



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم
كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية
قسم العلوم التجارية
مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر
تخصص تجارة و لوجستيك أورو متوسطي LMD



عنوان المذكرة:

اهمية الأنشطة اللوجستية في تنظيم الميناء

دراسة حالة مؤسسة ميناء مستغانم

تحت إشراف:

أ. بن شني يوسف

إعداد الطالبة:

حشلاف فضيلة

لجنة المناقشة:

الأستاذ بن شني عبد القادر رئيسا

الأستاذ بن شني يوسف مؤطرا

الأستاذ بوظراف الجيلالي مناقشا

السنة الجامعية: 2014/2015

تشكرات

الحمد لله الذي أنار ليدرب العلم والمعرفة، وأعانني على إنجاز هذا العمل

"وعملا بقوله تعالى: "ولئن شكرتم لأزيدنكم

"ويقوله صلى الله عليه وسلم: "من لم يشكر الناس لم يشكر الله

أتقدم بالشكر والتقدير إلى الأستاذ المؤطر السيد: بن شني يوسف الذي لم يينخل عليا

بتوجيهاته وإرشاداته،

كما أتقدم بالشكر والتقدير إلى الأستاذ المشرف على التريص السيد ولد عبد الرحمن على كل

المعلومات القيمة التي كانت عوناً لإنجاز هذا العمل، وإلى كل عمال مؤسسة ميناء مستغانم

وإلى كل من ساهم في إنجاز هذا العمل من قريب أو من بعيد

الإهداء

إلى الوالدين الكريمين

إلى زوجي الكريم

إلى جدتي أطال الله في عمرها

إلى إخوتي: زين الدين و مكية و هبة

إلى كل الأهل والأقارب و الصديقة: حجوج

إلى الساهرين على حمل مشعل النور ليضيئوا للأجيال طريق الهدى و التقدم

إلى كل من ساهم في إنجاز هذا العمل من قريب أو من بعيد.

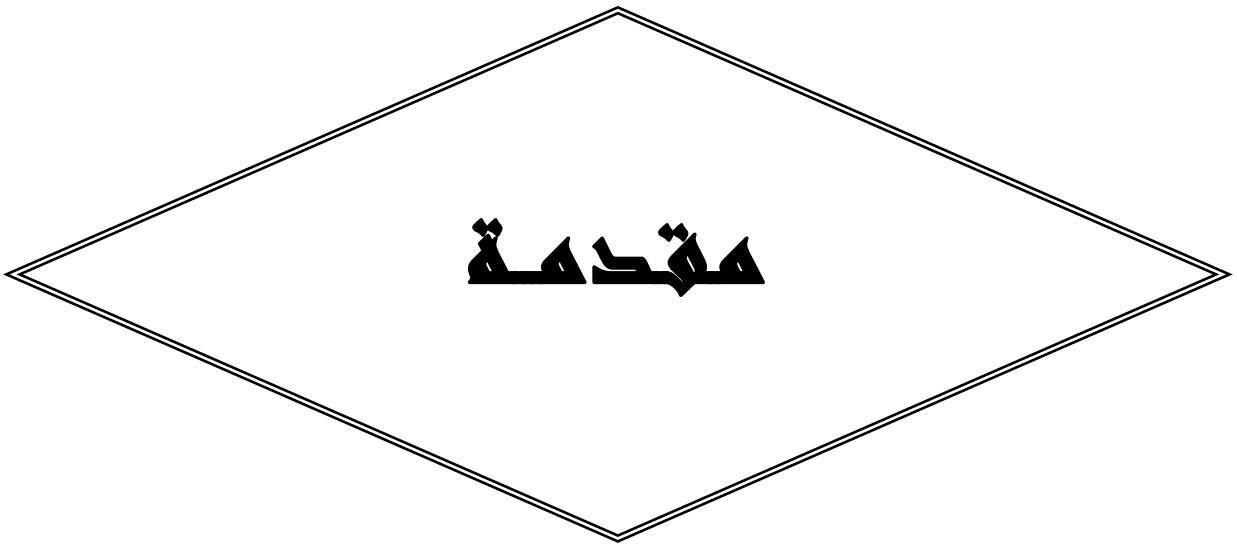
الفهرس

الإهداء.....	III
التشكرات.....	IV
قائمة المحتويات.....	VI
المقدمة العامة.....	2
الفصل الأول: مفاهيم عامة حول اللوج.	5
مقدمة الفصل الاول :.....	6
المبحث الأول: مفاهيم عامة حول اللوجستيك :.....	7
المطلب الاول : مفهوم اللوجستيك.....	7
المطلب الثاني : اسباب ظهور اللوجستيك.....	9
المطلب الثالث :اهداف و اهمية وظيفة اللوجستيك.....	12
المبحث الثاني : تقييم سلسلة اللوجستيك	7
المطلب الاول : التخطيط و التنظيم اللوجستي.....	17
المطلب الثاني : الرقابة و التنبؤ.....	33
المطلب الثالث : تكاليف وظيفة اللوجستيك.....	36
خاتمة الفصل الاول.....	37
الفصل الثاني: اهمية الانشطة اللوجستية في تنظيم الميناء.....	39
مقدمة الفصل الثاني.....	40
المبحث الأول: مزيج الأنشطة اللوجستية	41
المطلب الأول : تعريف الانشطة اللوجستية.....	41
المطلب الثاني : انواع الأنشطة اللوجستية.....	43
المطلب الثالث : تكامل الأنشطة اللوجستية.....	50
المبحث الثاني: دور التكنولوجيا في تطوير أنشطة اللوجستية	51
المطلب الاول: التطور التكنولوجي في مجال الشحن و التفرغ.....	51
المطلب الثاني: دمج الشحن.....	52

53.....	المطلب الثالث: انشطة التنسيق و الربط.....
57.....	خاتمة الفصل الثاني.....
58.....	الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمؤسسة ميناء مستغانم.....
59.....	مقدمة الفصل الثالث.....
60.....	المبحث الأول: تقديم مؤسسة ميناء مستغانم.....
60.....	المطلب الاول : التعريف بمؤسسة ميناء مستغانم.....
63.....	المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي.....
64.....	المطلب الثالث : قدرات استقبال و معالجة البواخر.....
68.....	المبحث الثاني: المشاكل و التحديات و المشاريع المستقبلية.....
68.....	المطلب الاول :التسهيلات المينائية.....
70.....	المطلب الثاني : معوقات الميناء.....
71.....	المطلب الثالث : المشاريع المستقبلية.....
75.....	خاتمة الفصل الثالث.....
77.....	الخاتمة العامة.....
79.....	المصادر و المراجع.....

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
24	قرارات استراتيجية و تكتيكية و تشغيلية للأعمال اللوجستيك	الجدول رقم 1
26	مستويات التخطيط الاستراتيجي	الجدول رقم 2
44	أنواع ادوات الشحن و التفريغ.	الجدول رقم 3
52	محطات الرسو.	الجدول رقم 4



تعتبر المؤسسات المينائية حلقة ربط بين المناطق الارضية التي تستقبل البضائع و المناطق الاخرى التي تبحر فيها السفن فهذه المناطق تعتبر ضرورية لتحويل البضائع إلى السلع لها قدرة على تحقيق حاجات افراد المجتمع و من اجل ذلك تجري على مساحات الموانئ الكثير من العمليات و النشاطات و هذا بالاستعانة بالهياكل المتوفرة في الموانئ و بالوسائل الازمة لتحقيقها سواء تعلق الامر بالبضائع أو السلع المتنوعة من اجل شحنها أو افرانها ايداعها تخزينها و حمايتها و الحفاظ عليها .

و تختلف الموانئ فيما بينها في تنظيمها للوظائف و النشاطات التي تتم داخلها فأحيانا نجد هيئات الموانئ هي التي تقدم جميع أنواع الخدمات بينما نجد في دول اخرى لا تقوم الهيئات المينائية بالأنشطة محددة كتأجير الأرصفة مع تحمل الشركات الملاحية المختلفة بكل مصاريف ما تحتاجه من الات و اجهزة و معدات .

حيث الميناء هو احد مراحل العمليات اللوجستية فالميناء ليس مجرد تسهيلات لممرور التجارة من البحر إلى البر و العكس صحيح و انما هو عنصر هام في سلسلة الامداد ذلك هو اكبر منتج للأنشطة اللوجستية .

1- أهمية البحث:

ان الأنشطة اللوجستية في الميناء انشطة هامة و ذلك بتوفير وسائط النقل التي تربط البحر بالظهير الخلفي للميناء و تجنب الزحام داخل الموانئ و تقديم خدمة التعبئة و التغليف و تعبئة الحاويات و صيانتها خلاف النقل و التخزين.

و بالتالي يستمد البحث أهميته من خلال تسليط الضوء على ضرورة العناية بوظيفة الدور الأنشطة اللوجستية من اجل السير الحسن للمؤسسة.

2- مشكلة البحث :

يمكن توضيح مشكلة البحث في الإشكالية الرئيسية التالية :

كيف تساهم الأنشطة اللوجستية في تنظيم الميناء ؟

التساؤلات الفرعية:

- ما المقصود باللوجستيك و ما هي أهميته؟

- ماهي الوظائف التي تقوم بها ادارة اللوجستيك؟

- ما دور الأنشطة اللوجستية في اتخاذ القرار في مؤسسة ميناء مستغانم؟

3-فرضيات البحث :

في ضوء أهمية البحث و إشكاليات البحث المذكورة أعلاه، يمكن صياغة فرضيات هذا البحث كالآتي :

- هو تجميع الأنشطة التي لها علاقة بتدفق وتخزين السلع والخدمات وإدارتها جمعيا بغرض امداد العملاء بالسلع والخدمات التي يرغبونها.

- الوظائف التي تقوم بها ادارة اللوجستيك هو التغلب على الفجوة بين العرض والطلب حتى يمكن للعملاء الحصول على السلع والخدمات المحددة في المكان المحدد والوقت المحدد وفي الحالة أو الشكل المطلوب باقل تكلفة مناسبة.

- الأنشطة اللوجستية تهدف إلى خدمة العملاء مع تحقيق الميزة التنافسية بإضافة قيمة ملموسة للمواد و من خلال تحقيق متطلبات ارضاء العملاء .

أهداف البحث:

يتمثل الهدف الرئيسي للبحث في التحقق من فروضه و التوصل إلى نتيجة معينة بشأن إشكالية البحث

و يمكن تحقيق ذلك من خلال تقسيم هذا الهدف إلى عدد من الأهداف الفرعية كما يلي :

- مفهوم اللوجستيك و اسبابه.

- اسباب ظهور اللوجستيك.

- اهداف و أهمية اللوجستيك.

- تكاليف وظيفة اللوجستيك.

-التخطيط و التنظيم للوجستيك و الرقابة و التنبؤ اللوجستي.

-تعريف و أهمية الأنشطة داخل الميناء.

-أنواع الأنشطة اللوجستية و مدى تكاملها.

أسلوب البحث :

يعتمد البحث على الأسلوب التحليلي من أجل تحقيق أهداف البحث والإجابة على إشكالية البحث، و ذلك من خلال مختلف الكتب، الوثائق الداخلية لمؤسسة ميناء مستغانم، المقابلات مع مختلف العمال في هذه المؤسسة و تسجيل جميع الملاحظات.

تقسيم البحث :

من أجل تحقيق أهداف البحث، يتم تقسيم هذا البحث إلى ثلاثة فصول، يشمل الفصل الأول مفاهيم أساسية حول اللوجستيك، أما الفصل الثاني فسيتركز على مفاهيم حول دور الأنشطة اللوجستية في الميناء، أما الفصل الثالث فسيتناول دراسة ميدانية لأهمية الأنشطة اللوجستية في تنظيم ميناء مؤسسة مستغانم.

الجانب النظري

الفصل الأول:

مفاهيم عامة حول اللوجستك

مقدمة الفصل الأول:

يمزج البعض ما بين الأنشطة النقل و التوزيع المادي و التوريد و بين مفهوم اللوجستيك إلا أن مفهوم اللوجستيك هو في الواقع أكثر شمولاً و عمومية.

يتناول هذا الفصل بعض المفاهيم و الأبعاد الأساسية للإدارة اللوجستية و التي تأتي في مقدمتها تعريف هذا الحقل الإداري و تحديد مفهوم سلسلة الإمداد كما يتناول الفصل الأهمية التي يفرد بها اللوجستيك و الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها. و يناقش أيضاً أنشطة التي تدخل في تصميم نظام اللوجستيك.

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول اللوجستيك

المطلب الأول: مفهوم اللوجستيك

يشير مفهوم اللوجستيك إلى أسلوب إدارة تدفق السلع والخدمات التي تحتاج إليها المؤسسة و نظام المعلومات اللازم لتحقيق هذا التدفق و تتلأشي أهمية وظيفة اللوجستيك في حالة قيام المؤسسة بإنتاج السلع و الخدمات اللازمة لتشغيل إلا هذه الحالة لم تعد تمثل الواقع الاقتصادي الذي تمثل منشأة الأعمال¹ و يمكن تعريف نشاط اللوجستيك كما يعرفه "مجلس إدارة اللوجستيك" اللوجستيك هي عملية كفاءة و فعالية التخطيط و التنفيذ و الرقابة لتدفق و تخزين المواد الخام و المخزون قيد الصنع و البضائع النهائية و المعلومات المتعلقة بها من نقطة البداية إلى نقطة الاستهلاك و تحقيق احتياجاته.

و لكن هذا التعريف يعطي انطبعا بالتركيز على البضائع الملموسة و في الحقيقة أن كثيرا من المنشآت تؤدي خدمات بدلا من المنتجات ولديها مشكلة لوجستية و مع ذلك من الممكن أن تستفيد أيضا من إدارة اللوجستيك الجيدة .

كما أن هذا التعريف يؤدي إلى أن اللوجستيك تختص بتدفق الصناعة من و إلى المؤسسة و ليس من المحتمل تتعامل هذا النظام مع عمليات الإنتاج التفصيلية و مهمة اللوجستيك هي تزويد الزبائن بكفاءة السلع و الخدمات طبقا لاحتياجاتهم لذا فان اللوجستيك يعني توصيل المنتج أو الخدمة المناسبة إلى المكان المناسب في الوقت و الحالة المناسبة².

و يعتبر نشاط اللوجستيك من الأنشطة التي لم يتم الاهتمام بها إلا حديثا فحتى سنوات قليلة ماضية لم يكن هذا النشاط بشكله الحالي و بمفهومه المتكامل معروف سواء على مستوى الأكاديمي أو على مستوى مجال الأعمال.

1 رونالد ا تش بالو تعريب تركي إبراهيم سلطان أسامة أحمد مسام : إدارة اللوجستيك -السعودية- 2006 ص 25
2 تقيدة علي هلال : ادارة المواد و الامداد ;الطبعة الاولى/ مصر 2002 ص 35

بدأت بذور هذا المفهوم اللوجستي الكامل تظهر في الإدارات العسكرية أثناء الحرب العالمية الثانية و ذلك لتحقيق هدف هام لهذه الإدارة و هو توفير المواد و المهمات حيث الاحتياج إليها. أما في عالم الأعمال لم يكن هذا المفهوم معروف و بدءا استخدامه بعد 1950، حيث بدأ رجال الأعمال في التعرف على ما يسمى بنظام التوزيع المادي و بدأ كل منهم في اختيار النظام المستخدم لديه طبقا لهذا المفهوم.

و في سنة 1985 بدأت بيئة الأعمال تتميز برودود الأفعال غير المتوقعة و بدأ الاهتمام بالأرباح للتحكم في التكاليف و الرقابة عليها بغرض تخفيضها حتى يمكن زيادة معدلات الأرباح.

و منذ هذا التاريخ بدأ مفهوم نظام التوزيع المادي و اللوجستيك ينتشر في المجال الأعمال و شرعت المؤسسة في التعرف على عناصر هذا النظام سواء بالنسبة لعناصر المعروفة منه و التي لم تكن تحظى بالاهتمام من قبل.

المطلب الثاني : أسباب ظهور مفهوم اللوجستيك

يمكن تحديد أسباب زيادة الاهتمام بنشاط اللوجستيك الشامل فيما يلي :

1- التطور في وسائل النقل :

حيث بدأت تكلفة النقل إلى ارتفاع تدريجيا إلى أن وصلت أقصى درجة لها خلال عام 1970 حيث أصبح هذا العنصر من التكلفة يمثل أهم العناصر و ذلك بسبب الزيادة الكبيرة في أسعار الوقود و مواد الطاقة و قد ترتب

على ذلك أن أصبحت التكلفة المرتبة على استخدام الطرق التقليدية للتوزيع مرتفعة للغاية و صار من الضروري البحث عن وسائل جديدة لتخفيض تكلفة النقل.

هذا إلى جانب التطورات السريعة و الكبيرة في تكنولوجيا وسائل النقل و التي ترتب عليها تغيرات كبيرة في طرق إدارة هذه الوسائل و أنظمتها سواء بالنسبة للجهات المسؤولة عن وسائل النقل أو بالمناسبة للجهات التي تستخدم هذه الوسائل.

2- ظهور مفهوم فلسفة جديدة للمخزون:

بظهور هذا المفهوم فقد بدأ تجار التجزئة بنقل عبء الاحتفاظ بالمخزون إلى التجار الجملة أو المنتجين التقدم في تكنولوجيا الحاسب الآلي على الرغم من تعقد المشاكل المرتبطة بعملية اللوجستيك مثل تعدد و تنوع وسائل النقل و تزايد نوعيات المنتج الواحد إلا أن التقدم في تكنولوجيا المعلومات و بصفة الخاصة باللوجستيك و بالتالي ساعد على تحقيق و فرات في تكاليف التوريد و التوزيع.

3- ظهور مفهوم تحليل التكاليف الكلية

يمثل مفهوم تحليل التكلفة الكلية المفتاح الأساسي لإدارة وظيفة اللوجستيك، هذا المفهوم يعني أن ينصب اهتمام الإدارة على تخفيض التكلفة الكلية ككل و ليس تخفيض تكلفة كل عنصر من عناصر هذه التكلفة الكلية على حدة¹.

- سلسلة الإمداد:

1- رونالد تشش بالو : نفس المرجع السابق ص35

تشمل الأعمال اللوجستية على مجموعة متكاملة من الأنشطة الوظيفية المتكررة لمرات عديدة من خلال قنوات محددة وذلك أثناء تحويل المواد الخام إلى منتجات نهائية مع إضافة قيمة ملموسة لهذه المنتجات بالنسبة للعملاء الذين يحصلون عليه، ونظرا لأن هناك قناة تشمل على التابع المنتظم في خطوات الإنتاج والتسويق فإن الأنشطة اللوجستية تتم بشكل متكرر ولعدة مرات قبل وصول المنتج إلى ساحة السوق. إن الرقابة الإدارية القصوى التي يمكن أن نتوقعها عادة في هذه الحالة تنصب على الإمداد المادي وقناة التوزيع المادي في منشأة الأعمال (الشراء، والنقل، والتخزين) وقناة الإمداد المادي تتعلق بالفجوة الخاصة بالوقت والمكان وبين مصادر المواد الخام الفورية وبين نقاط وأماكن الإنتاج أو التشغيل وبين الأسواق أو العملاء بسبب التشابه في الأنشطة بين هذين النوعين من القنوات أي الإمداد أو الذي يطلق عليه إدارة المواد والتوزيع المادي، فإن كافة الأنشطة الخاصة بهما تتكامل معا لتشكّل ما يعرف بالأنشطة اللوجستية والتي يعرف في كثير من الأحيان بإدارة سلسلة الإمداد.

وبالرغم من أنه من السهل الاعتقاد بأن الأعمال اللوجستية تتعلق بإدارة تدفق المنتجات من أماكن إنتاجها إلى العملاء، فإن هناك صورة عكسية أخرى بالأعمال اللوجستية بالنسبة للعديد من المنشآت والتي يجب أن يتم إدارتها بفعالية أيضا إن مثل هذه الصورة العكسية تتمثل في حياة المنتج والتي لا تنتهي بمجرد تسليم البضاعة للعملاء، فالمنتجات التي أصبحت متقدمة أو فاسدة أو عديمة الأداء يتم إعادةّها إلى مصادر إنتاجها لإصلاحها أو إعادة تصنيعها أو التخلص منها، أن قناة الأنشطة اللوجستية العكسية ربما تستخدم كل أو بعض أنشطة قناة الأعمال اللوجستية الأصلية والأمامية أو ربما تحتاج إلى تصميم خاص منفصل لذلك فإنه يجب أن نلاحظ أن سلسلة تنتهي مع التخلص النهائي من المنتج وأن القناة العكسية يجب أخذها في الاعتبار ضمن نطاق التخطيط والرقابة اللوجستية.

المطلب الثالث: أهمية وأهداف وظيفة اللوجستيك

1 - أهداف اللوجستيك:

أن الهدف الرئيسي لوظيفة اللوجستيك هو تنمية نظام متكامل من الأنشطة التي تساعد على تحقيق كل من الأهداف الإنتاجية للمنشأة و هذا لا بد من تحقيق التوازن ما بين مستوى الأداء المرغوب لتحقيقه و ما بين إجمالي.

التكاليف اللازمة لتحقيق هذا المستوى من الأداء و يمكن القول أن نخطط أنشطة الإمداد و هو ينطوي على:

- مستوى الأداء في مجال الأداء:

يمكن للمشروع أن يصل إلى أعلى مستوى ممكن من خدمات اللوجستيك لكان يتم الاحتفاظ بأسطول كامل من وسائل النقل أو يتم إنشاء مخازن متعددة في جميع المناطق الجغرافيا التي يوجد فيها المستهلكين إلا هذا الإجراء سوف يعني أن يتحمل المشروع مقدار مبالغ من التكلفة.

و في مجال أنشطة اللوجستيك يمكن قياس مستوى الأداء في ضوء ثلاث معايير :

معياري 1: يشير إلى قدرة نظام الإمداد على توفير احتياجات المشروع من المواد و المنتجات اللازمة للتشغيل¹.

معياري 2: يشير القدرة نظام الإمداد على تلبية طلبات العملاء بالسرعة المطلوبة و بنفس المعدلات لفترة الزمنية المعنية.

معياري 3: يشير قدرة نظام الإمداد على تقليل معدلات الأخطاء في نقل و توزيع المواد و المنتجات و بصفة عامة لا بد من وضع معايير الأداء في ظل الافتراضات الواقعة عن ظروف العمل الفعلية.

2- أهمية الأعمال اللوجستية:

إن الاهتمام الجاد بأنشطة اللوجستيك في المؤسسة الأعمال لم يظهر إلا في منتصف الخمسينات و بداية الستينات و ذلك عندما بدأت تكلفة تتضخم بشكل ملحوظ و عندما أيقنت الإدارة في هذه المنظمات أن الطريق نمو تدعيم المركز التنافسي و تحقيق الميزة التنافسية و زيادة الأرباح و يبدأ من خلال خدمة العملاء و خفض التكاليف و ربما ترجع لقلة الاهتمام بالأعمال اللوجستية سواء كالماضي أو في الوقت الحاضر إلى الأسباب التالية:

- أسباب انهيار الأعمال اللوجستية:

- تجاهل دور الأعمال والأنشطة اللوجستية كأحد المصادر التي يمكن الاعتماد عليها.
- عدم توفير البيانات الكافية والدقيقة للإدارة عن تكلفة الأنشطة اللوجستية في المنطقة.
- تشتت الأنشطة اللوجستية بين وظائف المنظمة الرئيسة مثل الإنتاج والتسويق وبالتالي عدم توافر بيانات عن تكلفة هذه الأنشطة بشكل منفصل.

1 نحال فريد مصطفى و جلال ابراهيم العيد إدارة اللوجستيات " دار الجامعة للنشر والتوزيع مصر 2003 ص 42

وفي حقيقة فإن الأنشطة اللوجستية تؤدي إلى خلق قيمة بالنسبة للعملاء والموردين لأي المؤسسة. وكذلك القيمة بالنسبة للأطراف ذات العلاقة والاهتمام بالمؤسسة مثل حملة الأسهم أو المستثمرين، والعاملين والمؤسسات المالية والمجتمع المحلي وجماعات.

إن الإدارة الجديدة للوجستيك تنظر إلى كل نشاط في سلسلة إمداد من خلال دوره ومساهمته في عملية إضافة القيمة أي مدى مساهمة النشاط في الأخير بشكل أهمية كبيرة ومتزايدة بالنسبة للعديد من المنشآت وذلك باعتبارها عملية أساسية تؤدي حقيقة للقيمة.

– الأهمية المتزايدة للأعمال اللوجستية:

يرجع هذا الاهتمام المتزايد بالأعمال اللوجستية لعدة أسباب :

أ – اعتبارات التكلفة العالية:

لقد أجريت العديد من الدراسات في السنوات الأخيرة وذلك لتحديد تكاليف الأنشطة اللوجستية في الاقتصاد أو في المؤسسة وعلى سبيل المثال فإن متوسط تكلفة الأنشطة اللوجستية تصل حوالي 12% من الناتج القومي الإجمالي على مستوى العالم أي حوالي 129 ترليون دولار أمريكي وعلى مستوى المؤسسة فإن تكلفة الأعمال اللوجستية قد تصل أحيانا إلى 30% من إيرادات المبيعات اللوجستية يمثل في الغالب جزء كبير من إجمالي تكاليف بالنسبة لمعظم المنشآت الأعمال والقيمة المضافة يمكن تحقيقها من خلال ترشيد و تدنية هذه التكاليف الباهظة ومن تم تعظيم الفائدة لصالح العملاء وأصحاب رأس المال أو حملة الأسهم.¹

ب- طول خطوط الإمداد والتوزيع:

يميل الاتجاه الاقتصادي الحديث إلى التركيز على الاقتصاد العالمي المتكامل لذلك فإن العديد من منشأة الأعمال أصبحت تهتم بالبحث عن أو تنمية الاستراتيجيات المناسبة التي تمكنها من ممارسة التسويق الدولي وتحقيق المنافسة

1- رونالد داتش بالو : نفس المرجع السابق، ص36.

العالمية لمنتجاتها من خلال السعر والجودة كما أن الأمر لم يقتصر على سعي هذه المنشآت بشكل فردي لتحقيق ذلك بل امتد إلى مستوى جهود الحكومات السياسات الدولية، حيث تم بناء التكتلات العالمية الاقتصادية مثل الاتحاد الأوروبي ودول اتفاقية التجارة الحرة الأمريكية الشمالية (كندا، الولايات المتحدة الأمريكية والمكسيك).¹

إن الاتجاه نحو العولمة في الصناعة وكذلك الاهتمام بالأنشطة اللوجستية داخل كل منشأة أعمال خاصة الشركات المتعددة الجنسيات والشركات الكبيرة الحجم التي تقتصر إنتاجها على الأسواق المحلية وذلك بسبب تكلفة خطوط الإمداد والتوزيع الطويلة.

ج- الأعمال اللوجستية هامة للإستراتيجية:

تبدل الشركات وقتاً طويلاً وجهداً كبيراً في سبيل إيجاد سبل التي يمكن أن تميز منتجاتها عن غيرها من المنافسين، أي إستراتيجية التمايز وخاصة في تكلفة أسعار المنتجات تتوقف إلى حد كبير على كفاءة أداء الأعمال اللوجستية من حيث التكلفة وعلى فعالية هذه الأعمال اللوجستية يمكن أن تساعد المؤسسة على التوسع في السوق وزيادة حصتها السوقية وزيادة ربحها²

د- الأعمال اللوجستية تصف قيمة ذات دلالة للعميل:

مما لا شك فيه أي سلعة أو خدمة لا تتمتع إلا بقيمة قليلة عندما لا تكون متاحة للعملاء المحتملين في الوقت والمكان المناسبين من خلال إعداد الطلبات والمعلومات والتخزين والنقل وغيرها فإن ذلك سوف يزيد من القيمة المضافة إلى هذه الخدمات بالنسبة للعملاء لإرضاء العميل يتوقف بصفة أساسية على توفير المنتجات بضمناً أسباب تدفقها بواسطة الأنشطة اللوجستية المختلفة ومن أمثلة ذلك شركة كوداك قد ارتكبت خطأ كبير في نهاية السبعينات عندما أنتجت آلة التصوير ذات الصور الفورية وأنفقت ملايين من الدولار على حملتها الإعلامية

1-رونالدا تش بالو مرجع سبق ذكره ص مرجع سبق ذكره ص 36.

2- عبد الرحمن ادريس: مرجع سبق ذكره، ص30.

وذلك قبل أن تعمل على توفير الكميات المناسبة منها في منافذ التوزيع المختلفة فقد قام العديد من المشتريين بزيادة قنوات التوزيع آلة التصوير الجديدة وعندما لم يجدونها قاموا بشراء آلة تصوير بالورويد بدلا منها.¹

هـ- تزايد رغبة العملاء في الحصول على استجابة مناسبة وسريعة:

إن نجاح و إقبال على استعمال الانترنت والبريد الإلكتروني 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 المنشآت على إتباع ما يعرف بالإنتاج ذو الحجم الكبير وكذلك التسويق ذو الحجم الكبير. وبالتالي 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 التي تعتمد على تدفق المعلومات والتعبئة والنقل والتخزين وغيرها.²

المبحث الثاني: تقييم سلسلة اللوجستيك

المطلب الأول: التخطيط و التنظيم اللوجستي

1-رونالداتش بالو مرجع سبق ذكره، ص30.

2- عبد الرحمن ادريس: مرجع سبق ذكره ص 37 .

1 - التخطيط:

يأتي التخطيط في مقدمة الاعتبارات الهامة للإدارة و ذلك لماله من أهمية كبيرة في استثمار و نجاح مشروعات الأعمال في مجال اللوجستيك بصفة خاصة.

- مفهوم التخطيط:

إن التخطيط هو عبارة عن إجابة عن عدة من التساؤلات منها ماذا تفعل؟ متى أين كيف و هو عبارة عن عملية الإعداد مقدما لما يجب عمله في المستقبل بغرض تحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف من هذا المنطلق يمكن القول بان التخطيط ينطوي على عملية الاختيار من بين بدائل التصرفات و الأنشطة المستقبلية للمنشأة ككل و هذا يتطلب تحديد الأهداف المؤسسة و أهداف الوحدات و كذلك الطرق لإنجازها و فضلا عن أن التخطيط يمثل عبور إلى المستقبل بما يتطلب من ضرورة تحديد الأهداف و كيفية تحقيقها فان تعتبر أساس انجاز الوظائف الإدارية الأخرى.¹

- أهمية التخطيط:

إن استمرارية و نجاح مشروعات الأعمال في الأجل الطويل يتوقف على تنمية الخطط و مراجعتها بحيث يتماشى مع معدلات التغيير السريعة التي تشهدها الأسواق الأعمال و في غياب التخطيط سوق يعد رجال الإدارة أنهم ينفقون معظم الوقت المتاح للعمل في اتخاذ قرارات تمثل ردود أفعال للمشاكل التي يوجهها بدلا من توقع التغيير و تنمية الاستراتيجيات التي تمكن من التعامل معه و يتطلب التخطيط القيام بتقدير احتمالات تحقيق مجموعة الظروف المتوقعة في المستقبل و الشكل المرتبطة بكل منها و في ضوء هذه التقديرات يمكن تحديد احتياجات المؤسسة من الأموال كما يمكن تدبير عملية الحصول على هذه الأموال فإذا قام احد العملاء بتعديل شروط التعامل معه و طلب من المؤسسة أن تقوم بتوجيه الشحنات الخاصة به بشكل مباشر بدلا من قيامه باستخدام

1 عبد السلام ابو قحف :اساسيات التنظيم و ادارة الدار الجامعية مصر 2005/2004 ص 341

البضاعة الخاصة به من مراكز التوزيع أو ذلك دون تحمل اي نفقات التقليدي بمستوى المبيعات إلى قبول شروط العمل دون ان يأخذ المشروع في الاعتبار تأثير ذلك على المستوى الكلي لربحية المؤسسة.

- مجالات التخطيط اللوجستي الرئيسية:¹

تتعامل المستويات المختلفة للتخطيط اللوجستيك مع مشكلات متعددة تتركز في المجالات الرئيسية التالية خدمة العملاء تسهيلات الموقع قرارات المخزون و اخيرا قرارات النقل و ذلك عما هو موضح في الشكل (1):

الشكل 1: مثلث القرارات اللوجستيك

1- رونالد اتش بالو مرجع سبق ذكره، ص32.



المرجع: رونالد اتش بالو : مرجع سبق ذكره ص 32

استثناء تحديد المستوى المرغوب لخدمة العملاء فان خدمة العملاء ما هي الا نتيجة لاستراتيجيات التي تتم صياغتها في المجالات الثلاث الاخرى (التخزين و النقل و الموقع) فالتخطيط اللوجستيك ينصرف في مفهومه بالتالي إلى مثلث قرارات اللوجستيك الموضح في الشكل (1) و تتصف هذه المجالات الثلاث للمشكلات بالتداخل فيما بينها و من تم يجب ان يتم التخطيط لها كوحدة واحدة و ليس بطريقة منفصلة حيث كل منهما يؤثر بدرجة ملموسة على النظام اللوجستيك المتكامل.

- تخطيط الأعمال اللوجستية:

يوجد ثلاث أنواع من التخطيط اللوجستي وهذه الأنواع:

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

أ - التخطيط الاستراتيجي:

يتطلب التخطيط الاستراتيجي تخصص أحجام كبيرة من الموارد المالية والمهارات الإدارية، ويحدد التخطيط

الاستراتيجي الهيكل الذي يضمن في إطاره مختلف الخطط التشغيلية والتكتيكية لذلك فإن التخطيط

الاستراتيجي هو الذي يقدم التوجيهات اللازمة للقيام بالأنواع الأخرى من التخطيط ومتى ما سبق أن

التخطيط

الاستراتيجي يؤثر إلى حد كبير على أسلوب ادارة العمليات وذلك للوصول إلى مستوى الأداء المطلوب في مجال

اللوجستيات وذلك بأقل تكلفة اجمالية ممكنة.

وتمتد الفترة التي تغطيها الخطة الإستراتيجية لتشمل عدة سنوات قد تصل إلى 10 سنوات لذلك يتم تعديل

بعض جوانب الخطة مع مرور الوقت نظرا للاختلاف الظروف الفعلية عن الظروف المتوقعة في حالات عديدة

فكلما طالت الفترة التي تغطيها الخطة كلما زادت درجة عدم التأكد المرتبطة بالتنفيذ الفعلي¹.

ب- التخطيط التشغيلي:

الخطة التشغيلية هي الأداة التي يستخدم للربط ما بين الجهود في مجال اللوجستيك وما بين المؤسسة وعادة تغطي

هذه الخطة فترة سنة وتهدف خلالها إلى تحقيق الآتي.²

أ - تعديل بعض عناصر نظام اللوجستيك مثل بناء مستودع جديد أو شراء أسطول خاص للنقل أو تعديل

وسائل المناولة.

¹ - نihal فريد مصطفى: مرجع سبق ذكره، ص302.

² - نihal فريد مصطفى: مرجع سبق ذكره، ص305.

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

ت تحديد الميزانيات الخاصة بنشاط اللوجستيك وذلك للرقابة على أوجه الإنفاق المختلفة.

نظرا لقصر الفترة الزمنية التي تغطيها الخطة التشغيلية فإن احتمالات توافق الأداء الفعلي مع الأداء المخطط تكون كبيرة وذلك باستثناء العناصر ذات الطبيعة المالية.

والخطة التشغيلية هي الأداء الرئيسية التي تساعد على ادارة نظام اللوجستيك بشكل متكامل ومترابط.

ج- التخطيط التكتيكي:

يشير التخطيط التكتيكي إلى الإجراءات التي تهدف إلى تكيف الأحداث الغير متوقعة خلال الفترة التي تغطيها عملية التخطيط التشغيلي وتنقسم الإجراءات التكتيكية إلى نوعين من الإجراءات:¹

-إجراءات مسبقة تنطوي على خطط تفصيلية تبين أنواع التصرف في حالة حدوث ظروف معينة متوقعة ولكنها غير مؤكدة لحظة إعداد الخطة التشغيلية.

- إجراءات تفاعلية لتحديد أسلوب تعديل الخطة في ضوء ظروف معينة لم يكن يتوقع حدوثها.

وتتميز الفترة التي تغطيها عملية التخطيط التكتيكي بالتغير على حسب طبيعة الحدث الذي يجب مواجهته وبالتالي فإن احتياجات الخطة من الموارد تتوقف أيضا على نوعية الظروف غير المتوقعة التي تواجهها المؤسسة.

ويتعلق الاهتمام الأول في هذا الصدد بكيفية تحريك المنتجات أو المواد بفعالية وكفاءة من خلال القناة

اللوجستية المخططة ويتضمن الجدول (1) أمثلة مختلفة لبعض المشكلات الواقعية المرتبطة بهذه الأنواع المختلفة للتخطيط اللوجستي وفي ظل الإطار الزمني الخاص بكل نوع.

¹ - نفس المرجع السابق، ص303.

جدول رقم(1): بعض الأمثلة على القرارات الاستراتيجية والتكتيكية والتشغيلية للأعمال اللوجستية

مستوى القرار			نوع القرار
تشغيلي	تكتيكي	استراتيجي	
الطرق والنفقات والارسال والشحن	وضعية المخزون	التسهيلات والحجم والموقع	الموقع
جداول الكميات والوقت	مزيج الخدمة الفصلي	اختيار نمط النقل	النقل
تسهيل وتعجيل تنفيذ الطلبات	قواعد الأولويات لطلب العملاء	اختيار وتصميم نظام إدخال الأوامر	تشغيل الأوامر
-	-	وضع المعايير الخاصة بخدمة العملاء	خدمة العملاء

المخازن	التنظيم الداخلي والمكان	اختيار المساحات الفصلية	الوفاء بالأوامر
الشراء	وضع سياسات الشراء	التعاقد واختيار البائع/ المورد	إصدار أوامر الشراء

المرجع: ثابت عبد الرحمن إدريس مرجع سبق ذكره ص 62

ويلاحظ أن المستويات الثلاث السابقة للتخطيط اللوجستيك تختلف من حيث البيانات التي تتعامل منها، وذلك كما هو بين في الجدول (2) حيث نجد أن التخطيط الاستراتيجي يعتمد على بيانات خارجية إلى حد كبير، وذات نطاق عام وتمثل إجماليات، وذات طبيعة تنبؤية وعلى درجة عالية من الدقة وغير متكررة

الجدول (2): متطلبات البيانات وفق مستويات التخطيط اللوجستي.

نوع القرار	التخطيط التشغيلي	التخطيط التكتيكي	التخطيط الاستراتيجي
------------	---------------------	---------------------	------------------------

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

المرجع: ثابت عبد الرحمان إدريس مرجع سبق ذكره ص 62

التنظيم:

من المتعارف عليه ان البناء التنظيمي و النظام الاداري هو الاطار العام الذي من خلاله أي منشأة و تمارين فيه الادارة وظائفها و يساعد التنظيم الاداري الملائم على سهولة و سرعة العمل من اجل تحقيق رسالة المؤسسة و هدفها و توجد مسالتين هامتين يجب تناولها عند معالجة الجوانب التنظيمية و الإدارية للأنشطة اللوجستية الأولى هي مكانة الأنشطة اللوجستية في التنظيم العام و الثانية هي التنظيم الداخلي لها.

- مفهوم التنظيم:

التنظيم كوظيفة من وظائف المدير تنطوي على تحديد الأنشطة المطلوبة إنجازها لتحقيق الاهداف و تحديد الافراد الذين سيقومون بتنفيذ هذه الأنشطة بحيث يتم إسناد النشاط المعين على الشخص الذي تلائم قدراته و مهاراته مع متطلبات هذا النشاط و تحديد مراكز السلطة و المسؤولية و اساليب الاشراف و التنسيق بين الأنشطة.

- أهمية وظيفة التنظيم:

ان التنظيم فوائد عديدة يمكن تلخيصها كالآتي:

- جعل كل عضو من أعضاء التنظيم يعرف ما هي مجموعة الأنشطة التي سيقوم بأدائها.
- أما التنظيم السليم يساعد في تحديد علاقات العمل بالمنظمة تحديدا و اضحان فكل عون من اعضاء التنظيم يعرف مكانه و علاقته التنظيمية برؤسائه أو مرؤوسيه.
- يساهم التنظيم أيضا في التوحيد الشامل لجهود و تصرفات الجماعة و توجيهها نحو الهدف المشترك كما يساهم في تحقيق افضل استخدام للطاقات البشرية و المادية و يأتي هذا من حقيقة ان التنظيم يعمل على إقامة و موازنة العلاقات السليمة بين العمل المحدد و الاشخاص القائمين به و التسهيلات المادية من خلال التنظيم الفعال يمكن تجنب مشكلات متعددة مثل ازدواج في العمل شيوع المسؤولية أو التهرب منها عدم القدرة على اتخاذ القرارات التدخل إلى الاختصاصات.

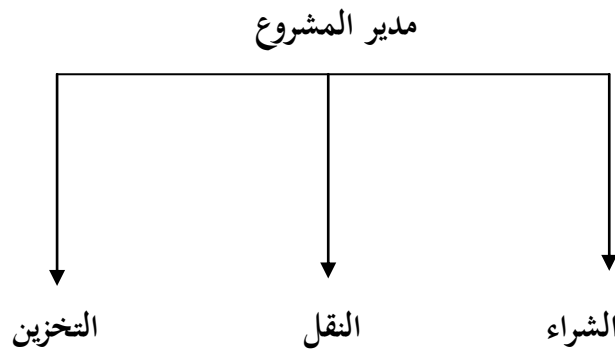
ويضاف إلى أن التنظيم يساعد في تسهيل تدفق العمل و تسلسله و يزوده العاملين ببعض الارشادات الخاصة بالأداء و تسهيل الرقابة و تحديد قنوات الاتصال و غيرها¹

أ- التنظيم الداخلي لإدارة اللوجستيك ومحددته:

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

ب- التنظيم الداخلي لإدارة اللوجستيك:

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

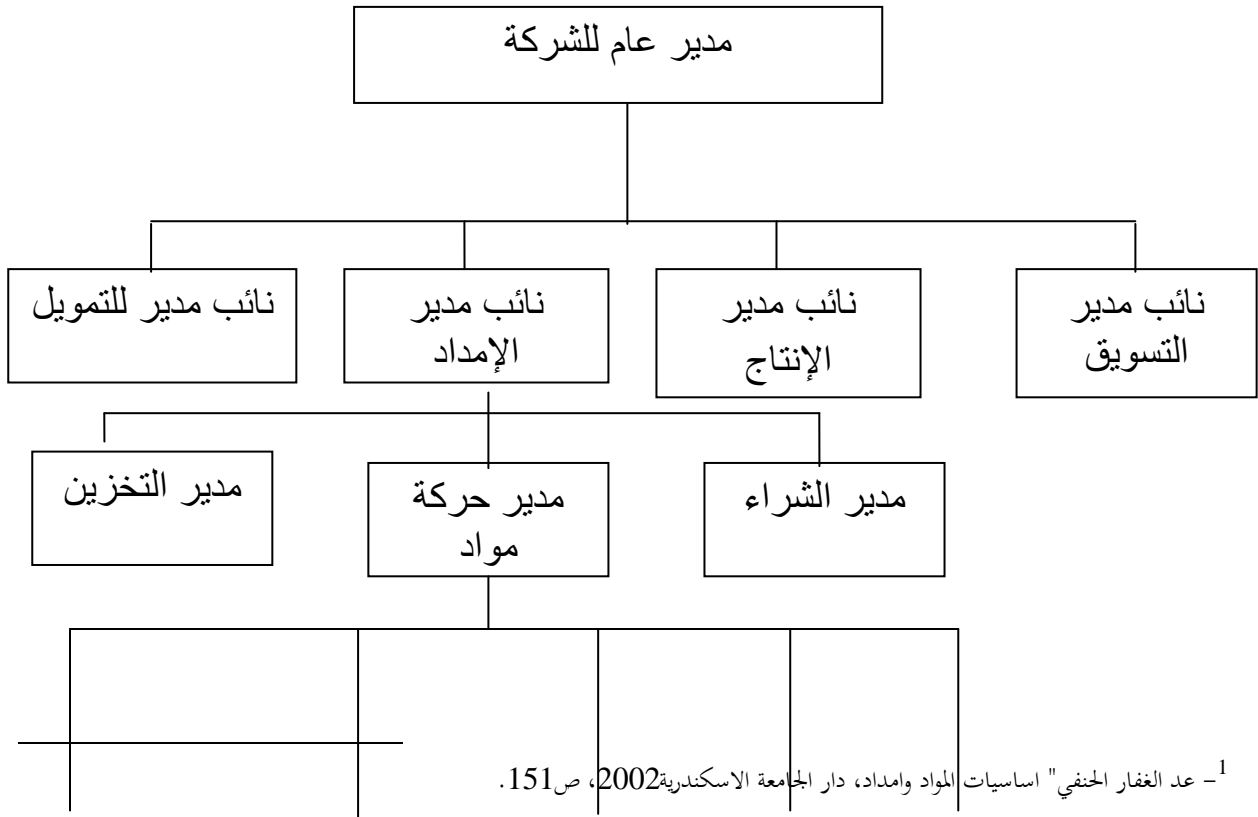


المرجع: عبدالسلام ابو قحف ص 362

¹- عبد السلام ابو قحف : مرجع سبق ذكره ص 362

غير أن استخدام هذا الشكل لتنظيم الداخلي لإدارة اللوجستيك لا يتفق مع المفاهيم الأساسية للإدارة اللوجستيك وهو ضرورة التكامل بين هذه الأنشطة المختلفة. إن استخدام هذا الشكل يصلح إذا كانت أهمية كل نشاط من هذه الأنشطة متساوية أو إذا كان حجم أعمال المشروع كبير بحيث يسمح له باستخدام مبدأ التخصص بالكفاءة المطلوبة يجب أن يلازمه تحديد دقيق لطبيعة العلاقات بينها ما يضمن لها تكامل الوظيفي وتحقيق التنسيق وتقسيم هذه الوظائف فيجب تحديد الشكل التنظيمي الداخلي خاص بكل وظيفة. أما في حالة فصل وتقسيم هذه الوظائف فيجب تحديد الشكل التنظيمي الداخلي الخاص بكل وظيفته. أما في حالة ضم كل أنشطة اللوجستيك في نظام واحد متكامل فإن الأمر يتطلب تحديد شكل تنظيمي التنسيق والتعامل المطلوب لكل الوظائف.¹

الشكل (2) : التنظيم الداخلي للإدارة اللوجستيك



¹ - عد الغفار الحنفي " اساسيات المواد وامداد، دار الجامعة الاسكندرية 2002، ص 151.

الاتصالات	الاحتفاظ	الرقابة	التسليم	النقل
	بالمخزون	على المخزون	الفحص	

المرجع: مصطفى محمود ابو بكر مرجع سبق ذكره ص 102

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

إن المفاضلة والاختيار بين المركزية واللامركزية أمر غير بسيط ومعقد لأن لكل منها نواحي سلبية وإيجابية والواقع أنه في الحياة العملية لا يوجد ما يطلق عليه مركزية أو لامركزية فهناك أمر وسيط، هذا يعني أن العلاقة بينها تتمثل مدى معين وليس طرفي نقيض ومن ثم نجد عدد كبيراً من درجات المركزية واللامركزية التي نجدها في الواقع العملي إن الاختيار من درجات المركزية واللامركزية تحكمها مجموعة من العوامل و لاعتبارات المختلفة تركز منها بالاختصار أهمها مدى التوزيع الجغرافي لنشاط المؤسسة والذي يحدد عدد الفروع ومدى انتشارها وطبيعة العلاقة بينها فكلما بعدت المسافة بينها وعدم توافر وسائل النقل والاتصالات اللازمة وما يترتب على ذلك من زيادة التكاليف وضياع الوقت يفضل استخدام درجة من المركزية والعكس صحيح.

حجم هذه الفروع فكلما كانت كبيرة يفضل توفر لها قدراً من اللامركزية بالاستفادة من المزايا المحيطة لهذا الواقع. كمية ونوع المواد المستخدمة، فكلما كانت كبيرة وأيضاً متنوعة من حيث الكم والنوع تميل الإدارة نحو اللامركزية بالاستفادة من اقتصادية دقيق لتعديد العلاقة بين الكمية المشتريات أو منقولة ومن تكاليف الشراء والنقل

¹ - مصطفى محمود ابو بكر مرجع سبق ذكره، ص 102.

والتخزين مدى توافر القوى العاملة بالخيرات المطلوبة يساعد هذا العامل على عملية الاختيار بين المركزية اللامركزية.

- محددات التنظيم الفعال لنشاط اللوجستيك:

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

أ- الخصائص التنظيمية:

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

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

ب- الظروف البيئية:

تتأثر فعالية التنظيم بمجموعة العوامل البيئية الداخلية والخارجية وتشير الظروف الداخلية إلى المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة وهي الظروف التي يمكن الرقابة والسيطرة عليها من جانب ادارة اللوجستيك مثل درجة رضا العاملين و اتجاهات العاملين ومستويات الانجاز و نظام التواب والعقاب...

أما الظروف البيئية الخارجية فهي مجموعة العوامل التي تقع خارج نطاق سيطرة و تحكم الإدارة مثل الظروف الاقتصادية والقانونية و الثقافية والاجتماعية.¹

ج- خصائص العاملين :

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

د- السياسات والممارسات الإدارية:

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

- التحديد الاستراتيجي للأهداف :

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

ث الحصول على الموارد واستخدامها :

ج تشير هذه السياسة إلى عملية استخدام الموارد المالية والبشرية والتكنولوجية المتاحة للمنشأة توفير رأس المال اللازم لشراء احتياجات المؤسسة وغيرها.

- الظروف المحيطة بالأداء :

¹ - نبال فريد مصطفى ، مرجع سبق ذكره، ص337.

لابد من الاهتمام بالمناح التنظيمي الذي يساعد العاملين على أداء مهامهم بكفاءة ويتم ذلك من خلال الاختيار السليم للعمالة ووضع برامج لتدريب والتنمية وتقييم الأداء مع ربطها بنظام عادل للثواب والعقاب.

- عمليات الاتصال :

إن كفاءة وفعالية التنظيم الخاص باللوجستيك يتوافق بدرجة كبيرة على مهارة الشخص المسؤول عن مبدأ التنظيم وعلى قدرته على اتخاذ القرارات الناجمة .

- قابلية التنظيم بتأقلم والتجديد :

أن الظروف البيئية المحيطة بنشاط اللوجستيك تتميز بالتغير المستمر لذا لابد من التأكد من قدرة التنظيم على مواجهة هذه التغيرات و التكيف معها.

المطلب الثاني: الرقابة و التنبؤ

قد يجري عمل الخطط اللوجستية و تنفيذها الا ان هذا بمفرده لا يضمن انجاز و تحقيق الاهداف الموضوعية لذلك من الضروري التفكير في وظيفة اخرى للإدارة و هذه الوظيفة هي الرقابة .

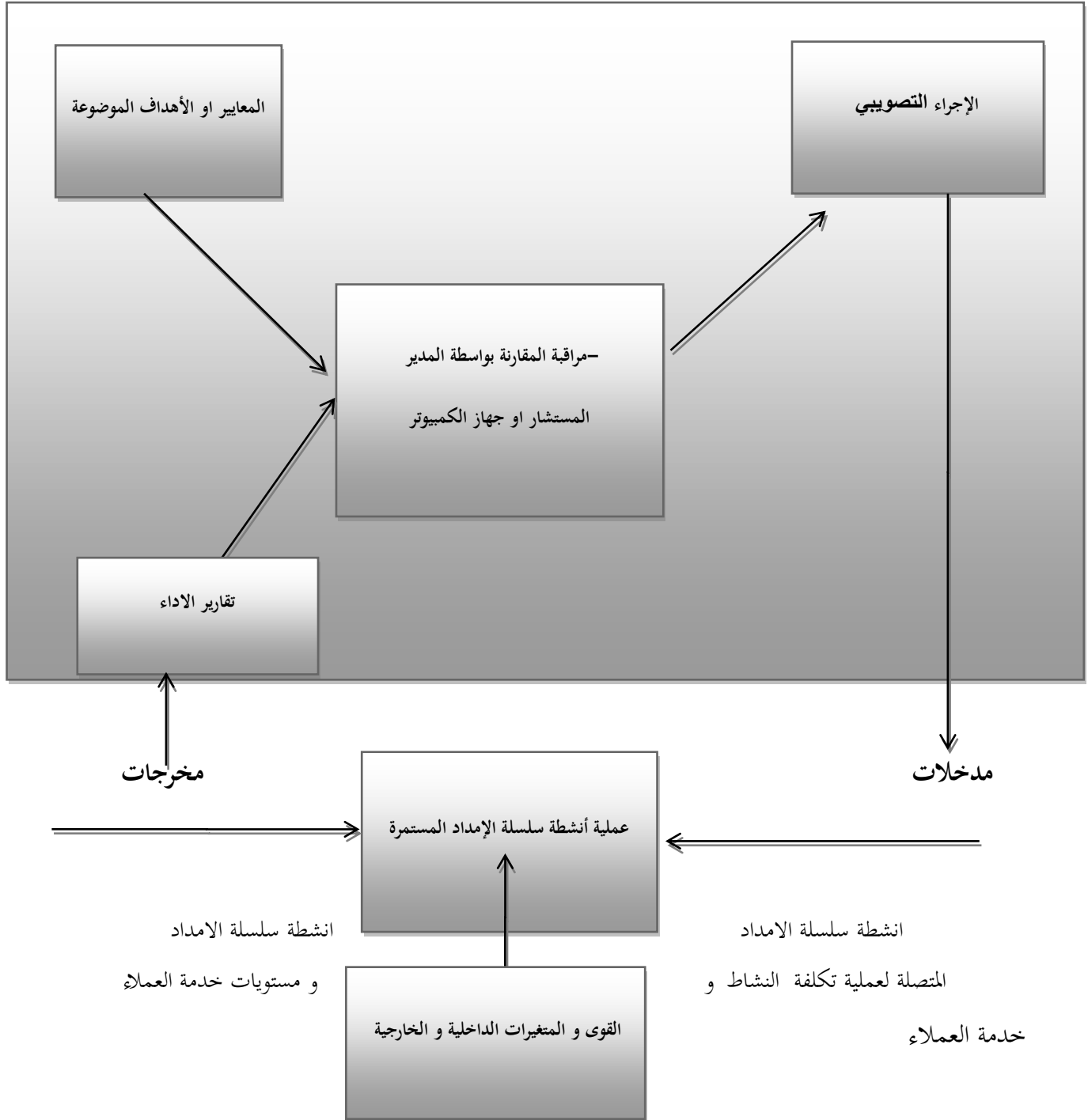
1- الرقابة على اللوجستيك:

ترتكز الحاجة الاساسية لوجود نشاط رقابي على الغموض المستقبلي الذي من شأنه ان يؤدي لحدوث تعديل في اداء الخطة الموضوعية فالتخطيط المثالي و التنفيذ للخطط الموضوعية قد يستلزم رقابة أو سيطرة على الإطلاق لان ذلك نادر الحدوث بسبب ما يحدث من تغيرات في بيئة اللوجستيك فانه ينبغي على اخصائي اللوجستيك ان يطرح الية للرقابة لضمان تحقيق الأهداف الموضوعية.

-نموذج الرقابة على اللوجستيك :

يجري قياس عملية الرقابة في النظام اللوجستي من خلال سعي المدير للسيطرة على الأنشطة اللوجستية من النقل و التخزين و التحكم في المواد و المخزون و معالجة الطلبات من ناحية ما يعود من وراء ذلك على خدمة العملاء وتكاليف الأنشطة و تتضمن آلية السيطرة لدى المدير اعمال المراجعة و التقارير عن أداء النظام و الأهداف الموضوعية بالنسبة لأداء اللوجستيك و هذه الية الرقابة من حيث ارتباطها بالعوامل المرتبطة في العملية جرى توضيحها في لشكل اما العوامل الإضافية فهي تتضمن الخطط الأنشطة اللوجستية و المؤشرات البيئية و الأداء.

الشكل 3: يمثل عملية الرقابة على اللوجستيك



المرجع: نحال فريد مصطفى مرجع سبق ذكره . ص 306

2- التنبؤ :

على انه التخطيط و وضع الافتراضات حول إحداث المستقبل باستخدام تقنيات خاصة عبر فترات زمنية مختلفة و بالتالي فهو العملية التي يعتمد عليه المديرون أو متخذو القرارات في تطوير الافتراضات حول أوضاع المستقبل إذا فهو يشمل تقدير نشاط في المستقبل مع الأخذ بعين الاعتبار كل العوامل التي تؤثر على ذلك النشاط.¹

-خصائص عملية التنبؤ :

_تعد عملية التنبؤ علما و فنا.

_تحتوي عملية التنبؤ على نسبة خطأ.

_لا تعني عملية التنبؤ ان يكون الطلب الفعلي معدلا للطلب المتوقع.

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

-طرق التنبؤ²:

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

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

-الطرق الاساسية (البسيطة المزدوجة).

¹ - علي فلاح الزعبي و زكريا احمد عزام : ادارة الاعمال اللوجستية (مدخل التوزيع و الامداد) ص 20
² - نفس المرجع السابق .

المطلب الثالث: تكاليف وظيفة اللوجستيك

لابد من النظر إلى نظام اللوجستيك كمركز تكلفة و يلاحظ ان حجم التكاليف المرتبطة بوظيفة اللوجستيك يرتبط مباشر بمستوى الأداء فكلما تناقصت الفترة الزمنية اللازمة لتسليم المنتج إلى المستهلكين على سبيل المثال كلما ارتفعت التكاليف المرتبطة بنظام اللوجستيك بشرط استمرارية معدل التوزيع لابد من تحقيق التوازن المطلوب بين مستويات الأداء و مستويات الكلفة المرتبطة بكل منها و هنا لابد ان تشير إلى أهمية اخذ متطلبات أنشطة التسويق و الإنتاج و ذلك نظرا لطبيعة الارتباط الوثيق فيما بين نشاط الإنتاج و بين نشاط اللوجستيك¹

¹ نهال فريد مصطفى : مرجع سبق ذكره ص43

خاتمة الفصل الأول :

في ختام هذا الفصل يتبين لنا ان النقطة الرئيسية في اللوجستيك هي تنظيم و كيفية تحقيق التنسيق أو التعاون بين الأنشطة ووظائف المؤسسات بما يتيح تنفيذ الخطط اللوجستية بصورة فعالة و ذلك يوجد نظام معلومات فعال و لن يتحقق ذلك إلا بوجود الرقابة والتنبؤ .

الفصل الثاني:

أهمية الأنشطة اللوجستية في تنظيم الميناء.

مقدمة الفصل الثاني :

عندما نتحدث عن الأنشطة اللوجستية فإننا نتحدث عن أنشطة متعلقة بالمواد و لقد أصبح لدى القيادات الإدارية قناعة بان الطريق نحو تدعيم زيادة الأرباح يبدأ من خلال خدمة العملاء و تخفيض التكاليف اللوجستية و تكاملها فيما بينها.

المبحث الأول : مزيج الأنشطة اللوجستية

المطلب الأول: تعريف الأنشطة اللوجستية

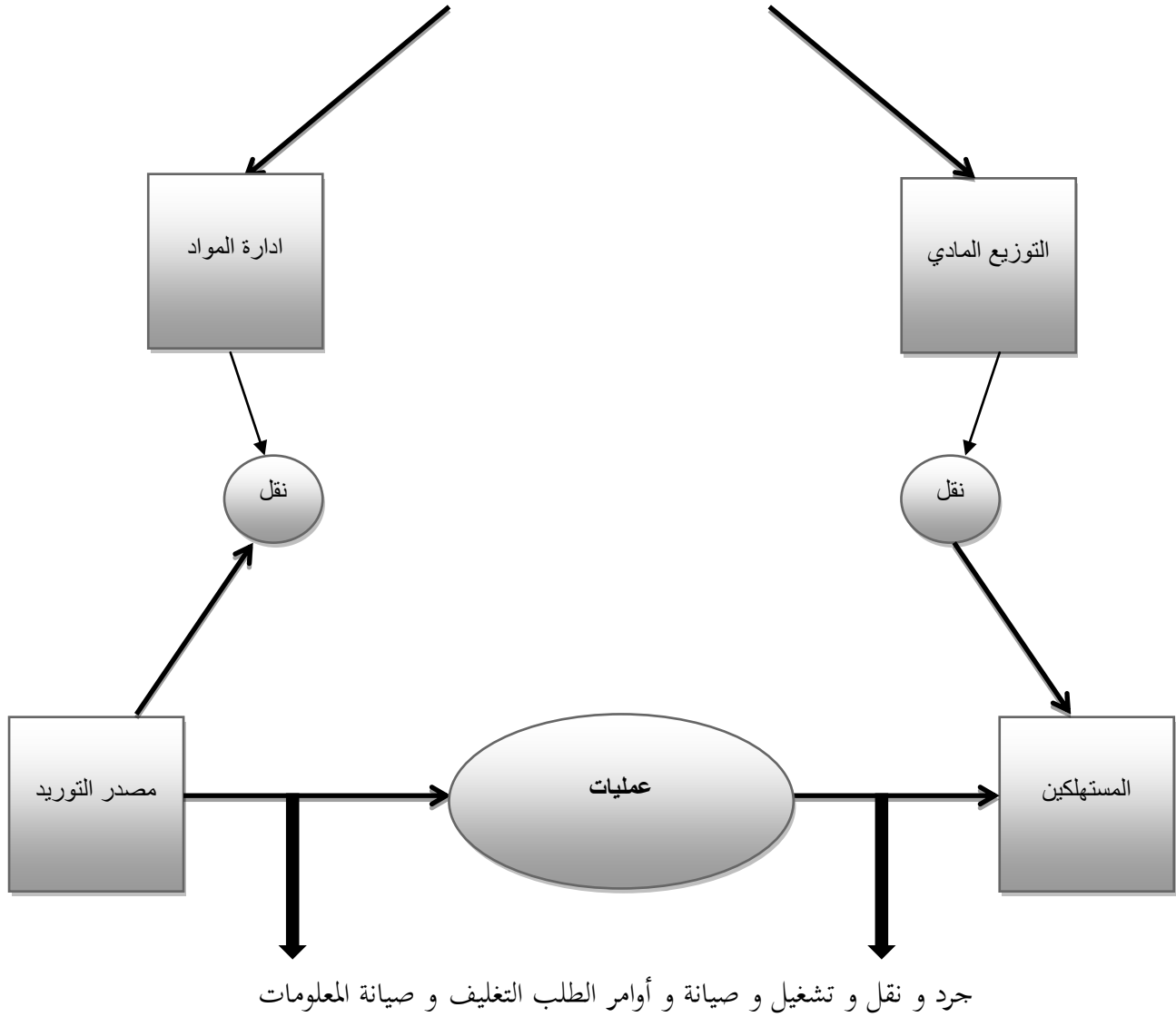
إن الأنشطة التي تتم إدارتها والتي تشكل الأعمال اللوجستية تختلف من منظمة إلى أخرى وذلك حسب الهيكل التنظيمي الخاص بالمنظمة وكذا اختلاف وجهات النظر وأراء الإدارة حول مكونات سلسلة التوريد وعملها للعودة إلى مجلس إدارة اللوجستيات و هي تتكون من ثلاث أنواع من سلاسل الإمداد:²²

- 1- سلسلة الإمداد التي تنقل المواد الخام و النصف مصنعة إلى المصنع (الداخلة).
 - 2- سلسلة الإمداد التي تنقل البضائع تامة الصنع إلى يد المستهلك من خلال تاجر الجملة و تاجر التجزئة عن طريق النقل البري و الموانئ و النقل البحري (الخارجة).
 - 3- سلسلة الإمداد التي تنقل المواد داخل عملية الإنتاج المنتشرة جغرافيا.
- ويرى مكونات النظام اللوجستي هي خدمة العملاء بالتنبؤ بالطلب والاتصالات الخاصة بالتوزيع ومراقبة المخزون و مناولة المواد و تشغيل أوامر الطلب الأجزاء وخدمات الدعم المشتريات التغليف مناولة السلع المسترجعة التخلص من الخردة المرور و النقل والمخازن والتخزين.

الشكل 4 : الأنشطة اللوجستية لإحدى منظمات الاعمال

الانشطة اللوجستية

1-لرونالد اتش بالو:مرجع سبق ذكره ص5



المرجع: رونالد اتش بالو مرجع سبق ذكره ص 110

المطلب الثاني: أنواع الأنشطة اللوجستية

و تنقسم الأنشطة اللوجستية إلى :

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

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

" توفير السرعة و الاعتمادية في المنتجات التي يطلبها العميل"¹

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

- تحديد احتياجات المستهلك.

- تحديد مدى استجابة العميل للخدمة.

- تحديد مستوى خدمة العميل.

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

المورد العميل.

¹ - رونالداتش بالو مرجع سبق ذكره، ص110.

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

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

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

- السكك الحديدية - النقل المائي.

- النقل بالسيارات. - النقل الجوي.

- النقل بالأنابيب

وسترشد في الاختيار بين هذه الوسائل بعدة معاييرهما .

-السرعة في أداء الخدمة.

- القدرة الاستيعابية.

- مدى توفرها بشكل منتظم في أداء الخدمة.

- التكلفة الخاصة بكل وسيلة درجة الاعتماد عليها¹.

¹ - هاني حامد الضمور: مرجع سبق ذكره، ص354.

-التخزين: ويتمثل في تحديد سياسات تخزين الخام والمنتجات النهائية التنبؤ بالمبيعات في الأجل القصير وضع استراتيجيات خاصة بوقت الدفع و السحب و معرفة عدد و حجم وموقع نقاط التخزين ومزيج المنتجات.

تناول إدارة المخزون دراسة تخطيط وتنظيم جميع الأنشطة التي تستهدف تدفق المواد والسلع بالكميات والنوعيات المطلوبة بإضافة استلام وفحص المواد والسلع الواردة للمنشأة وتخزينها في أماكن ملائمة بحمايتها من الضياع والسرقة والتلف والتشويه لغاية صرفها للجهات التي تطلبها داخل وخارج المنشأة.

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

أما الهدف الأساسي من مراقبة إدارة المخزون فهو تحديد الكميات من المواد والسلع التي يجب الاحتفاظ بها لما يضمن الوفاء باحتياجات المتوقعة في إدارة التوزيع المادي، إدارة اللوجستيك، بأقل تكلفة ممكنة.¹

- تدفق المعلومات وتشغيل أوامر الطلب: والتي تتضمن الإجراءات البينة في المبيعات وأوامر التخزين.

طرق نقل وتحويل معلومات معالجة الطلبات قواعد الطلب.²

أنشطة معاونة: وتمثل في:

¹ - هاني حامد الضمور، ص342.

² - رونالداتش بالو، مرجع سبق ذكره، ص30.

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

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

-تنميط معدات و أجهزة المناولة إلى أقصى درجة ممكنة.

-تصميم نظام المناولة بحيث يحقق أعلى درجة لسهولة واستمرار تدفق السلع والمنتجات.

-زيادة حجم الأموال المستثمرة في الأجهزة المتحركة.

-الشراء: تتمثل في اختيار مصادر التوريد توقيت الشراء و كمية الشراء. يتضمن الشراء الحصول على المواد الخام،

والإمدادات والمكونات لصالح المنظمة والشراء عادة يتم بإحدى الطرق التالية:

* الشراء المباشر من المورد إلى المستورد الشراء المقدم أو الأجل أو يعني الشراء وقت تخفيض الأسعار وتخزين البضاعة في المخازن لحين طلبها.

* الشراء المختلط (دمج بين شراء الحالي، ومباشر والشراء المقدم أو الأجل).

* الشراء على حسب السعر المطروح في السوق، الشراء بالجملة، الشراء بنظام الصفقات، الشراء التعاقدية، ويتضمن

الأنشطة الداخلية في الشراء ما يلي:

- اختيار وتأهيل الموردين.
- اجراء تقييم للأداء الموردين.
- مفاوضة واستعراض الأسعار بالعقود.
- مقارنة الأسعار والجودة والخدمات.
- تحديد توقيت المشتريات.
- تحديد شروط البيع.
- تقييم لجودة الواردات.
- قياس الجودة الداخلية ما لم يكن ذلك مسئولية الرقابة على الجودة.
- التنبؤ مستوى الأسعار والخدمات وأحيانا التغيرات في الطلب.
- تحديد الشكل الذي سيجري فيه تلقي البضائع .²³

ويؤثر الشراء بصورة غير مباشرة على تدفق البضائع في قناة لإمداد المادية، برغم أنه ليس لجميع أنشطة الشراء

ارتباطا مباشرة بأخصائي اللوجستيات، ومن أمثلة القرارات المهمة التي تؤثر على التكليف اللوجستية القرارات

²³ - دهباني حامد الضمور: مرجع سبق ذكره، ص350.

المتعلقة بإختيار نقاط الشحن الصادرة عن الباعة وتحديد كميات الشراء وتوقيت تدفقات الامداد واختيار شكل المنتج وطرق النقل.

وعلى العكس، فإن الأنشطة المتعلقة بالتفاوض حول العقود، وتقييم أداء البائعين، وضمان الجودة، وتحليل القيمة، ليس لها تأثير مباشر على حركة وتخزين البضائع في قناة لإمداد، ونتيجة لذلك قمت الأنصاف القول بأن الشراء لا يصح أن يكون المسؤولية المطلقة الإحصائي اللوجستيك ومع ذلك فإن العلاقة المتداخلة بين الشراء وبين أنشطة النقل والتخزين علاقة مهمة للغاية.

-التعبئة و التغليف: تصميم العبوات لأغراض المناولة تصميم العبوات لأغراض التخزين و الحماية من الأضرار والخسائر. كما يهتم المنتجون في الوقت الحاضر اهتماما خاصا بعملية التعبئة السلعة نظرا لتعدد المنافع التي تترتب عليها وعلى وجه التحديد هناك ثلاث أدوار أو منافع للتغليف تشمل استخدامه كأداة لترويج السلعة.

- تحقيق الحماية للسلعة من التلف أو الكسر أو فقدان الخواص الأساسية.
- إنه أداة لتحقيق الكفاءة لنظام اللوجستيك خاصة التوزيع المادي وتظهر الأهمية الأخيرة، إذا ما تبين لنا أن تكاليف التغليف تصل في المتوسط إلى نحو 20% من السعر الذي يدفعه المستهلك لشراء السلعة إضافة إلى قيام عدد كبير من المؤسسات يتخصص قسم أو وحدة مستقلة داخل الهيكل التنظيمي للقيام بهذا النشاط.

ويترتب على ذلك إمكانية القول بأن استراتيجية التغليف تتطلب الأخذ بعين الإعتبار عدد من مجالات الإهتمام المختلفة.²⁴

-التعاون بين الإنتاج العمليات: تتمثل في تحديد الكميات التجمعية و كذا تسلسل و وقت مخرجات الإنتاج:

²⁴ - ورنالداتش بالو، مرجع سبق ذكره، ص95.

- تحديد وتوقيت مخرجات الإنتاج.
- ترتيب وتوقيت مخرجات الإنتاج.
- صيانة المعلومات.
- جمع وتخزين ومعالجة المعلومات.
- تحليل البيانات.
- اجراءات الرقابة

ويلاحظ أن هناك فصلا تاما بين الأنشطة الأساسية والأنشطة المساعدة وذلك لحدوث أنشطة محددة فكل قناة لوجستية، بينما هناك أنشطة أخرى تحدث حسب الظروف داخل المنشأة.

وكل هذه الأنشطة نسبهم في تخفيض اجمالي تكلفة اللوجستية وانهاء مهمتها مع ملاحظة أن تكلفة اللوجستية تزيد بالنسبة لمستوى الخدمة المقدمة للعميل، حين أن تقديم خدمة متميزة للغاية يجعل تكلفة اللوجستية مرتفعة للغاية.¹

المطلب الثالث: تكامل أنشطة اللوجستيات

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

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

¹ - دهباني حامد الضمور ، مرجع سبق ذكره، ص213.

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

المبحث الثاني: دور التكنولوجيا في تطوير أنشطة اللوجستيك

المطلب الأول: التطور التكنولوجي في مجال الشحن و التفريغ

تزايد حجم شحنات البضائع من مختلف المنتجات المصدرة و المستوردة فظهرت الحاجة الملحة لإيجاد تسهيل المتطورة لمناولة البضائع وتخزينه أو بكفاءة عالية.

-نظام التوحيد النمطي للنقل :

يقصد به تعبئة البضائع ورضها في حاويات أو صنادل ذات أحجام كبيرة ومتماثلة بحيث يتم نقل أو تداول البضائع الموحدة نمطيا من وإلى السفينة عن طريق استخدام الأوناش أو الواري.

-نظام النقل بالحاويات :

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

المطلب الثاني : دمج الشحن

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

4- يوجد دمج مؤقت يتم تجميع طلبات العملاء حتى يتم شحن كميات كبيرة في وقت واحد بدلا من عدد من الشحنات الصغيرة.

المطلب الثالث: أنشطة التنسيق والربط:

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

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

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

- التنبؤ بالمبيعات.
- تشغيل الأوامر.
- تخطيط وجدولة عمليات التشغيل.

- تخطيط الاحتياجات من المواد.

1-1- تنبؤ بالمبيعات:¹

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

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

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

2- تشغيل الأوامر:

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

3- تخطيط عمليات التشغيل:

إن تخطيط العمليات التشغيلية يعني التوفيق بين إمكانيات المنشأة وبين الأهداف التي تسعى إليها، وتشير خطة التشغيل إلى كيفية استغلال موارد المنشأة خلال فترة زمنية معينة التي تختلف من مشروع لآخر، ففي المنشأة ذات

¹ - نبال فريد مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص32.

¹ - نبال فريد مصطفى: مرجع سبق ذكره، ص32.

النشاط التجاري تقتصر القدرة الزمنية التي يغطيها جدول التشغيل من ثلاثة إلى ستة أشهر، ما في المنشأة الإنتاجية فإن خطط الإنتاج تغطي عادة فترة تمتد إلى سنة كاملة.

4- تخطيط الإحتياجات من المواد:

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

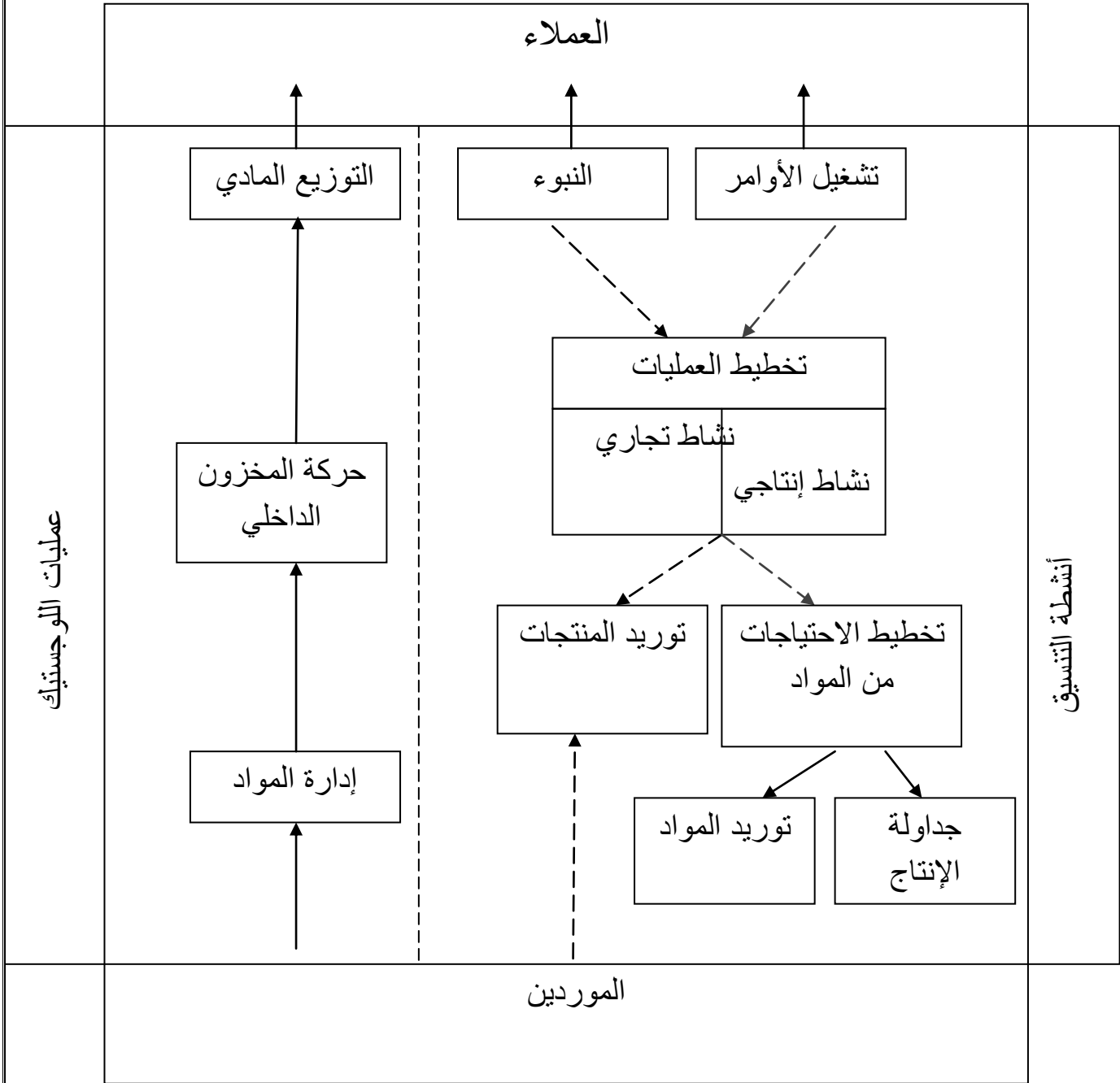
وتتوافق خطط توفير المواد والأجزاء على خطط الإنتاج حيث تتغير الخطط الأولى وفقا لأي تغيرات متوقعة أو غير متوقعة في جداول الإنتاج.¹

ويمكن توضيح النظام المتكامل للوجيستيك كما هو مبين في الشكل (5)²

¹ - نبال فريد مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص32.

² - نفس المرجع السابق ص 29

الشكل 5: النظام المتكامل للوجستيك



المرجع: نهال فريد مصطفى، مرجع سبق ذكره ص 29

خاتمة الفصل الثاني:

في ختام هذا الفصل يمكن القول بترجع أهمية المفهوم الحديث للوجستيك إلى أن هذا المفهوم في الواقع مفهوم شاملا يربط بين أنشطة متنوعة مثل النقل، التخزين، الشراء وتشغيل أوامر العملاء بهدف إحكام الرقابة على جميع أنشطة الحركة والتخزين التي تساعد على تدفق المنتج من مرحلة وصوله في شكله النهائي الصالح للاستخدام إلى العملاء و المستهلكين في الوقت المناسب وبالشكل المناسب وبأقل تكلفة ممكنة.

الفصل الثالث:

دراسة ميدانية لمؤسسة ميناء مستغانم.

مقدمة الفصل الثالث:

إن الميناء ليس فقط وسيط بين المساحة الأرضية والمساحة البحرية حيث تتواجد به الأرصفة ومراكز التوقف لتقديم الخدمات لمختلف المتعاملين، و إنما الموانئ تعتبر مراكز للنمو الاقتصادي باعتبار المصانع التحويلية المتواجدة به أو التي تطورت بتطور الاحتياجات الاقتصادية للدولة حيث عملت على توليد أنشطة صناعية أخرى متنوعة و مهنية تجارية جديدة ساهمت وبشكل واسع في تحقيق هذا النمو. و ذلك من خلال تسخير وسائل مادية ومالية وبشرية وقانونية، بحيث أنشأت العديد من الهياكل والجسور و الطرقات البرية والحديدية بحيث تهيئها بالموانئ بغيت تسهيل الحركة بها وباعتبار أن الدولة منفتحة على العالم الخارجي من حيث المبادلات التجارية، أبرمت العديد من العقود التجارية بين مختلف المتعاملين الاقتصاديين (سماسة بحريين، وكلاء التأمين، وكلاء العبور... الخ) فحددت مسؤولياتهم في ذلك، بحيث هذه النشاطات تتطلب نظم قانونية تسييره ورقابية لحماية ملكية الميناء، حماية الأشخاص الطبيعية والمعنوية المتعاملة معه وذلك عن طريق تحديد النصوص القانونية حول كيفية استغلال الملك المينائي وتحديد مسؤوليات و جزاءات لأشخاص المتسببة في أي إخلال بالملك المينائي مع تحديد التعويضات الضرورية لذلك والغرض من ذلك هو حماية حقوق مختلف الأطراف المتعاملة من أجل القيام بمختلف النشاطات المينائية بحيث تتضمن عقود الامتياز المخصصة لاستغلال الملك العقاري وكذلك عقود الاستئجار للآلات والأجهزة على طبيعة هذه الحقوق والالتزامات خاصة في حالة الاستثمارات المشتركة بين السلطة المينائية وشركات أجنبية فهي من بين شروطها الوضوح في القوانين المتعلقة بالنشاطات المينائية وهذه تعتبر أمور ضرورية في المعاملات الدولية خاصة في الظروف الحالية وما تشهده والموانئ الاقتصادية من انفتاح وتطور كبيرين على مختلف الأسواق العالمية.

المبحث الأول: تقديم المؤسسة EPM

المطلب الأول: التعريف بمؤسسة ميناء مستغانم اسم المؤسسة

-النظام القانوني للمؤسسة: مؤسسة عمومية اقتصادية/ شركة ذات أسهم

-رأس المال الاجتماعي: 500 000 000 دج تحت الحياة الكاملة لشركة تسيير مساهمات الدولة "الموانئ"

SOGEPORTS

-تاريخ التأسيس: 14 أوت 1982م بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 82-287 الصادر بتاريخ 14 أوت 1982م

-تاريخ استقلالية المؤسسة: 29 فيفري 1989 م.

-المقر الاجتماعي: الطريق الرئيسي إلى صلامندر ص ب: 131 مستغانم 27000

-اسم ولقب المدير العام: مولاي محمد

-هاتف: 12 / 33.01.11 (045)

-فاكس: 33.01.15 (045)

• الموقع على الإنترنت: www.port-mostaganem.dz

-نشأة مؤسسة ميناء مستغانم:

يقدم ميناء مستغانم نوعين من الخدمات: الخدمات التجارية وخدمات الصيد البحري، وتشرف على تسييره مؤسسة

ميناء مستغانم وهي مؤسسة عمومية اقتصادية/ شركة ذات أسهم . أنشأت في إطار إصلاح النظام المينائي الجزائري

بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 82-287 الصادر بتاريخ 14 أوت 1982م .

ورثت مؤسسة الميناء، ابتداء من شهر نوفمبر 1982م، الخدمات والتجهيزات الخاصة بالديوان الوطني للموانئ المنحلّ

وكذلك تلك الخاصة بالشركة الوطنية للشحن والتفريغ المنحلّة أيضا ، كما أسندت إليها من جهة أخرى مهام القطر

الموكولة فيما قبل للشركة الوطنية للملاحة فأصبح دورها منوطا بما يلي:

- تسيير أملاك الدولة المينائية والإنشاءات الخاصة واستغلال وتنمية الميناء.
 - احتكار خدمات الشحن والتفريغ، القطر والإرساء.
- في 29 فيفري 1989م شقّت مؤسسة ميناء مستغانم طريقها نحو الاستقلالية على غرار المؤسسات التي كشفت عن استقرار في وضعيتها المالية، حيث تم تحويلها بموجب عقد موثق من شركة عمومية ذات طابع اجتماعي إلى شركة عمومية اقتصادية/ شركة ذات أسهم رأس مالها 25.000.000 دج تحت الحيازة الكاملة لشركة تسيير مساهمات الدولة "الموانئ" SOGEPORIS، تحمل للسجل التجاري رقم 88.B.01 وتخضع للقانونين التجاري والمدني طبقاً لأحكام القوانين 01-88 و 03-88 و 04-88 الصادرة بتاريخ 12 جانفي 1988 والمتضمنة للنصوص التنظيمية لاستقلالية المؤسسات وطبقاً للمرسوم 101-88 الصادر بتاريخ 12 جانفي 1988م والمرسوم 88-119 الصادر بتاريخ 16 ماي 1988م والمرسوم 88-177 الصادر بتاريخ 28 سبتمبر 1988م.

مهام المؤسسة:

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

-الموقع الجغرافي:

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

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي

المطلب الثالث: قدرات استقبال ومعالجة البواخر

- كاسرة الأمواج: بطول 1830م.

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

1-الأحواض:

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

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

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

-الرصيف الشمالي الشرقي: 117 متر خطي (المحطة 0)

-رصيف المغرب: 412 متر خطي (المحطة 1، 2 و 3)

-الرصيف الجديد: 217 متر خطي (المحطة الجديدة 1 و 2)

-رصيف الاستقلال: 270 متر خطي (المحطة 4 و 5)

-الرصيف الجنوبي الغربي: 280 متر خطي (المحطة 6 و 7)

الجدول 3-: محطات الرسو²⁵

²⁵-المرجع: وثائق داخلية من مؤسسة ميناء مستغانم

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

3- الخصائص البحرية والتجارية لمحطات الرسو:

-أرضية التخزين: بمساحة كلية تقدر بـ 44 430 م² ذات الاستخدام التجاري.

-مرأب السيارات: بمساحة 60 000 م² وقدرة استيعاب تصل إلى 6 000 سيارة مع إمكانية تمديدتها إلى

12 000 سيارة

-مرأب الحاويات: بمساحة 15 000 م² وقدرة معالجة 15 000 حاوية سنويا.

-المخازن: عددها 16 مخزن بمساحة 8 950 م²، توظف 5 950 م² للخدمات التجارية

4- طرق المواصلات:

-الطريق الأرضي: 4 885 متر خطي

-السكة الحديدية: 3 747 متر خطي (كل الأرصفة مجهزة بخطوط سكة حديدية متجددة تستخدم مؤقتا لنقل

الحبوب، الأنابيب المعدنية، ثفل قصب السكر....) محطات الرسو

5- المنشآت المتخصصة:

أ- وحدات استقبال وعبور الزيت:

- NAFTAL : مجهزة بثلاث أوعية (أحواض) ذات سعة إجمالية تقدر بـ 4 200 طن.

• Sarl Bitumes Ouest: مجهزة بوعاءين (حوضين) ذات سعة إجمالية تقدر بـ 5 000 طن.

• Sarl HA. C.E: مجهزة بوعاءين (حوضين) ذات سعة إجمالية تقدر بـ 5 000 طن.

ب- وحدات استقبال وعبور الحبوب:

• UCA O.A.I.C : سعتها 30 000 طن، وهي مجهزة بمضختين متحركتين بمعدل ضخ 300 طن من الحبوب/ساعة لكل منهما.

• Spa Comptoir du Maghreb: مجهز بثلاثة صوامع ذات سعة إجمالية تقدر بـ 18000 طن

ج- وحدات استقبال وعبور السكر الأحمر:

Spa SORASUCRE (Groupe Ouest Import) : سعة إستقبال تقدر بـ 16 000 طن من السكر غير الموضب

وقدرة العبور تصل إلى 150 000 طن سنويا

المبحث الثالث: المشاكل، التحديات و المشاريع المستقبلية بميناء مستغانم

المطلب الأول: التسهيلات المينائية

1- إرشاد السفن : تؤمّنه ل 24 سا / 24 سا مديرية قيادة الميناء بثلاثة سفن قيادة و زورقي إرساء.

2- قطر السفن : تُقطر السفن التجارية ليلا و نهارا باستخدام قاطرة 2 ISSER ذات قوة 1 700 حصان.

وسائل الشحن والتفريغ لميناء مستغانم : عددها 87 على التفصيل الآتي :

الجدول: (4) أنواع أدوات الشحن و التفريغ²⁶

²⁶- المرجع: وثائق داخلية من مؤسسة ميناء مستغانم

سعتها بطن	عددتها	نوع الة الشحن و التفريغ
250	1	رافعة Crutorex/demag
50	2	رافعة crue liebhen
45	4	رافعة الحأويات super stacher
6	2	رافعة كهربائية crues electiquecaillard
15/8	2	رافعة كهربائية
	1	اللة شحن و الحفر الخلفي pelle retrochargeuseKomatsu
	2	اللة شحن و الحفر الخلفي case
	1	اللة الشحن mini chargeur new Holland
	52	اللة شوكية chariots élévateur
32/15	1	جرار tracteur (roc/roc) sioux
45	2	جرار tracteur (ro/ro) Ferrari
42	1	مضخة الحبوب pompe a grains Vigan
180	1	مضخة الحبوب pompe a grain Never
	43	ملحقات اللة الشحن و التفريغ

المطلب الثاني: معوقات الميناء

- محدودية عمق الأرصفة بـ 8,22 م.
- عدم كفاية طول الأرصفة ومساحة العبور والتخزين.
- - غياب مراب الحريق المخصص لمعالجة المواد الخطيرة (مسجل في المخطط التنموي 2010-2014)
- مشكل التزاوج بين النشاط التجاري والصيد البحري.

ما هي الانعكاسات السلبية؟

- طول المكوث المؤدي أحيانا إلى مهل إضافي للشحن والتفريغ.
- تخفيف حمولة السفن الضخمة في الموانئ الأخرى مما يؤدي إلى تعريفات شحن إضافية.
- صعوبات على مستوى التخزين مسؤولة على توليد تعريفات إضافية للشحن والنقل.
- اختناق مينائي ناجم عن التزاوج بين الأنشطة التجارية و أنشطة الصيد البحري.

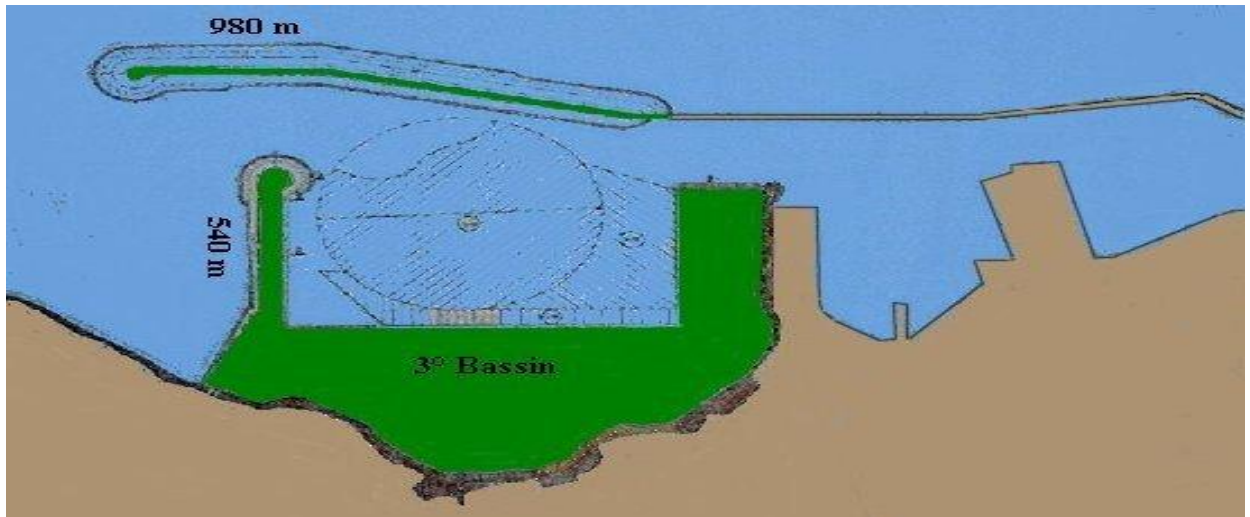
المطلب الثالث: المشاريع المستقبلية للميناء

1- مشروع إنشاء الحوض الثالث

من أجل مواجهة معوقات الميناء من جهة ونظرا للنمو المتسارع للتبادل التجاري على مستوى الميناء من جهة أخرى، أصبحت تنمية الميناء وتطويره بإنشاء الحوض الثالث واقعا حتميا من أجل مواجهة العجز المتوقع للقدرات المينائية في المستقبل القريب. أنجزت أول دراسة للمشروع في سنة 1998 م من طرف مختبر الدراسات البحرية وتم تحيينها في سنة 2011 م من قبل مكتب الدراسات SOGREAH ALGERIA.

يسمح هذا المشروع بما يلي:

- تجارة البضائع المختلفة: أكثر من 900 ألف طن سنويا.
 - تجارة الحبوب: أكثر من مليون طن سنويا.
 - تجارة الحاويات: حوالي 400 ألف حاوية سنويا.
 - تجارة الوحدات المتحركة: 600 ألف وحدة سنويا.
 - تجارة المسافرين: عددا مهما من المسافرين وهذا في أعقاب إنشاء محطة بحرية للمسافرين.
- كما سيسمح هذا المشروع بتوفير عدد مهم من مناصب الشغل المباشرة وغير المباشرة.



المرجع: وثائق داخلية من مؤسسة ميناء مستغانم

2- مشروع محطة بحرية:

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

أول دراسة لهذا المشروع أنجزت في سنة 1998 م من طرف مختبر الدراسات البحرية والتي خلصت إلى إمكانية تجسيد فكرة المحطة البحرية. وفي سنة 2011 م -أثناء تعيين مكتب الدراسات SOGREAH ALGERIA لدراسة إنشاء الحوض الثالث- وقع اختيار موقع المسمكة الحالي لإنجاز مشروع المحطة البحرية.

عدة شركات نقل بحري للمسافرين أبدت اهتمامها بفتح خطوط بحرية بين ميناء مستغانم وجنوب إسبانيا و(أو) جنوب فرنسا.

وسيشروع في إنجازها فور ترحيل قوارب الصيد البحري نحو مينائي الصيد: صلامندر وسيدي لخضر.

-مشروع مرأب الحريق:

هو مركز لعبور المواد الخطيرة يسمح بمعالجة:

- المواد السائلة القابلة للاحتراق.

- المواد الصلبة القابلة للاحتراق.

- المواد المحرقة (الملهبة).

- المواد السامة.

- المواد المذيبة (الآكلة).

- مواد خطيرة أخرى.

-المراقبة عن بعد

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

-الميناء الجاف

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

يجدر بالذكر أن السلطات الولائية أبدت موافقتها على برمجة منح ميناء مستغانم قطعة أرض من 20 هكتار بمنطقة البرجية بدائرة عين النويصي لإنشاء الميناء الجاف مع العلم بأن المنطقة المذكورة يجري تحويلها إلى منطقة نشاط صناعي.

-ميناء مستغانم في مواجهة تحديات المرحلة الجديدة:

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

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

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

خاتمة الفصل الثالث:

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

خاتمة عامة

خاتمة عامة:

ازدادت أهمية اللوجستيك في السنوات الاخيرة حيث بدأت في ادارة أنشطة سلسلة الامداد و بطريقة متكاملة بمعنى التفكير في المنتجات و الخدمات التي تتدفق من مصادر المواد للإمداد و التموين يمثل عنصر اساسيا لتحسين ارباح المؤسسة و الاداء التنافسي وترجع اهميته لأنه يربط ما بين أنشطة متنوعة مثل النقل و التخزين و الشراء و تشغيل اوامر العملاء بهدف احكام الرقابة على جميع أنشطة الحركة و التخزين التي تساعد على تدفق المنتج لذلك تسعى الادارة الى تحقيق التنظيم و الرقابة اللوجستية فيأتي التخطيط في أولية هذه المهام و الاختيار من بين مجموعة البدائل حيث يتمحور عادة حول اربعة مجالات رئيسية و هي خدمة العملاء و الموقع و المخزون و النقل و تعد خدمة العملاء اللوجستية بمثابة النتيجة لذلك كما ان القرار اللوجستي يقوم على معلومات خاصة بنظم النقل و التخزين و المناولة و التكاليف المرتبطة بكل نظام وذلك لتوصل الى الاسلوب الامثل في تنفيذ المهام اللوجستية.

تقييم الفرضيات:

- بالنسبة للفرضية الأولى فإن اللوجستيك هو تجميع الأنشطة التي لها علاقة بتدفق وتخزين السلع والخدمات و منه الفرضية صحيحة.
 - الوظائف التي تقوم بها إدارة اللوجستيك هو التغلب على الفجوة بين العرض والطلب و بالتالي الفرضية صحيحة.
 - الأنشطة اللوجستية تهدف إلى خدمة العملاء مع تحقيق الميزة التنافسية خلال تحقيق متطلبات إرضاء العملاء و منه الفرضية الثالثة صحيحة.
- بالنظر إلى الفرضيات الموضوعية سابقا وبالاعتماد على دراسة المبدئية التي أجريت بمؤسسة ميناء مستغانم يمكن أن نستنتج أن :

- إن اللوجستيك يضيف قيمة للعميل من خلال وقت الاستجابة والمكان المناسب.
 - إن الأنشطة اللوجستية لا تمارس بمعزل عن الأنشطة والوظائف الأخرى للمنشأة بارتباطها بينها وبين وظيفة التسويق والإنتاج والتمويل.
 - إن وظيفة اللوجستيك شأنها شأن الوظائف والأنشطة الأخرى للمنشأة يتم أداؤها من خلال عناصر العملية الإدارية وتمارس فيها كافة وظائف المدير من تخطيط وتنظيم الرقابة.
 - إن الحصول على معلومات دقيقة عامل هام جدا وخصوصا في عمليات التخطيط والتنظيم والرقابة.
- نظر للصعوبات التي تواجه الباحث في إجراء دراسات ميدانية وبالأخص في مؤسسة خدماتية مثل ميناء مستغنام يصعب التماس نتائج حسنة للدراسة وبالتالي يصعب الحكم على صحة الفرضيات
- وأخيرا وفي سبيل تحسين الخدمة اللوجستية وكبديل للتصدي بجميع المهام اللوجستية داخل المنشأة الذي يستلزم تنظيم اللوجستي موسع فإن الكثير من المنشأة سعت إلى إستراد الأنشطة اللوجستية أو تكوين شركات اللوجستية واقتسام نظمها اللوجستي مع مؤسسة أخرى من أجل تقليل التكاليف وتحسين خدمة العملاء لسماح بالتركيز على مهام أساسية.

قائمة المصادر و المراجع

قائمة المصادر و المراجع

1- الكتب باللغة العربية:

- أحمد عبد المنصف محمود، إقتصاديات النقل البحري، مكتبة الإشعاع، مصر، دون ذكر سنة النشر.
- تفيدة علي هلال ، ادارة المواد و الامداد ، الطبعة الأولى، مكتبة الاشعاع الفني ،مصر 2002.
- ثابت عبد الرحمان ، كفاءة و جودة الخدمات اللوجستية، دار الجامعة للنقل و التوزيع ، مصر 2003/2002.
- حمادة فريد منصور، مقدمة في إقتصاديات النقل، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998.
- رونالدو اتش بالو، إدارة اللوجستيات ، تعريب تركري ابراهيم وسلطان اسامة مسلم ، دار المريخ العربية السعودية، 2006.
- عبد الغفار الحنفي، ادارة المواد و الامداد و الرقابة على المخزون ، الدار الجامعية، مصر، 1988.
- عبد سلام ابو قحف، اساسيات التنظيم و ادارة، دار الجامعية ، مصر، 2005/2004.
- علي فلاح الزعبي و زكريا احمد عزام ، ادارة الاعمال اللوجستية، مدخل التوزيع و الامداد -عمان-دار المسيرة للنشر و التوزيع ، 2011.
- مصطفى محمود ابو بكر ، المرجع في وظيفة الاحتياجات و ادارة الانشطة اللوجستية في المنظمات المعاصرة ، الدار الجامعية، مصر، 2004/2003.
- نihal فريد مصطفى جلال العبد، إدارة اللوجستيات، دار الجامعة للنشر و التوزيع مصر ، 2003.

2- التقارير:

- مركز الدراسات والأبحاث/ الغرفة الشرقية، تقرير النقل البحري في إطار منظمة التجارة العالمية ، المملكة العربية السعودية، دون الإشارة إلى السنة.

3- القوانين و المراسيم:

- المرسوم التنفيذي رقم 231 / 915، الجزائر، المؤرخ في 1997/07/27.

- المرسوم التنفيذي رقم 53 / 94، الجزائر، سنة 1994.