم وسائل المناولة المستخدمة في هذه المخازن العربات اليدوية و الكهربائية و الرافعات الشوكية.

2 - المخازن المكيفة: وهي عبارة عن الأماكن المجهزة للاحتفاظ بدرجة حرارة تتراوح من 15 إلى 25 درجة مئوية، وتكون عادة مزودة بأجهزة تكييف و أجهزة اختيار و تثبيت درجة الحرارة للحفاظ على درجة الحرارة في المستوى المطلوب لأصناف المخزونة، و تحتوي هذه المخازن على رفوف و حاويات بلاستيكية ثابتة في أماكن محددة، و تكون مجهزة بالعربات اليدوية و الكهربائية و أحيانا بالرافعات الشوكية و السيور المتحركة.

يستخدم هذا النوع من المخازن في تخزين بعض الأصناف التي تتعرض للتلف أو الانفجار نتيجة ارتفاع 8 درجات الحرارة عن حد معين، و من أمثلة هذه المواد الأدوات والأجهزة المصنوعة من مواد مطاطية أو بلاستيكية، و بعض أنواع المواد و المنتجات الغذائية، مواد الدهان و بعض أنواع الكيماويات التي تدخل في صنع المتفجرات.

3 - الصهاريج تخزين المواد البترولية: هي عبارة عن أماكن تخزين بمساحات و ارتفاعات مختلفة، و منها ما يكون فوق سطح الأرض و منها ما يكون في حفر تحت مستوى الأرض، و تصنع هذه الصهاريج من مواد مختلفة فمنها ما يصنع من المعادن، و منها ما يصنع من الطوب الحجري أو الاسمنت المسلح، و من أمثلة المواد التي يتم تخزينها في هذه الصهاريج البنزين و الكيروسين و الديزل و غيرها من المنتجات النفطية، و تأخذ وسائل المناولة إلى و من هذه الصهاريج شكل المضخات أو ماكينات الضخ و السحب.

4 - صوامع الغلال: وهي عبارة عن نوع من المخازن المجهزة للمحافظة على الغلال، و يتم تشييد هذه الصوامع من الاسمنت و الحجر الجيري وفقا لمواصفات هندسية و فنية معينة حسب طبيعة المواد المخزونة و طول مدة تخزينها يتم تجهيزها بالشروط التي تساعد على بقاء المخزون سليما لفترة طويلة، و تختلف طاقات التخزين بهذه الصوامع حسب حجمها، و منها ما تتجاوز طاقة تخزينية خمسة الآلاف طن من الغلال.

المطلب الثالث: طرق اختيار المخازن و تجهيزاتها

أ- طرق اختيار المخازن

1 - الاعتبارات الواجب مراعاتها في اختيار المخازن

يعتبر القرار الخاص بتحديد مواقع المخازن التابعة للمنشأة أو أماكن التخزين التي تستأجرها من الغير من القرارات التي تؤثر تأثيرا مباشرا على كفاءة أداء عمليات التخزين و لا سيما من حيث سهولة تدفق المواد المخزونة من و إلى أماكن التخزين بالسرعة و الدقة المطلوبة، إضافة إلى سهولة و يسر عمليات مناولتها و

حفظها داخل المخازن ونقلها إلى العملاء أو إلى الجهات التي تحتاج إليها. ومن ثم فإن هناك مجموعة من الاعتبارات الواجب مراعاتها في اختيار مواقع التخزين أو أماكن التخزين.<sup>1</sup>

ومن أهم الاعتبارات الواجب مراعاتها في اختيار مواقع التخزين ما يلي:

1 - القرب قدر الإمكان من الوحدات الإنتاجية: أو الجهات التي تتكرر طلباتها على الأصناف المخزونة لتسهيل عمليات نقل وتوصيل الأصناف إليها، ومن ثم فإن اختيار موقع المخازن يتطلب إجراء دراسة للتعرف على أماكن تجمع العملاء ومراكز التوزيع بالنسبة للمنشآت التجارية، وأماكن الوحدات الإنتاجية في المنشآت الصناعية، وأماكن المستخدمين أو المستفيدين من الخدمات التخزينية في المنشآت الخدمية كالمستشفيات و الفنادق والجامعات والمدارس وغيرها.

2 - توفر المرافق والخدمات اللازمة للمخازن: من الطبيعي انه عند المفاضلة بين المواقع البديلة للمخازن تؤخذ في الحسبان الاعتبارات الخاصة بتوافر المرافق والخدمات اللازمة لأداء الأعمال المخزنية بالسرعة المطلوبة وبتكلفة منخفضة، ومن أمثلة هذه المرافق والخدمات الطرق الممهدة، مصادر المياه والكهرباء و وسائل الاتصال، وشبكة المواصلات وما شبه ذلك.

3 - مراعاة القوانين أو النظم الحاكمة لمواقع المخازن: فقد تحرم التشريعات القائمة إقامة مخازن مواد معينة كالمواد القابلة للاشتعال أو الانفجار في المناطق السكنية، وقد تشترط هذه التشريعات ضرورة توافر تجهيزات معينة في أماكن المخازن أو قربها من بعض الخدمات كمحطات الإطفاء وغيرها.

أما بالنسبة للعوامل الواجب مراعاتها في اختيار أماكن وأوعية التخزين داخل المخزن فإن من أكثرها أهمية خصائص المواد المطلوب تخزينها، ومن أهم هذه الخصائص ما يلي:

- وزن المادة وحجمها وكمياتها: فالمواد أو الأصناف ذات الأوزان الثقيلة أو كبيرة الحجم غالباً ما يتم تخزينها بالقرب من أماكن الشحن لتسهيل تداولها عند الحاجة إليها. وتُخزن هذه الأصناف على الأرض مباشرة، وقد يوضع بعضها في حاويات كبيرة أو على طليبات خشبية أو معدنية لتسهيل مناولتها بالرافعات الشوكية.

<sup>1</sup> محمد الصريفي، إدارة المخزون السلعي، دار المناهج للنشر والتوزيع، مصر، ط 2001، ص: 59.

أما الأصناف متوسطة الوزن أو الحجم فقد يتم تخزينها في صناديق أو على حسب خصائصها، والأوصاف خفيفة الوزن أو صغيرة الحجم غالبا مي يتم تخزينها في أدراج وعلى رفوف مناسبة لوزنها أو حجمها.

• **حركة المواد وتكرار الطلب عليها:** تنقسم المواد من حيث حركتها إلى أصناف سريعة أو كثيرة الحركة يتزايد الطلب عليها ويتكرر بمعدلات عالية، وهذه يتم تخزينها في أماكن قريبة في أول المخزن حتى يسهل الوصول إليها ويتم صرفها بسرعة.

وهناك أصناف بطيئة الحركة أو يتم طلبها في فترات متباعدة وهذه يتم تخزينها في عمق المخزن أو في نهايتها.

• **القابلية للتلف:** هناك بعض المواد سريعة التلف أو نتيجة التأثر بالعوامل الجوية مثل الحرارة و الرطوبة، هذه الأصناف تتطلب تخصيص أماكن مجهزة لها وتكون تحت الرقابة من قبل أمين المخزن بصفة مستمرة، وغالبا ما يتم صرفها حسب أسبقية تواريخها ورودها للمخازن ( الوارد أولا يصرف).

• **قيمة الأصناف المخزونة:** هناك بعض الأصناف عالية القيمة أو غالية الثمن مثل المواد المصنوعة من المعادن الثمينة أو الأحجار الكريمة، أو بعض قطع الغيار الخاصة بالأجهزة الطبية أو الالكترونية.

ومثل هذه الأصناف يتم تخزينها في دواليب أو خزائن حديدية، وغالبا ما يتم تجميعها في مكان واحد لتكون موضع اهتمام من قبل أمين المخزن.

• **حالة الأصناف المخزونة:** تؤثر حالة المادة المطلوب تخزينها في اختيار مكان تخزينها والأوعية التي تخزن فيها، فالمواد الصلبة يمكن تخزينها على الأرض مباشرة أو في حاويات أو على رفوف وغيرها، أما المواد السائلة فغالبا ما يتم تخزينها في أواني زجاجية أو معدنية أو بلاستيكية أو في الصهاريج والخزانات الأرضية، و هناك المواد الغازية مثل الأكسجين و غاز البوتان وغيرها من المواد التي تخزن تحت ضغط معين و هذه تحتاج إلى اسطوانات بمواصفات تتلائم مع طبيعة المادة ذاتها.

ب - تجهيزات المخازن:

يقصد بالتجهيزات المخزنية أوعية التخزين التي تلائم الأصناف المختلفة من المواد المخزونة بهدف المحافظة عليها من التلف أو وقايتها من تأثير العوامل الجوية أو التلوث، كما أن مثل هذه الأوعية تسهل من

عمليات نقل و مناولة هذه المواد أو نقلها كالمطالبيات أو القواعد الخشبية أو المعدنية بالإضافة إلى التجهيزات الأخرى المتنوعة.<sup>1</sup>

و من أهم أنواع التجهيزات المخزنية ما يلي:

1 – القواعد الخشبية أو البلاستيكية أو المعدنية: وهي عبارة عن مسطحات توضع على الأرض أو قد توضع على مساند خاصة مثل شكل رصات ذات ارتفاعات مناسبة ليسهل نقلها بالرافعات الشوكية من مكان لآخر أو لتحميلها في الشاحنات.

2 – الصناديق: وهي عبارة عن شكل من أوعية التخزين التي تختلف أحجامها وأشكالها (مستطيلة، مربعة، دائرية) ومساحتها التخزينية ونوعية المواد المصنوعة منها (كرتون، خشب، معدن، بلاستيك) حسب حجم و طبيعة المواد التي تحفظ بها، وهناك صناديق ذات جوانب ثابتة، وهناك صناديق ذات جوانب متحركة تستخدم عندما يقتضي الأمر سحب بعض كميات من الأصناف المخزونة منها، و من أكثر المواد استخداما للصناديق المنظفات الصناعية والصابون ومعظم المواد الغذائية المعبأة في أكياس أو عبوات أخرى، وأيضا بعض أنواع الأدوية المعبأة في زجاجات أو عبوات صغيرة أو متوسطة الحجم.

3 – الدواليب والأدراج: وقد تكون مصنوعة من الخشب أو المعدن، وتستخدم الدواليب في حفظ الأصناف التي تحتاج إلى رقابة تخزينية تفصيلية و مستمرة لنذرتها أو ارتفاع قيمتها وأيضا الأصناف التي تحتاج إلى معاملة خاصة في مناولتها داخل المخازن، أما الأدراج فغالبا ما تستخدم كأوعية لتخزين الأصناف الصغيرة الحجم غير المعبأة في أكياس أو عبوات خاصة بها مثل المسامير والصواميل وما شبه ذلك (البراغي).

4 – الأرفف: وتأخذ الأرفف أشكالا و ارتفاعات متعددة، كما قد تصنع من الخشب أو المعدن، وقد تكون مثبتة في حوائط المخزن وقد تكون متحركة على عجلات، وتستخدم الأرفف في حفظ الأصناف التي تكون وحدتها قابلة للكسر والأصناف غير المنتظمة أو نمطية الشكل، كما قد تستخدم لحفظ بعض الأصناف خفيفة الوزن كبيرة الحجم مثل الأقمشة والمنتجات الورقية وبعض الأدوات المنزلية.

5 – البراميل والخزانات والصباريح والاسطوانات: وتستخدم مثل هذه الأوعية في تخزين المواد السائلة و المواد الغازية وبعض المنتجات النفطية مثل الزيوت والشحومات والوقود.

6 – تجهيزات أخرى متنوعة: وتضم هذه التجهيزات مجموعة متنوعة من الأدوات والوسائل اللازمة لتسهيل تشغيل المخازن مثل السجلات والأدوات المكتبية وأجهزة الاتصالات وما يماثلها، والأدوات والوسائل

<sup>1</sup> سليمان خالد عبيدات و مصطفى نجيب، إدارة المواد، الشراء و التخزين، الأردن، دار المسيرة للنشر و التوزيع، 2007 ص 99.

الخاصة بحماية العاملين و المواد المخزونة و توفير وسائل الأمن و السلامة، و أيضا حواجز الوقاية، إضافة إلى أدوات النظافة و المماشي و السلالم و المنصات و ما شابه ذلك من تجهيزات ضرورية لتسهيل أداء العمل و المحافظة على سلامة العاملين و المباني و الأصناف المخزونة.

### المطلب الرابع: تعريف ادارة المخازن

توجد عدة تعاريف لإدارة المخازن، أهمها ما يلي :

تعني ادارة المخازن الموقع الذي تحتله وظيفة التخزين داخل الهيكل التنظيمي كما تعرف أيضا على انها الادارة التي تتولى بذل الجهود للاحتفاظ الاصناف، والعمل على بقاء تلك الاصناف على حالتها لحين طلبها لاستخدامها.

فمن التعاريف السابقة يمكن تعريف ادارة المخازن على انها الادارة التي تقوم بتخطيط و تنظيم جميع الأنشطة التي تستهدف تدفق و تسلم المواد و السلع الواردة للمؤسسة و فحصها و تخزينها في اماكن ملائمة لحين صرفها الى الجهات المستفيدة داخل المؤسسة، وكذلك تخطيط و مراقبة حركة المخزون بهدف تجاوز حالات النفاذ او التراكم و تطبيق الاساليب المتطورة في تنظيم المخزون .

### المطلب الخامس: أهداف و أنواع المخازن

#### 1 – أهداف إدارة المخازن

تسعى إدارة المخازن إلى تحقيق الأهداف التالية:

- تخفيض تكلفة الأموال المجمدة عن طريق عدم تخزين كميات كبيرة والعمل على صرف الكميات المناسبة في الأوقات المناسبة والمحافظة على مستويات مخزون ملائمة
- تخفيض تكاليف التخزين وهو من تصميم إدارة المخازن ويتم عن طريق عدة وسائل أهمها:
  - عدم المبالغة في استخدام القوى البشرية بإعداد كبير والعمل على استخدام أساليب تخزين حديثة وسليمة.
  - المساهمة في تخفيض تكاليف الشراء عن طريق تحديد الكمية المثلى للمواد المراد شرائها.

## 2- انواع المخازن

يوجد نوعين من المخازن هما مخازن عامة ومخازن خاصة كالآتي:

## 1-2- المخازن العامة

هي مخازن ملك الخواص او مؤسسات مختصة في التخزين تؤجرها المؤسسة عن طريق ابرام عقود تخزين ومن مزايا المخازن العامة ما يلي<sup>1</sup>:

- توفير الاموال التي يمكن استثمارها في الاراضي او المباني و المعدات المناولة.
- التحكم في تكلفة التخزين وهذا خاصة بالنسبة للمؤسسات ذات العمليات الموسمية التي ترتبط تكلفتها ارتباطا مباشرا بعدد الوحدات المنتجة والمباعة.
- اجتناب مخاطر التقادم بسبب التغيرات التكنولوجية المستعملة او بسبب.
- تغير حجم النشاط كذلك المخازن العامة تمتلك على الات و ادوات المناولة بدرجة كبيرة من الدقة .

## 2-2- المخازن الخاصة

ان امتلاك المؤسسة لمخازن خاصة بها تحقق لها العديد من المزايا يمكن تلخيصها فيما يلي :

- يمكن تحقيق مرونة كبيرة تصميم وتشغيل المخازن بما يتناسب مع احتياجات العملاء وخصائص المنتجات الخاصة للمؤسسة
- استخدام المخازن الخاصة يتطلب الاستعانة بالعمالة المتخصصة التي تضمن مستوى معين من الاداء
- شعور العملاء بالارتياح من كفاءة التعامل التي تحققها المخازن الخاصة وهذا من خلال الاستمرارية في توفير المنتجات.

<sup>1</sup> نهال مصطفى، جلال ابراهيم، إدارة اللوجستيات، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2005، ص240

## المبحث الثاني: عموميات حول المخزون

تتنوع أماكن التخزين و مواصفاتها حسب طبيعة الأصناف المطلوب تخزينها و خصائصها و أيضا حسب الغرض من التخزين، و لا شك أن المخازن و مواصفاتها تؤثر تأثيرا مباشرا في تكلفة التخزين و سرعة انسياب أو تدفق المواد إلى مواقع العمل أو أماكن من يحتاجون إليها سواء داخل المنشأة أو خارجها، كما أن الاختيار المناسب لأماكن التخزين و إعطاء العناية الكافية للمواصفات الخاصة بهذه الأماكن كثيرا ما يسهل من الرقابة الفعالة على المخازن.

## المطلب الأول: تعريف المخزون

المخزونات هي مجموعة من المنتجات النهائية، منتجات نصف مصنعة التي تكون<sup>1</sup>:

- موجودة داخل المؤسسة.
- تابعة للمؤسسة مثل: مصلحة الجمارك.
- تخصص للتمويل أو للبيع.
- كما تعرف على أنها مجموعة البضائع، مواد، فضلات أو منتجات نصف مصنعة، منتجات نهائية.
- مواد في طريق الإنتاج مغلفات تجارية خاصة بالمؤسسة.

و يعرف المخزون كذلك انه: مواد خام، منتجات نصف مصنعة، منتجات غائبة تحتفظ بها المؤسسة لفترة معينة لحين طلبها سواء لاستخدامها في أقسام الإنتاج أو بيعها للعملاء.

و عليه فالمخزون يتضمن المواد و البضائع و السلع التي تحتفظ بها المؤسسة في المخازن و الساحات و الهدف من تخزين المواد هو إمداد العملية الإنتاجية و الاحتفاظ بالسلع تامة الصنع لحين إيصالها إلى الأسواق.

<sup>1</sup> مذكرة تخرج ليسانس تخصص مالية - الموضوع: تسيير المخزون - مرجع سابق الذكر ص 23

## المطلب الثاني: أنواع المخزونات

تختلف المخزونات وتتنوع وهذا حسب قيمتها الموجودة لدى المؤسسة حيث تلمس عدة أنواع ومنها ما يلي:

أ – المخزون النشط (الفعال): وهو المخزون الذي يدور بصفة فعالية ومتواصلة ويسمى أيضا بالكمية الاقتصادية ويتقلص كلما ارتفع عدد الطلبيات.

ب – مخزون الحماية: هو كاحتياط يواجه به المتعطلات من المدخولات أو السرعة في المخرجات.

ج – المخزون العادي: يتكون من المواد الأولية التي تستخدمها في العملية الإنتاجية وتستطيع إخراجها في أي وقت للصناعة وتتم عملية تمويلها بصفة منتظمة.

د – المخزون المسترجع: هو عبارة عن مواد مسترجعة من قبل يحتمل إعادة استعمالها من جديد بعد إجراء تعديلات عليها.

هـ – المخزون الميت: ويكون هذا المخزون ميتا عندما تكون دفعات الدخول أو الخروج منعدمة أو تساوي الصفر.

و – مخزون الأمان: ويعبر هذا المخزون عن حقيقة المؤسسة في مواجهة احتمالات الطلب والتمويل وبشكل أدق تبرز هدفين لهذا المخزون:

- مواجهة ارتفاع وتيرة الاستهلاك خلال فترات إعادة التمويل.
- مواجهة تمديد فترة الاستلام أي التأخر في الاستلام.

ح – مخزون إعادة التمويل: هو مستوى المخزون الذي يؤدي إلى القيام بالطلبية، وهو يحتوي على مخزون الأمان وبالتالي تكون معادلته: مخ إعادة التمويل = سرعة الاستهلاك x مخ الأمان وهو يسمى أيضا بمخزون الطوارئ أو مخزون الحرج أو نقطة الطلبية.

ز – المخزون الدوري: وهو نصف المخزون النشط.

خ – المخزون المتوسط: يساوي المخزون الدوري + مخزون الحماية.

## المطلب الثالث: أهمية وعملية دوران المخزون

## 1 - أهمية المخزون

من المعلوم أن بنية رأس المال المستثمر المؤسسات و خصوصا ذات الطابع الإنتاجي قد تصل إلى 70 % من رأس المال العامل في المؤسسة و إن نسبة التكاليف التخزين تصل إلى 30 % من قيمة المخزون و أحيانا و على هذا الأساس يتساءل الكثير أليس بالإمكان الاستغناء عن التخزين طالما تتحمل المؤسسة هذه النسبة من التكاليف<sup>1</sup>.

تستطيع المؤسسة الاستغناء عن تخزين بعض المواد التي لا تؤثر على سيرورة العمل كالأثاث، المواد التي تشتري حليا و التي لا تستخدم مباشرة في الإنتاج أو تنتج محليا و تشتري عن طريق مورد يقدم الضمانات اللازمة و الكمية المطلوبة مهما كانت الظروف.

ولكن في الواقع المؤسسة لا تستطيع أن تحصل على مورد يتعهد بها و ذلك لأسباب كثيرة منها ظروف النقل، القدرة المالية، ظروف الإنتاج و العمل و ذلك أصبح من الضروري الاحتفاظ بالمخزون لمواجهة الظروف المتوقعة و الغير متوقعة و يمكننا توضيح أسباب الاحتفاظ بالمخزون فيما يلي:

- هناك كثير من الموارد تزداد قيمتها الاسمية و منفعتها الإنتاجية بعد التخزين كالخشب فتحصل المؤسسة على فروقات مادية من اجل التخزين أو المنافع التشغيلية و الإنتاجية.
- هناك لبعض المؤسسات مركز مالي تشتري المواد و تخزنها بقصد المضاربة أو الأضرار بالمؤسسات المناقشة حيث تستغل الظروف لقدرتها المالية تشتري المواد و تخزنها و عندما يزيد عرضها في الأسواق تقوم بعرضها في أوقات الندرة.
- الكثير من المواد الموسمية قد لا تحصل عليها المؤسسات خارج المواسم فتضطر لشراؤها و تخزينها لضمان استمرار العمل و عدم توقف الإنتاج.
- يوجد بعض المواد تتعرض أسعارها لتقلبات حادة فتشغل المؤسسة الظروف الملائمة لشراؤها بأسعار منخفضة.
- هناك الكثير من المشاريع تحتاج إلى المواد تنتجها بلاد بعيدة فتصبح فترة الانتظار طويلة فتجعلها تشتري و نخزن على الأقل ما يكفي لفترة انتظار الاستيراد.

<sup>1</sup> مرجع سابق الذكر- ص49.

لهذه الأسباب وغيرها أصبح التخزين لابد منه ولا يمكن الاستغناء عنه بأي حال من الأحوال فأصبح يتطلب إدارة عملية تدير المواد بكفاءة لتحقيق هدف التنمية الاقتصادية.

## 2 - عملية دوران المخزون

يقتضي تسيير المخزون المحافظة على مستوى مقبول للمخزون ليس بالمرتفع ولا بالمنخفض فإذا كانت المخزونات ذات مستوى منخفض يؤدي إلى انقطاع الإنتاج وتكون جد مرتفعة إضافة إلى ما ينتج عن هذه الحالة من تعطل نشاط المؤسسة أما إذا كانت ذات مستوى مرتفع فإنها ستلقي على عاتقها المؤسسة ديون و مشاكل كثيرة.

إن الهدف من التسيير هو الوصول إلى حد امثل لمستوى المخزون بتخفيض حجم التكاليف وهذا الهدف يتطلب حلا رياضيا للوصول إلى هذا الحد.

إن سرعة دوران المخزون لها أهمية كبيرة في تحديد وظيفة المخزونات التي تستند إلى عنصرين هامين.

$$\text{حجم المخزون الوسطي} = \text{مخزون أول مدة} + \text{مخزون آخر مدة}^1$$

سرعة دوران المخزون = سرعة دوران الوسطي + عدد أيام الدورة للمخزون خلال السنة أي كلما كان عدد المرات مرتفع هذا يعني أن المخزونات تم انسيابها بسرعة مدة جريان المخزون = المخزون الوسطي + عدد أيام الدورة. وهذا يبين لنا أن المخزونات تجري في جميع الأيام كما أن عدد الأيام المحفوظة تكون مفيدة و مكسبة للمؤسسة.

مدة دوران المخزون = 360 ( في حالة الأيام ) .....سرعة دوران المخزون.

مدة دوران المخزون = 12 ( في حالة الأشهر ) .....سرعة دوران المخزون.

<sup>1</sup> محمد عبد العليم صابر، إدارة اللوجستيات، الشراء، التخزين، التوزيع الإسكندرية دارالفكر الجامعي 2008 ص 112

## المطلب الرابع : علاقة وظيفة التخزين بالوظائف الأخرى

## 1- علاقة ادارة المخازن بإدارة الشراء

- كثيرا ما يتم تجميع الادارتين في ادارة واحدة بالنظر الى العلاقة الوثيقة بينهما وذلك على اساس ما يلي:
- ان ادارة الشراء لا يمكنها تنفيذ الشراء إلا اذا تحققت لديها على عدم توفر المواد لدى مخازنها وذلك من خلال اتصالاتها بإدارة المخازن على عدم توفر المواد.
  - ان ادارة الشراء هي التي ترسل اوامر الشراء لا بدى عليها ان تخبر ادارة المخازن بذلك لتكون مستعدة للاستلام .
  - تقوم الادارتين بعمليات التدقيق والحسابات الخاصة بالفواتير و الطلبيات الطارئة و التصرف بالمواد الراكدة و الفائضة .

## 2- علاقة ادارة المخازن بإدارة الانتاج

- تعتبر ادارة الانتاج العمل الرئيسي لإدارة التخزين حيث ان هناك علاقة مباشرة بينهما و تقوم هذه العلاقة على عدة اعتبارات يتمثل اهمها فيما يلي :
- توفر إدارة المخازن السبل من الموارد لاستمرار الانتاج الى جانب توفر الآلات و ادوات و قطع الغيار و متطلبات الصيانة .
  - كما تقوم ادارة الانتاج باتصالاتها بإدارة المخازن للتعرف على موجوداتها من المواد ومدى التزام الموارد في توريد المواد و حالتها و مقاديرها و جودتها ،ومن المألوف ان تقدم ادارة المخازن بإعلام ادارة الانتاج بأحوال التوريد من استلام و نتائج الفحص و التفتيش .
  - كما ان ادارة المخازن هي الملاذ الاخير لفضلات الانتاج و مخلفاته من العادم و التالف .

## 3- علاقة دارة التخزين بإدارة التصميم و الهندسة

إن ادارة المخازن ترتبط بعلاقات تنسيقية مع ادارة الهندسة ،كون ادارة الهندسة هي الادارة المسؤولة عن تصميم السلعة .و يمكن توضيح العلاقة التنسيقية م بين ادارة المخازن و الادارة الهندسية من خلال ما يلي:

- ❖ الحاجة لتبادل المعلومات عن فائض المخزونات و موصفاته و الانماط المستخدمة و كذلك الاصناف التي اصبحت متقادمة .

- ❖ الإبلاغ عن المواد الخاصة بالتصميم القديم حتى يمكن تفادي التقادم .
  - ❖ وضع الترتيبات للتأكد من وجود تعديلات او طرق الاستخدام في العملية الانتاجية قبل ادخال اي تصميم جديد .
  - ❖ استشارة ادارة التصميم و الهندسة عندما يتم ادراج بعض الاصناف المتقدمة للتخلص منها .
- 4- علاقة ادارة المخازن بإدارة المبيعات

ان علاقة ادارة التخزين بإدارة المبيعات هي علاقة خاصة بتقدير المبيعات ودراسة السوق حتى تتوفر لها المنتجات بالكمية المناسبة و في الوقت المناسب ،فإدارة المبيعات تقوم بتسويق المنتجات الموجودة بالمخازن و الوظيفة التخزين تعتبر ممول بالنسبة لإدارة المبيعات .

فكل هذه المعلومات تعطي لوظيفة التخزين القدرة على التنبؤ بالمخاطر التي قد تواجه التخزين ،و بذلك يمكن اتخاذ الاحتياطات اللازمة لتفادي هذه المخاطر .

#### المبحث الثالث: أساسيات تسيير المخزون

ان للمخزون دور هاما و اساسيا في استمرار نشاط المؤسسة مهما كان نشاطها وذلك لوساطته في مختلف المبادلات لذا فعلى تسيير المخزون وظيفة اساسية لما لها دور كبير في استمرار العملية الانتاجية و اي خلل او تجاهل لبعض مهامه يؤدي الى مشاكل و مخاطر كبيرة تعود بالضرر للمؤسسة ،وسنتطرق في هذا الفصل الى اهم المفاهيم الاساسية لتسيير المخزون وكذلك مفهوم التخطيط والرقابة اللوجستية لمخزون.

#### المطلب الاول: مفهوم التسيير

بصفة عامة نقصد بالتسيير مجموعة الاجراءات والقواعد الموضوعة من طرف ادارة المؤسسات قصد مساعدة المسؤولين على ايجاد القرارات اللازمة والتي تسهل عملية تسيير نشاط المؤسسة والاخذ بعين الاعتبار الاهداف المسطرة ونميز من القرارات:

- قرارات استراتيجية .

- قرارات تكتيكية .

المطلب الثاني: مفهوم وأهمية تسيير المخزون

### 1 - مفهوم تسيير المخزون

هو عبارة عن مجموعة من الإجراءات و الأعمال اللازمة لتحقيق برنامج التموين و التخزين<sup>1</sup> للمؤسسة.

كما يمكن القول انه عبارة عن الطرق والخطط والتقنيات والتوجيهات التي يجب إتباعها للتحكم في المخزون وكيفية استخدامه. كخلاصة يمكن أن نسي تسيير المخزون هو ذلك العمل الذي يجعل المخزون قادرا على الاستجابة لكل متطلبات الزبائن المستعملين للمواد المخزنة بصفة دائمة في ظل شروط اختصاصية حسنة.

### 2 – أهمية تسيير المخزون

يتجسد تسيير المخزون أهمية خاصة من جراء الأعمال التي تقوم بها المؤسسة على أساس أنظمة محكمة، و وفق صيغ معينة و عبر أجهزة مختصة لتأمين الإمداد المستمر بالمواد الأولية لعملية الإنتاج في الزمن المحدد و بالكمية و النوعية المطلوبة مع ضمان إمداد السوق بالمنتجات التامة من طريق المؤسسة بما يعطي تعهدا أنها تحافظ على سمعتها.

كما يمكن أهمية تسيير المخزون في الوظائف التي يقدمها، للمؤسسة ومن بينها ما يلي:

- استلام البضاعة من المورد أو من قسم الإنتاج لنفس المؤسسة.
- استقبال البضاعة و تسجيلها في دفاتر المخازن و مراقبتها وفقا للكمية و النوعية.
- تصنيف البضاعة بتقسيمها و ترتيبها حسب علاقاتها و أهميتها.
- شحن البضاعة بعد تغليفها و إعداد المستندات اللازمة مع إخبار وسائل النقل.
- اختيار البضاعة طبقا للمواصفات والأوامر المسلمة من العملاء وهذا من اجل تحقيق الأهداف.

<sup>1</sup> مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس تخصص مالية – الموضوع: تسيير المخزون – مرجع سابق الذكر- ص49.

## المطلب الثالث: مبادئ وأهداف تسيير المخزون

## 1 – مبادئ تسيير المخزون

- تسيير المخزون مدين يعني ضمان إعادة تموينه بطريقة عقلانية.
- معرفة المواد المكونة لهذا المخزون.
- تلبية الطلبات بطريقة سريعة.
- تفادي التموينيات الخاصة بالمواد السائرة في طريق التلف بكمية كبيرة.
- تفادي التكاليف الخاصة بالنقل و الشراء عامة وذلك عن طريق إرسال الطلبيات بكمية كبيرة.

## 2 – أهداف تسيير المخزون

إن الهدف الرئيسي لوظيفة التخزين هو تقديم خدمة للوظائف الإنتاجية و كذلك للوظائف الأخرى مما يجعلها تمتاز بجملته من الأهداف نذكر منها:

- تخفيض عبئ التكاليف على المؤسسات بصفة عامة و تحسين الوضعية المالية للمؤسسات.
- البحث باستمرار لتغيرات مدة الاستهلاك لتحسين مستوى المخزون.
- السهر على التمثيل الأمثل لعمليات السلع.
- التنبؤ ببعض التغيرات المحتملة في استهلاك بعض المواد.
- تقديم وإعداد المواد والسلع الفائضة أو الغير القابلة للاستهلاك.
- عدم الوقوع في انقطاع المخزون.
- الوصول إلى الحد الأمثل لمستوى المخزون و الحصول على ادنى تكلفة إجمالية سنويا.

## المطلب الرابع: أدوات التحكم في تسيير المخزون

إن عملية التحكم في احتياجات المخزون ومواكبة تدفقات الاحتياجات سواء من حيث التموين أو الاستهلاك تتطلب مجموعة من الإجراءات والطرق والأدوات التي تستطيع المؤسسة بمقتضاها السيطرة على عناصر مخزوناتهما بما يغطي متطلبات برامجها المسطرة عبر الزمن.

تتمثل هذه الأمور في مجموعة من الوثائق والأعمال والبرامج التي تعتمد عليها المؤسسة أو تتقدم بها لغرض في تسيير مخزوناتهما بنجاحة ويتم إحصاؤها فيما يلي:

1- الوثائق المحاسبية: تتمثل في سندات الدخل والخروج للمواد الموجودة بالمخازن لإبراز عملية الإدخال والإخراج، والتي تعمل على تحديد القيمة والكمية لكل عناصر المخزون وتكتسي طابعين: قانوني ومحاسبي.

أ - الطابع القانوني: يعني ترصيد تدفقات المخزون وتكشف عن الموجودات الحقيقية لعناصر المخزون في أي لحظة من الزمن.

ب - الطابع المحاسبي: يمثل تلك الأدوات الدقيقة التي تكشف عن الموجودات الحقيقية لعناصر المخزون.

2- تصنيف المخزون: هي طريقة في تصنيف و تنظيم و تصميم المخزونات بحسب المؤسسة و حسب طبيعة نشاطها وكذلك نوعية المواد و اللوازم المستخدمة.

3- الموازنة التقديرية: تمثل مجموعة من التنبؤات و التقديرات و التوقعات للاحتياجات و الطلب المستقبلي تتجسد في وضع خطط معبر عنها بالكمية و القيمة في آجال محددة تساعد هذه الموازنة على التكيف مع وسائل الموجودة و التي تسمح بالبلوغ إلى الأهداف المسطرة الممكن تحقيقها في حدود إمكانيات المؤسسة من مواد بشرية، مادية و تقنية.

4- الرقابة: نعني بذلك الرقابة على المخزون من المواد الأولية الموجودة في المخازن حيث تكشف عن الكميات والنوعيات الموجودة فعلا وإنذار قسم التموين بذلك عند الحاجة، بهدف السيطرة على مستلزمات العملية الإنتاجية والمحافظة على مستويات المخزون ما بين الحد الأدنى والحد الأقصى المفروض، وإذا تجاوز المخزون إحدى الحدين يجب التحذير وإعلان مصلحة التموين لاتخاذ التدابير اللازمة، لاسيما بتخصيص الأصول المتداولة (المخزون) هذا الذي يضمن الاستراتيجية في نشاط المؤسسة.

5- ملف التخزين: تتمثل في ملفات تدون فيها عمليات الدخول و الخروج من المخازن مرفقة بوثيقة وصل لتحديد قيمة المخزون ووضعها فعليا في ملف المحاسبة<sup>1</sup>.

المبحث الرابع: وظيفة اللوجستيك في تسيير المخزون

المطلب الأول : وظيفة التخطيط اللوجستي في تسيير المخزون

1- مفهوم التخطيط

يعتبر التخطيط من اهم الوظائف الادارة اللوجستية وذلك لأنه يمثل الاداة الفعالة للربط بين اهداف الوحدة الاقتصادية ، و الامكانيات المتاحة لها من موارد مادية و بشرية لتحقيق تلك الاهداف

- اعتبر فايول " ان التخطيط من اهم المسؤوليات الادارية و اصعبها ، و ان اي اخفاق ف التخطيط السليم يؤدي الى التردد واتباع الخطوات الخاطئة، و غالبا ما يقود في النهاية الى تغير في الاتجاه ان لم يؤدي الى الكارثة ، كما ينظر الى التخطيط في الادارة الحديثة بصفة عامة على انه النشاط الذي يختص بتحديد معالم الطريق المؤدي الى تحقيق هدف او اهداف معينة"<sup>1</sup>.

يتضح مما سبق ان التخطيط يشكل احدى المهام الرئيسية للإدارة الحديثة ، حيث ان الادارة الفعالة هي التي تتخذ من الخطة و ما تحتويه من الخطة و ما تحتويه من خطط جزئية دليلا لعملها و ادائها ، فالتخطيط يشمل الاهداف و السياسات المؤسسة و يكون كل ذلك بناء على الظروف و الامكانيات المتاحة .

2\_ أهمية التخطيط

لتخطيط دور هام في مجال التخزين لاسيما ان هدفه الرئيسي هو توفير الوقت و الجهد و المال في ادارة المخزون و تتضح هذه الاهمية في ما يلي:

- اداة لتحقيق و فرات في الجهد و التكاليف و تفادي خسائر النفاذ و التقادم.
- يعتبر التخطيط وسيلة فعالة في تحقيق الرقابة الداخلية و الخارجية على مدى تنفيذ الاهداف المسطرة .

<sup>1</sup> - دكتور احمد فوزي ملوخية - نظم المعلومات - مغل لتحقيق التنافسية، دارالجامعية الاسكندرية -2002-ص 135.

## 3\_ وظيفة التخطيط اللوجستي في تسيير المخزون

قبل البدء بوضع خطة المخزون تعمل الادارة اللوجستية بدراسة الخطط المتعلقة بالمبيعات والانتاج و المشتريات لغرض الحصول على المعلومات الضرورية التي تساعد على وضع خطة المخزون وذلك على النحو التالي<sup>1</sup>:

➤ خطة المبيعات : على المؤسسة القيام بعملية التنبؤ بالمبيعات لتوصل الى حجم المبيعات المتوقعة و اجراء ابحاث السوق لتعرف على رغبات واذواق المستهلكين .

➤ خطة الانتاج : يجب ان تستند الى خطة المبيعات عند رسم البرامج والخطط الانتاجية وبعد دراسة خطة الانتاج لا بدى من الحصول على المعلومات التالية :

- كمية او حجم المواد الاولية اللازمة لعملية الانتاج.

- التوقيت الزمني لمراحل الانتاجية المختلفة أي وقت الحاجة الى المواد التي تدخل في الانتاج .

➤ خطة المشتريات: بعد دراسة خطة المشتريات يجب الحصول على المعلومات التالية:

- كميات و مواصفات المواد الواجب شراؤها و توفيرها .

- المواعيد المتوقعة لشحن المواد من مصادر التجهيز و المواعيد وصولها الى المؤسسة.

وفي الاخير وبعد وضع و دراسة كل هذه الخطط تقوم ادارة اللوجستية بوضع خطة التخزين تلائم كل وضع مما يساعد و يساهم في تحقيق اهداف المؤسسة .

المطلب الثاني : وظيفة المراقبة اللوجستية في تسيير المخزون

## -1 تعريف الرقابة على المخزون

يقصد بالرقابة على المخزون تلك الوسيلة التي تتبعها ادارة المخازن للتأكد من توفير الكميات المناسبة من المواد في الوقت المناسب وحسب احتياجات المشروع مع مراعاة ما يمكن توفيره في السوق ، وتحقق افضل عائد على المال المستثمر ، وتشمل الرقابة على المخزون المواد الاولية و المواد نصف مصنعة و السلع

<sup>1</sup> صلاح الشنواني، الاصول العلمية للشراء والتخزين، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 1999، ص 282

الجاهزة وتختلف اهمية الرقابة على المخزون من منشأة لأخرى و حسب قيمة المواد المخزنة في مخازنها وعليه فان الرقابة على المخزونات امر مهم جدا في مواصلة المؤسسة والقيام بنشاطها<sup>1</sup>.

## 2- اهداف الرقابة على المخزون

تسعى وظيفة الرقابة على المخزون الى تخفيض تكلفة التخزين و ذلك عن طريق تحقيق مجموعة من الاهداف يمكن تلخيصها فيما يلي:

- التأكد من ان تكلفة التخزين عند ادنى مستوى ممكن و على الاخص تكلفة راس المال المستثمر في المخزون .
- توفير الحماية اللازمة للموجودات المخزنية و مراعاة المناخ المادي السليم للمخزون .
- حساب حجم الامثل لكمية المخزون وعدد دفعات الشراء و فترات التوريد و الشراء الاحتياجات ذات الاستهلاك المتغير و متوسط التخزين و احتياط الطوارئ .
- السيطرة على المخزن عن طريق الاحتفاظ بسجلات كافية و دقيقة تبين مكان كل مخزن و كيفية الحصول عليه بالسرعة اللازمة و باقل تكلفة ممكنة .
- ان الهدف الاساسي لأي نظام رقابي جيد هو حساب اخطاء التنبؤ و فحصها و منعها من تشكيل صعوبات خطيرة .

## 3- وظيفة الرقابة اللوجستية في تسيير المخزون

تعمل ادارة اللوجستية على تطبيق مجموعة من المقومات الاساسية للتخزين منها النوعية، الكمية، الزمان، المكان، والتكاليف المتعلقة بالمواد، فمن واجب الادارة اللوجستية التأكد والتحقق عن طريق نظام الرقابة من ان النشاطات القائمة والمنفذة لتحقيق هذه المقومات يتم طبقا للخطط الموضوعة و بكفاءة عالية حيث يمكن توضيحها فيما يلي<sup>2</sup>:

- الرقابة على النوعية : في هذا الاطار يجب تطابق المواصفات التي يتم تحديدها بواسطة التخطيط مع مواصفات المواد التي وصلت الى المخزن .

<sup>1</sup> سليمان خالد عبيدات، ادارة المواد والشراء والتخزين، دار الميسرة، عمان، 2008، ص 187

<sup>2</sup> مسعود حضر حميدي الكيسي، دراسات في تخطيط ورقابة المخزون، دار الحرية للطباعة، بغداد، 2000، ص 200.

- الرقابة على الكمية : تهدف الرقابة هنا الى التأكد من ان الكميات المخزنة مطابقة للمستويات المخطط لها وهذا من اجل حماية المخزون من النفاذ .
- الرقابة على مكان المخزون : تضم كل ما يتعلق بسلامة المواد من الشحن و نقل و تفرغ، كما تهدف الرقابة ايضا ان تكون مساحات التخزين كافية و متوفرة على جميع الشروط للمقاييس العالمية .
- الرقابة على الوقت : يتضمن هذا النوع من الرقابة على تحديد كل الازمنة المتعلقة بنشاطات التخزين كتحديد فترات الانتظار، و الاهم من ذلك هو تحديد مواعيد الجرد و زمن مراجعة الفواتير .
- الرقابة على التكاليف : تعتبر التكاليف من اساس التخطيط المهمة ، و هي تكاليف الشراء ، التخزين، النفاذ ، التقادم ..... الخ .

## خلاصة الفصل

إن مجمل ما توصلنا إليه من خلال هذا الفصل هو أن المخازن و المخزون يعتبران من الأنشطة الرئيسية لأي مؤسسة على اختلاف أنواعها فهما يؤثران تأثيرا مباشرا على السير الحسن للمؤسسة من ناحية المال او زيادة التكاليف لذا خصص بإدارة لتسييرهما وتنظيمهما لضمان توفير بالكمية و الوقت المنسبين لسير العملية الإنتاجية، وذلك لتفادي الوقوع في ندرة المخزون و تجميد او التقليل من فعالية و نشاط المؤسسة من خلاله .

و من خلال هذا الفصل اتضح لنا مفهوم الحقيقي لتسيير المخزون و كذا التخطيط والرقابة اللوجستية و توضيح درجة أهميتهم بالنسبة للمؤسسة و يمكن القول أن عدم الاهتمام بهم. يؤدي إلى مجموعة من آثار سلبية للمؤسسة يتجلى أهمها في تلف المخزون و بالتالي يسبب خسارة كبيرة للمنشأة أو نقص المخزون خاصة إذا وصل إلى الحد الذي يؤدي إلى توفيق الإنتاج و انخفاض الأرصدة مما تحتاج المؤسسة إلى إعادة الطلب على المواد بشكل متكرر و هذا ما يحمل المنشأة من مصاريف إضافية قد تعرف الاحتمالات المتوقعة بسبب زيادة التكاليف لهذا وجب التركيز عليها .

# الفهرس:

التشكرات

الإهداء

قائمة الجداول

1.....مقدمة العامة

5.....الفصل الأول : اللوجستك مدخل نظري

6.....تمهيد للفصل:

6.....المبحث الأول :ماهية اللوجستك

6.....المطلب الأول: تاريخ ظهور الفكر اللوجستك و مراحل تطوره

10.....المطلب الثاني :مفهوم اللوجستك

12.....المطلب الثالث : اهمية واهداف اللوجستك

19.....المطلب الرابع : التخطيط اللوجستي

23.....المطلب الخامس : التنظيم والرقابة اللوجستية

29.....المبحث الثاني : علاقة وظيفة اللوجستك بالوظائف المؤسسة

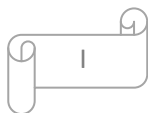
29.....المطلب الأول :علاقة وظيفة اللوجستك بوظيفة التسويق

30.....المطلب الثاني : علاقة وظيفة اللوجستك بوظيفة الانتاج

31.....المطلب الثالث : علاقة وظيفة اللوجستك بوظيفة الادارة المالية

31.....المطلب الرابع: علاقة اللوجستك بالجوانب التنظيمية والإدارية والموارد البشرية

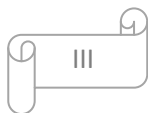
33.....خاتمة الفصل



- 34..... الفصل الثاني: وظيفة اللوجستيك في تسير المخازن و المخزون
- 35..... تمهيد للفصل:
- 35..... المبحث الأول:عموميات عن المخازن.
- 35..... المطلب الأول:تعريف المخازن
- 35..... المطلب الثاني:تقسيم المخازن
- 37..... المطلب الثالث: طرق اختيار المخازن و تجهيزاتها
- 41..... المطلب الرابع: تعريف إدارة المخازن.
- 41..... المطلب الخامس : أهداف و انواع المخازن
- 43..... المبحث الثاني:عموميات حول المخزون
- 43..... المطلب الأول:تعريف المخزون
- 44..... المطلب الثاني: أنواع المخزونات
- 45..... المطلب الثالث: أهمية و عملية دوران المخزون
- 47..... المطلب الرابع : علاقة وظيفة التخزين بالوظائف الأخرى.
- 48..... المبحث الثالث: أساسيات تسير المخزون
- 48..... المطلب الأول : مفهوم التسيير
- 49..... المطلب الثاني: مفهوم واهمية تسير المخزون.
- 50..... المطلب الثالث : مبادئ و أهداف تسير المخزون
- 51..... المطلب الرابع: ادوات التحكم في تسير المخزون



- المبحث الرابع: وظيفة اللوجستيك في تسير المخزون.....52
- المطلب الأول : وظيفة التخطيط اللوجستي في تسير المخزون .....52
- المطلب الثاني: وظيفة المراقبة اللوجستية في تسير المخزون .....53
- خاتمة الفصل :.....56
- الفصل الثالث : وظيفة الشراء والتخزين لمؤسسة الصناعات ميكانيكية و لواحقها ... 57
- تمهيد الفصل:.....57
- المبحث الأول: تقديم شامل لمؤسسة اورسيم orsim.....58
- المطلب الأول : لمحة تاريخية عن المؤسسة الأم الصناعات الميكانيكية و لواحقها.....58
- المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للوحدة.....61
- المطلب الثالث : إمكانيات و أهداف الوحدة.....64
- المبحث الثاني: وظيفة الشراء لمؤسسة orsim.....66
- المطلب الأول: سير عملية الشراء في المؤسسة .....66
- المطلب الثاني: علاقة وظيفة الشراء بالوظائف الأخرى.....67
- المبحث الثالث: وظيفة التخزين بالمؤسسة orsim.....69
- المطلب الأول: وظيفة التخزين.....69
- المطلب الثاني: مستويات التخزين.....71
- المطلب الثالث: واقع وظيفة التخزين بمؤسسة orsim.....72
- الخاتمة الفصل:.....74
- الخاتمة العامة:.....75



## الملخص :

رغم ما عرفه النظام اللوجستيكي من تطور و حداثة في تطوير و رفع من كفاءة المؤسسات باختلاف نشاطها لاعتباره نظام مهم داخل كيان المؤسسة معالجة الكثير من المسائل و ذلك من اجل الوصول الى الاهداف المسطرة باقل تكلفة ممكنة تبقى المؤسسات الجزائرية متأخرة عن الركب بسبب نقص الكفاءات العلمية القادرة على فرض التقنيات الحديثة لتسير مختلف مصالح المؤسسة او بسبب فقدانها لأصحاب القرارات الصائبة المتخذة على اساس علمي مقنع ، و من مشاكل المؤسسات التي تستدعي اهتماما خاصا مشكل اهمية اللوجستيكي في تسيير ادارة المخازن المخزون وهو موضوع بحثنا هذا .

تطرقنا من خلال هذا البحث الى كل ما يتعلق بدور اللوجستيكي في تسيير ادارة المخازن و المخزون و لتوضيح مدى نجاعة نظام اللوجستيكي في تسيير امثل للمخازن و تقليل تكاليف المخزونات و بالتالي تحقيق اكثر عائد بالنسبة للمؤسسة قمنا بدراسة ميدانية بالمؤسسة الصناعات الميكانيكية و لواحقها orsim حيث تمكنا من اعطاء صورة واضحة عن وظيفة اللوجستيكي في تسيير ادارة المخازن و المخزون داخلها .  
الكلمات المفتاحية: ادارة اللوجستيكي – المخزون – المخازن – تسيير المخزون

## Résumé:

Bien qu'il connaissait la logistique du système de l'évolution et de la modernité dans le développement et accroître l'efficacité des institutions dans les différentes activités à être considéré comme un système important au sein de l'entité d'entreprise pour répondre à un grand nombre de questions, et afin d'atteindre les objectifs de la règle au plus bas coût possible de rester les institutions algériennes sont à la traîne en raison du manque de compétences scientifiques capables l'imposition de techniques modernes pour déplacer les différents intérêts de l'institution ou à cause de la perte des propriétaires des bonnes décisions prises sur la base des connaissances scientifiques et des institutions convaincantes qui nécessitent une attention particulière au problème de l'importance de la logistique dans le déplacement des problèmes de gestion de l'entrepôt d'inventaire et fait l'objet de nos recherches.

Nous avons discuté de cette recherche à tous le rôle de la logistique dans le déplacement et la gestion des stocks entrepôt

Pour illustrer l'efficacité du système logistique va de façon optimale les magasins et réduire les coûts d'inventaire et ainsi obtenir plus de retour pour l'institution que nous avons une étude sur le

terrain de l'institution des industries mécaniques et leurs accessoires ORSIM où nous avons pu donner une image claire de la fonction de la logistique dans le déplacement gestion des entrepôts et des stocks à l'intérieur.

**Mots-clés: Gestion logistique - Stocks - Les stocks aller - Entrepôt**

# الإهداء

إلى من قال فيهما الرحمان:

"واخفض لهما جناح الذلّ من الرحمة، وقل ربّ ارحمهما كما ربّيتاني  
صغيراً"

- ♥ رمز الأمل أعزّ ما أملك " أمي أطال الله في عمرها ورعاها لمن تحب "
- ♥ إلى الذي ربّاني حتى أصل إلى هذا المستوى " أبي حفظه الله "
- ♥ إلى دعمي في الحياة وأعز ما أملك إلى زوجتي الغالية وإلى ابنتي الغالية  
جيهان وكل عائلتي، إلى جميع الأهل والأقارب و إلى جميع زملائي في  
الدراسة إلى جميع الأصدقاء

أهدي ثمرة جهدي هذا.

لقد سعينا من خلال ما سبق التركيز على دور اللوجستيك في تسيير الادارة المخازن و المخزون ومدى مساهمته في تطويره وتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة في السوق ودراسة مشكلة اختيار انجع التقنيات في تسيير المخازن والمخزون وهذا محاولة منا للربط بين الجزء النظري المعبر عن المفاهيم وتعريف وقد استهدف الجزء التطبيقي من هذا البحث دراسة مؤسسة الصناعات الميكانيكية و لواحقها "orsim" بوادي رهيو باعتبارها تحوي واحد من أهم الأنشطة اللوجستية، المتمثل في التخزين وقد كان التركيز على عملية تسيير المخازن والمخزون التي تقوم بها المؤسسة ومحاولة دراسة هذه الوظيفة وكيفية القيام بها باعتبارها تدخل ضمن أنشطة اللوجستية.

#### اختبار الفرضيات:

- بالنسبة للفرضية الأولى نجد هناك انعدم لثقافة وفكر لوجستي داخل المؤسسة ORSIM و بالتالي الفرضية خاطئة .
- بالنسبة للفرضية الثانية يمثل التخزين دور كبير في أنشطة اللوجستية والمؤسسة ككل وهذا ما تم إثباته في الجانب النظري وبالتالي الفرضية صحيحة .
- بالنسبة للفرضية الثالثة تحترم المؤسسة عامل الوقت المتفق عليه في التخزين و عليه الفرضية صحيحة.
- بالنسبة للفرضية الرابعة تستعمل المؤسسة تقنيات حديثة في التسيير المخازن و المخزون و بالتالي الفرضية صحيحة .

نتائج البحث:

من خلال ما تم تناوله في الجانبين النظري والتطبيقي يمكن تقديم مجموعة من النتائج كما يلي:

1- النتائج النظرية

- المفهوم الحديث للوجستيك يبرز تعقد نشاطاته وصعوبة التحكم فيها، وفي تدفق المعلومات على امتداد سلاسل اللوجستيك، كما تحتاج إدارة اللوجستيك إلى كفاءات واعية بدورها في هذه السلاسل؛
- الخدمات اللوجستية وخاصة التخزين من أهم النشاطات التي تخلق قيمة في المؤسسة
- يمكن التخزين من إضافة قيمة للبضاعة أو المنتجات من خلال تحقيق المنفعة الزمنية و المكانية،
- تشكل تكلفة التخزين نسبة كبيرة من تكاليف اللوجستيك ؛ حيث تمثل 45% منها؛
- يعد بناء استراتيجية التخزين بكامل مراحلها، أداة مهمة تساعد على تحقيق أهداف المؤسسة عامة وأهداف اللوجستيك خاصة والتي من بينها تدعيم المركز التنافسي للمؤسسة في السوق وزيادة حصتها منه؛

2- النتائج التطبيقية

- عدم وجود ثقافة وفكر لوجستي في المؤسسة ORSIM .
- تواجد ضعيف لمقدمي الخدمات اللوجستية نتيجة حادثة هذا المفهوم في الاقتصاد الوطني؛
- عدم استخدام تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة ORSIM .
- ضعف في تقديم الخدمات اللوجستية المصاحبة لعملية التخزين (النقل، الشحن، مناولة...).

التوصيات:

- توفير اليد العاملة المؤهلة وذلك عن طريق التكوين الجيد للموارد البشرية في مجال اللوجستيك والمناهج الإدارية الحديثة، ويكون التكوين على كل المستويات الإدارية؛
- استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال والاندماج في الحياة الرقمية المعاصرة؛ وتطبيق مبدأ 0 papier؛
- التعجيل في بناء المخزن المغطى الخاص بالمواد الاولية للمحافظة على ميزاتها.
- إعتقاد تسيير المخزونات بنموذج علمي يمكن من تسييره بطريقة عملية وفعالة تمكنها من التوفير في النفقات.
- إنشاء مواقع انترنيت والسعي إلى جعلها أكثر حيوية عن طريق التجديد الدوري للمعلومات؛
- مساندة التطورات العلمية في كل ما يخص اللوجستيك من مفاهيمه، تقنياته وأدواته؛
- تشجيع الاستثمار في الخدمات اللوجستية عن طريق جذب متعاملين لوجستيين دوليين، هذا يساعد على جذب الاستثمارات الأجنبية في مختلف المجالات؛
- التنسيق بين المتعاملين والعمل بمبدأ اللوجستيك المتكامل والمشارك، وتطوير العلاقات مع العملاء؛
- الشراكة مع الجامعات وذلك لسد الفجوة بين الجامعة الجزائرية وواقع الشغل بالمؤسسات الاقتصادية، وبقاء هذه الأخيرة على اتصال دائم مع ما هو جديد

افاق البحث:

- \_ مدى نجاعة علم اللوجستيك في تسيير المخزون و المخازن .
- \_ استراتيجية الحديثة لنظام اللوجستيك في تسيير المخازن .
- \_ فعالية وظيفة اللوجستيك في تطوير ادارة المخازن و المخزون .
- \_ دور الخدمات اللوجستية في تسيير الامثل لإدارة المخازن و المخزون

# شكر وتقدير

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم:

" من صنع إليكم معروفاً فجازوه، فإن عجزتم عن مجازاته  
فادعوا له حتى تعلموا أنكم قد شكرتم، فإن الله يحب  
الشاكرين "

لا يسعني وأنا في هذا المقام، إلا أن اتقدم بوسع الشكر والتقدير إلى من لم تبخل علي  
بنصائحها وإرشاداتها لإكمال هذا البحث، كما أشكر لها طول صبرها في تحمّل قراءته  
وتصحيح فصوله، إلى أستاذتي الأستاذة: جلوي سهام  
كما أشكر كل الأساتذة على المجهودات المبذولة تجاه تعليمنا طيلة سنتي الماجستير  
كما لا يفوتنا أن نتقدم بجزيل الشكر إلى كافة عمال مؤسسة الصناعات الميكانيكية ولواحقها  
" orsim " على السماح لنا بإجراء التريص، كما أشكرهم على كل المعلومات والنصائح  
والإرشادات التي أفادوني بها  
وكذلك أتوجه بالشكر الكبير إلى كل من ساهم من قريب أو من بعيد لإتمام هذا العمل  
المتواضع.

قائمة الجداول:

الصفحة	الرقم	العنوان
10	(1-1)	خصائص اللوجستك خلال مراحل تطوره
13	(2-1)	سلسلة الإمداد
20	(3-1)	المفهوم الشامل للإمداد
22	(4-1)	أمثلة عن القرارات الاستراتيجية والتكتيكية والتشغيلية للأعمال اللوجستية
23	(5-1)	مثلث اتخاذ قرار اللوجستيات
26	(6-1)	التنظيمي التقليدي للوجستك
27	(7-1)	الهيكل التنظيمي للوجستك المتكامل
28	(8-1)	المكانة الحديثة للوجستك
30	(9-1)	عملية الرقابة اللوجستية
65	(1-III)	الهيكل التنظيمي لقسم الشراء

الرقم	عنوان الملاحق
(III-1)	<i>Famille de produit ORSIM</i>
(III-2)	<i>Famille de produit ORSIM</i>
(III-4)	<i>Famille de produit ORSIM</i>
(III-5)	<i>Famille de produit ORSIM</i>
(III-6)	Moyens de production
(III-7)	FICHE D'IDENTIFICATION
(III-8)	LISTE DE CONTROLE DES PAPILLONS DE COMPTAGE
(III-9)	PAPILLON DE COMPTAGE
(III-10)	RAPPROCHEMENT PHYSICO-COMPTABLE DES INVESTISSEMENTS

## قائمة المراجع :

### 1 - الكتب:

- دكتور احمد فوزي ملوخية - نظم المعلومات - مغل لتحقيق التنافسية، دار الجامعة الاسكندرية - 2002.
- ثابت عبد الرحمن إدريس، مقدمة في إدارة الأعمال اللوجستية: الإمداد والتوزيع المادي، الدار الجامعية، الإسكندرية: مصر، 2003/2002.
- رونالد إتش بالو، إدارة اللوجستيات: تخطيط وتنظيم ورقابة سلسلة الإمداد، ترجمة تركي إبراهيم سلطان، أسامة أحمد مسلم، دار المريخ، الرياض: السعودية، 2006
- سليمان خالد عبيدات و مصطفى نجيب، إدارة المواد، الشراء و التخزين، الأردن، دار المسيرة للنشر و التوزيع، 2007.
- عبيد علي أحمد الحجازي، اللوجستيك كبديل للميزة النسبية، منشأة المعارف، الإسكندرية: مصر، 2000
- سليمان خالد عبيدات، ادارة المواد والشراء والتخزين، دار الميسرة، عمان، 2008
- صلاح الشنواني، الاصول العلمية للشراء والتخزين، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 1999
- محمد الصريفي، ادارة المخزون السلعي، دار المناهج للنشر والتوزيع، مصر، ط 2001.
- د. محمد حسان، إدارة الإمداد والتوزيع، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2009.
- محمد عبد العليم صابر، إدارة اللوجستيات، الشراء، التخزين، التوزيع الإسكندرية دار الفكر الجامعي 2008
- مسعود حضر حميدي الكيسي، دراسات في تخطيط و رقابة المخزون، دار الحرية للطباعة، بغداد، 2000.
- 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، 2004-2003 .
- نهال فريد مصطفى، إدارة المواد والإمداد "إدارة المخازن-إدارة المشتريات-النقل والشحن"، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2008

- نهال فريد مصطفى، جلال إبراهيم العبد، إدارة اللوجستيات، الدار الجامعة الجديدة، الإسكندرية  
مصر، 2005/2004

## 2- الرسائل الجامعية:

- حشلاف فتحي - معمر الجيلالي - جلول عبد القادر - مذكرة تخرج ماستر تخصص التقنيات الكمية  
المطبقة - الموضوع: تسيير المخزون - دفعة 2009/2008 .

- عبد العزيز بن قيراط، أداء وجودة الخدمات اللوجستية ودورها في خلق القيمة، مذكرة مقدمة ضمن  
متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة قلمة، السنة الجامعية 2010-2009

- عوالي مسعودة، لغواطي إيمان، فعالية وظيفة الإمداد في المؤسسات الإنتاجية، مذكرة مقدمة ضمن  
متطلبات نيل شهادة ليسانس في علوم التسيير تخصص مالية، المركز الجامعي - المدية - الجزائر، السنة  
الجامعية 2008-2007 .

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

تمهيد :

لقد اصبح موضوع اللوجستيك من المواضيع الهامة والحديثة سواء على المستوى التطبيقي أو الأكاديمي حيث بدأ الاهتمام به أثناء الحرب العالمية الثانية أين تم تطبيقه في المجال العسكري وهذا بتوفير متطلبات الحرب والمحاربين و بعد ما عرفته زيادة سرعة النقل، وكذلك توزيع المواد الغذائية بالطريقة و الوقت مناسبين ولم يقتصر على هذا فقط إذ أصبح يقترن أيضا بالتنظيم، التخطيط، التخزين ونقل الذخائر وقطع الغيار. هذا في المجال العسكري أما في علم الاقتصاد 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 وبعده ظهور العولمة اصبح على المؤسسات التوجه نحو توسيع نشاطها وفتح مجالات أوسع للتبادل الخارجي إلى جانب حصولها على مكانة داخل السوق .

فاللوجستيك أصبح وظيفة مهمة من وظائف المؤسسة الإنتاجية والتجارية فيما يتعلق بالاحتياجات المادية المتضمنة التموين، الإنتاج، التوزيع، التخزين وكذلك تدفق المعلومات. ومن بين أنشطة اللوجستيك الرئيسية نجد التخزين الذي يعتبر المحرك الرئيسي للوجستيك حيث يقوم بتوفير المواد الأولية اللازمة للإنتاج او تخزين السلع النصف المصنعة او السلع التامة الصنع وهو يحتل المرتبة الأولى في تكاليف اللوجستيك، وتسعى مختلف المؤسسات للتقليل من تكاليفه. إشكالية البحث:

انطلاقا مما سبق وبالنظر إلى أهمية التخزين في إدارة اللوجستيك ودوره الكبير فيها جاءت إشكالية البحث كما يلي:

كيف تساهم إدارة اللوجستيك في التسيير الأمثل للمخازن والمخزون على مستوى المؤسسة الاقتصادية باعتبارها نشاط مهم من أنشطة اللوجستية؟

للإجابة على هذه الإشكالية سنحاول الإجابة عن التساؤلات الفرعية التالية:

- \_ ما المقصود باللوجستيك؟ وما أهميته داخل المؤسسة؟
- \_ ما هو واقع اللوجستيك في المؤسسة الاقتصادية؟ وهل تعمل على تطوير عملياتها، وإرضاء زبائننا؟
- \_ هل المؤسسة تأخذ عامل الوقت في تسيير المخزونات؟
- \_ ما أهمية المخزون و المخازن؟

## فرضيات البحث

من أجل معالجة الإشكالية السابقة تم وضع عدة فرضيات سيتم اختبار مدى صلاحيتها من عدمه من خلال الدراسة:

- اللوجستيك بالعربية فنُّ السَّوقِيَّات، هو فن وعلم إدارة تدفق البضائع والطاقة والمعلومات والموارد الأخرى كالمنتجات والخدمات، وحتى البشر من منطقة الإنتاج إلى منطقة السوق.
- اختيار طريقة التخزين مناسبة يرفع من الأداء اللوجستي
- وظيفة تسير المخزونات تسمح بالمساهمة بفعالية في تحقيق أهداف المؤسسة من جهة وأن تحقق لها قيمة مضافة من جهة أخرى وهذا تحت إدارة اللوجستيك
- تستخدم المؤسسة تقنيات حديثة في تسير المخازن والمخزون.

## منهج الدراسة

بناء على طبيعة الموضوع تم الاعتماد على مجموعة من المناهج العلمية المكتملة لبعضها البعض ولدراسة موضوعنا بطريقة جيدة استخدمنا المنهج الوصفي الذي يركز على الوصف الدقيق والتفصيلي للظاهرة أو موضوع الدراسة وصفا كميا ووصفا نوعيا كما تم الاعتماد على المنهج التحليلي وذلك من اجل تحليل المعطيات المتوفرة عن الموضوع محل الدراسة. وكذلك لمعالجة مشكلة البحث تم الاعتماد على مجموعة متنوعة من المراجع، فضلا عن ذلك سيكون للإنترنت دورها في إثراء الدراسة استنادا إلى مواقع وصفحات غنية بالمعلومات الهادفة والمتجددة.

## أهمية الدراسة

ترجع أهمية الدراسة لأهمية الموضوع وذلك للاعتبارات التالية:

- عرف اللوجستيك تطورا كبيرا، ونظرا لأهميته في منظمات الأعمال المعاصرة وجب علينا معرفة هذا النظام ودراسته.
- كون عنصر التخزين من العناصر الهامة في دورة الحياة المنتوج ودوره الكبير في تطوير الانتاج.
- الدور الكبير لوظيفة اللوجستيك في تسير المخزون داخل المؤسسة وأهميته في الرفع من أداء مختلف الأنشطة المرتبطة به.

## أهداف الدراسة

يمكن القول أن هذه الدراسة تهدف إلى توضيح العلاقة بين التخزين واللوجستيك وتسعى كذلك إلى تحقيق الأهداف التالية:

- محاولة الإلمام بمختلف المفاهيم التي لها علاقة باللوجستيك والتخزين
  - محاولة إبراز أهمية عملية التخزين في اللوجستيك، من خلال تحديد الجوانب التي يمكن للمؤسسة من خلالها تخفيض التكاليف التخزين.
  - استنتاج مجموعة من التوصيات التي تمكن من تحسين خدمات التخزين المقدمة من طرف الشركات المتخصصة فهذه العملية
- اسباب اختيار البحث :

1- الاسباب الذاتية: تتمثل في ما يلي :

- علاقة البحث بمجال التخصص
  - الرغبة في الاثراء والاطلاع في هذا الموضوع
- 2- الاسباب الموضوعية :
- اثراء المكتبة بمرجع عن وظيفة اللوجستيك في تسير ادارة المخازن والمخزون .
  - افتقار المؤسسات الوطنية لا دارة اللوجستيك .
  - معاناة المؤسسات من نتائج سوء تسير ادارة المخزون.

## تقسيم الدراسة :

من اجل الإلمام بجوانب الموضوع والإجابة على إشكالية الدراسة والإحاطة بتساؤلاتها الفرعية واختبار الفروض المصاغة سابقا تم تقسيم الدراسة إلى ثلاث فصول حيث تناولنا في الفصل الأول إدارة اللوجستيك مدخل لإدارة متكاملة وتم دراسة ذلك من خلال مبحثين يستعرض الأول فيها ماهية اللوجستيك من خلال دراسة تطوره مروراً بتعريفه وأهميته وأهدافه وكذلك تناولنا فيه إلى إدارة اللوجستيك من خلال التعرض لكيفية تخطيط وتنظيم العمل اللوجستي، اما المبحث الثاني فتناولنا فيه إلى علاقة وظيفة اللوجستيك بالوظائف المؤسسة (انتاج، التسويق...).

الفصل الثاني يتناول وظيفة اللوجستيك في تسير إدارة المخازن والمخزون وتم تقسيمه إلى اربع مباحث الأول يدرس عموميات حول المخازن، تصنيفها وانواعها وكذا طرق تنظيمها في المؤسسة، أما المبحث الثاني يتناول مفاهيم حول المخزون ودواعي التخزين وعلاقة وظيفة التخزين بالوظائف الاخرى.

اما المبحث الثالث تناولنا مفهوم تسير المخزون وكذا اهميته واهدافه اما المبحث اربع درسنا وظيفتنا التخطيط والمراقبة اللوجستية في تسير المخازن والمخزون.

اما الفصل الثالث هو الفصل التطبيقي نخصه للبحث عن التطبيقات الممكنة للجوانب النظرية وذلك باعتمادنا على دراسة حالة المؤسسة الصناعية الميكانيكية ولواحقها بوادي ارهيو ولاية غليزان (orsim)، لبلوغ هذا الغرض سوف نتطرق في المبحث الاول الى تعريف المؤسسة بصفة عامة وقسم تسير المخزونات داخل المؤسسة بصفة خاصة، اي التطرق الى عرض عام لهذه المؤسسة، اما في المبحث الثاني سوف نتطرق الى خصوصيات اللوجستيك في تسير المخزونات داخل المؤسسة من تنظيم ورقابة على تسير المخزون سواء مخزون مواد الاولية او مخزون المنتج النهائي.

الفصل الاول :  
اللوجستك مدخل نظري

الفصل الثاني :  
وظيفة اللوجستيك في تسير المخازن  
والمخزون

الفصل الثالث :

وظيفة الشراء والتخزين لمؤسسة  
الصناعات ميكانيكية ولواحقها

**orsim**

الملاحق:

# مقدمة العامة:

المراجع

الخاتمة العامة:

المُلخَص: