

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة عبد الحميد ابن باديس - مستغانم -



قسم العلوم التجارية

مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر أكاديمي

شعبة علوم تجارية التخصص التجارية و اللوجستيك الأورومتوسطي

واقع الوظيفة اللوجستية في المؤسسة الاقتصادية
"دراسة حالة مؤسسة ميناء مستغانم"

مقدمة من طرف الطالب: بن عمور فضيل

تحت إشراف الأستاذ: د/ ابراهيمي عمر.

أعضاء لجنة المناقشة:

الصفة	الإسم و اللقب	الرتبة	إسم الجامعة
رئيسا	بوزيان العجال	أستاذ محاضر أ	جامعة مستغانم
مقررا	د/ ابراهيمي عمر.	أستاذ مساعد أ	جامعة مستغانم
مناقشا	بوظراف الجبلالي	أستاذ محاضر أ	جامعة مستغانم

السنة الجامعية: 2018/2017

إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

قال الله تعالى : " و قضي ربك ألا تعبدوا إلا إياه و بالوالدين إحسانا "

اهدي هذا العمل إلى الوالدين الكريمين حفظهما الله و رعاهما "

إلى إخوتي الأعزاء

إلى كل الأصدقاء و النفوس الطيبة

إلى كل طلبة تخصص ماستر التجارة و اللوجستيك الأورومتوسطي

دفعة 2018/2017

تشكرات

الحمد لله و الشكر تعالى الذي أعان ووفق

" ربي أوزعني أن اشكر نعمتك التي أنعمت علي و على والدي و أن اعمل

صالحا و أدخلني برحمتك في عبادك الصالحين "

أتقدم بالشكر و العرفان و عظيم امتنان إلى الأستاذ الدكتور " ابراهيمي

عمر " المؤطر

الذي لم يبخل على بصغيرة و لا كبيرة لانجاز هذه المذكرة و ما قدمه من

نصائح و توجيهات

و كل من ساعدني من قريب أو بعيد

و نحمد الله الذي وفقنا لهذا و ما كنا لنوفق لولاه

الفهرس

الفهرس

الإهداء

التشكرات

قائمة الجداول

مقدمة عامة

الجانب النظري

الفصل الأول : اللوجستيك و المؤسسة الاقتصادية

03..... مقدمة الفصل

المبحث الأول : أساسيات و مفاهيم حول

04..... اللوجستيك

المطلب الأول : مدخل إلى

04..... اللوجستيك

06..... تعريف اللوجستيك

06..... تاريخ ظهور اللوجستيك

07..... أسباب ظهور اللوجستيك في المؤسسة

08..... المطلب الثاني : أهمية و أهداف اللوجستيك

08..... أهمية اللوجستيك

08..... أهداف اللوجستيك

09..... دور اللوجستيك

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

11..... الأنشطة الرئيسية للوجستيك

12..... الأنشطة الداعمة للوجستيك

13..... **المبحث الثاني:** مدخل إلى المؤسسة الاقتصادية – مفهوم – خصائص- أهداف

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

13..... - تعريف المؤسسة الاقتصادية

14..... - أبعاد المؤسسة الاقتصادية

14..... - البعد الاقتصادي

14..... - البعد المالي

15..... - البعد الإنساني

15..... - خصائص المؤسسة الاقتصادية

17..... **المطلب الثاني:** أهداف و وظائف المؤسسة الاقتصادية

1-أهداف المؤسسة

17..... الاقتصادية

17..... 1-1 الأهداف الاقتصادية

18..... 1-2 الأهداف الإجتماعية

18..... 1-3 الأهداف التكنولوجية

19..... 2-وظائف المؤسسة الاقتصادية

19..... 1-2 الوظيفة المالية

19..... 2-2 وظيفة التموين

19..... 2-3 وظيفة الإنتاج

20..... 4-2 وظيفة التسويق.....

20..... 5-2 وظيفة الموارد البشرية.....

20..... تصنيف المؤسسات الاقتصادية اقتصاديا.....

22..... خلاصة الفصل.....

الفصل الثاني: اللوجستيك وظيفة من وظائف المؤسسة الاقتصادية.

23..... مقدمة الفصل.....

المبحث الأول : اللوجستيك في المؤسسة الاقتصادية.....

24..... المطلب الأول : مفاهيم عامة حول الوظيفة اللوجستكية في المؤسسة الاقتصادية.....

24..... المفهوم الاقتصادي و نشاط و وظيفة اللوجستيك.....

26..... أهمية وظيفة اللوجستيك في المؤسسة الاقتصادية.....

26..... أهداف وظيفة اللوجستيك في المؤسسة الاقتصادية.....

28..... المهام الرئيسية لإدارة اللوجستيك في المؤسسة الاقتصادية.....

31..... المطلب الثاني : وظيفة اللوجستيك مؤشر أساسي في المؤسسة الاقتصادية.....

31..... مكانة وظيفة اللوجستيك في المؤسسة الاقتصادية.....

34..... استراتيجية وظيفة اللوجستيك في المؤسسة الاقتصادية.....

35..... الأهمية الاقتصادية للأرضية اللوجستيك في المؤسسة الاقتصادية.....

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

36..... المطلب الأول : الجوانب التنظيمية لوظيفة اللوجستيك في المؤسسة الاقتصادية.....

36..... وظيفة اللوجستيك في وظائف المؤسسة الاقتصادية.....

37..... التنظيم اللوجيستس في المؤسسة الاقتصادية.....

38..... خدمات الوظيفة اللوجيستية في المؤسسة الاقتصادية.....

المطلب الثاني : التفاعل بين وظيفة اللوجستيك و علاقتها بالوظائف الأخرى في المؤسسة

الاقتصادية ..39

علاقة وظيفة اللوجستيك بوظيفة الإنتاج41

علاقة وظيفة اللوجستيك بوظيفة التسويق.....42

علاقة وظيفة اللوجستيك بالوظيفة المالية45

علاقة وظيفة اللوجستيك بالجوانب التنظيمية و الإدارية و الموارد البشرية46

علاقة وظيفة اللوجستيك بوظيفة الرقابة.....46

تأثير تكنولوجيا المعلومات في شبكة اللوجستيك المؤسسة الاقتصادية47

خلاصة الفصل49

الجانب التطبيقي

الفصل الثالث :

دراسة حالة المؤسسة ميناء مستغانم

مقدمة الفصل.....50

المبحث الأول : مؤسسة ميناء مستغانم51

نشأة مؤسسة مستغانم52

التعريف بالمؤسسة52

مهام و أهداف المؤسسة52

أ - مهام مؤسسة ميناء مستغانم.....52

ب - أهداف مؤسسة ميناء مستغانم.....52

المطلب الثاني: خصائص و البنية التحتية لمؤسسة ميناء مستغانم.....53

1- خصائص ميناء مستغانم.....53

2- البنية التحتية للميناء.....54

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

55.....المبحث الأول : كيفية استخدام المؤسسة لأنشطة اللوجستيك55

55.....المطلب الأول : كيفية استخدام المؤسسة لأنشطة اللوجستيك55

55.....-أنشطة الإمداد الرئيسية.....55

56.....-أنشطة الإمداد الفرعية.....56

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

56.....1-التنظيم اللوجستي في المؤسسة56

58.....2-علاقة اللوجستيك بإدارة الموارد البشرية58

58.....3-اللوجستيك و الحركة التجارية بميناء مستغانم.....58

5.....4-مشاكل مؤسسة ميناء مستغانم.....5

60.....خاتمة الفصل.....60

قائمة الأشكال

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

05	السلسلة اللوجيستية	-1
32	الهيكل التنظيمي اللوجيستيك المتكامل في المؤسسة	1
33	الاقتصادية	-2
36	المكانة الحديثة للوجستيك في المؤسسة الاقتصادية	2
40	مكانة وظيفة اللوجيستيك في المؤسسة الاقتصادية	-2
44	الأنشطة المشتركة بين وظيفة اللوجستيك و باقي الوظائف	3
		-2
	الوظيفة التسويقية من منظور اللوجيستيك	4
		-2
		5
		-2
		6

قائمة الجداول

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
1-2	وظيفة اللوجيستيك في المؤسسة الاقتصادية	25
2-2	وضعية وظيفة اللوجستيك في المؤسسة الاقتصادية	27

المقدمة

مقدمة عامة :

تعتبر الوظيفة اللوجستية من أهم الوظائف في المؤسسات الاقتصادية . فالهدف العام للوظيفة هو التخطيط و الإدارة و الإشراف على خطط و سياسات و إجراءات الخدمات اللوجستية في المؤسسة و تقديم الإستشارات اللازمة لدعم و تطبيق الأهداف الإستراتيجية المتفق عليها .بالإضافة إلى تطوير وضع الخدمات اللوجيستية و التي تتضمن الصناعة و الخدمات و كذا تقديم الاستشارات طويلة و قصيرة الأمد عن أنشطة المؤسسات الاقتصادية بهدف تحديد فرص و مجالات التطوير أينما وجدت الحاجة لها و متابعة خطط الخدمات اللوجستية لضمان جودة الخدمة المقدمة و تقليل التكاليف.

فالوظيفة اللوجيستية تشرف مباشرة مباشرة على مشتريات الشركة من المواد الأولية و قطع الغيار و متابعة تخزينها في المستودعات و كذا متابعة تطوير خطط و استراتيجيات الإنتاج و الخدمات للمساهمة في رفع فعاليتها . و إعداد التقديم المعتمد للمرؤوسين و تحديد الإحتياجات التدريبية المناسبة و تقييم النتائج بالتنسيق مع شؤون الموظفين و تحضير التقارير الدورية فيما يتعلق بأنشطة الإنتاج و الخدمات ليتم رفعها للمدير العام و وضع الميزانية لإدارة الخدمات اللوجيستية.

فالوظيفة اللوجستية في المؤسسة الاقتصادية تكون في عملية التخطيط و التنفيذ . و مراقبة كفاءة و فعالية تدفق و تخزين السلع و الخدمات و المعلومات المتعلقة من نقطة المنشأ إلى نقطة الإستهلاك لعرض مطابقة و تطوير الخدمات اللوجستية و الدعم لاحتياجات القدرة من خلال عملية شراء.

كيف يمكن دمج الوظيفة اللوجستية في المؤسسات الاقتصادية؟

التساؤلات الفرعية :

- 1- ما هي الوظيفة اللوجستية في ما دورها في المؤسسة ؟
- 2- ما هو واقع الوظيفة اللوجستية في المؤسسة الاقتصادية ؟ و هل تعمل على تطويرها؟
- 3- هل المؤسسة الاقتصادية تأخذ عامل الوظيفة اللوجستية في وظائفها بعين الاعتبار ؟
- 4- ما علاقة وظيفة اللوجستية بالوظائف الأخرى في المؤسسة الاقتصادية ؟
- 5- هل وظيفة اللوجستية بالوظائف الأخرى في المؤسسات الاقتصادية ؟
- 6- كيف يمكن دمج وظيفة اللوجستية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاقتصادية؟
- 7- كيف يمكن لتكنولوجيا المعلومات من تدعيم الوظيفة اللوجستية في المؤسسة الاقتصادية.

فرضيات البحث

- للوظيفة اللوجستية دور كبير في المؤسسات الاقتصادية .
 - هناك لبعض المؤسسات الاقتصادية وظيفة اللوجستية و بعض الآخر يفتقر لها.
 - يمكن أخذ وظيفة اللوجستية كسند للمؤسسة.
 - وظيفة اللوجستية تفعل الوظائف الأخرى للمؤسسة الاقتصادية.
 - يمكن دمج وظيفة اللوجستية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاقتصادية
 - تكنولوجيا المعلومات تقوم بدعم الوظيفة اللوجستية بالتنسيق المتكامل.
- المنهج المتبع
- من خلال البحث اتبعت منهجين الأول المنهج الوصفي في الدراسة النظرية و المنهج التحليلي في الدراسة التطبيقية لأنه يعتمد على معطيات يجب تحليلها.

أهداف البحث

- الهدف من اختيار موضوع البحث كون أن هناك بعض المؤسسات اتخذت وظيفة اللوجستية كوظيفة مهمة و رئيسية بغرض التأكد من أن الوظيفة سوف تؤدي على النحو المنشود ، و تأثر

على تصميم المؤسسة الاقتصادية من أجل التعزيز مكانتها و القدرة على تحمل شراسة المنافسة و تقليل التكاليف.

فالعلاقة بين وظيفة اللوجستيك و المؤسسات الاقتصادية علاقة ترابط و تقاطع و يتم التأثير من خلال البيانات و المعلومات و النتائج و تسعى كذلك إلى تحقيق الأهداف التالية :

محاولة الإلمام بمختلف المفاهيم التي لها علاقة بوظيفة اللوجستيك و المؤسسات الاقتصادية .

محاولة إبراز أهمية وظيفة اللوجستيك في المؤسسة الاقتصادية .من خلال تحديد الجوانب التي يمكن للمؤسسة من خلالها تخفيض التكاليف و تعظيم الربح.

هيكل البحث

تم تقسيم الدراسة إلى ثلاثة فصول حيث تناولنا في الفصل الأول إلى أهم مفاهيم اللوجستيك بصفة عامة . و تم دراسة ذلك من خلال مبحث الأول أما المبحث الثاني تم التطرق إلى المؤسسة الاقتصادية المؤسسة الاقتصادية لتحقيق الإستراتيجية المسطرة و الأهداف المرجوة.

أما الفصل الثاني تطرقت من خلال المبحث الأول إلى الوظيفة اللوجستية من المنظور الاقتصادي و مكانة وظيفة اللوجستيك في المؤسسة الاقتصادية أما المبحث الثاني تم التطرق إلى دور الوظيفة اللوجستية في المؤسسات الاقتصادية و علاقتها مع الوظائف الأخرى و مدى التفاعل و التداخل المبرم بين جميع وظائف المؤسسة الاقتصادية لتحقيق الاستراتيجية المسطرة و الأهداف المرجوة .

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

الفصل الأول

اللوجستيك و المؤسسة الاقتصادية

مقدمة الفصل :

إن لكل مؤسسة هدف أنشأت عليه ، فتنشئ المؤسسات الاقتصادية لتحقيق أكبر عائد من الربح في بدايتها لكنها مع مرور الوقت يتسع فكر و هدف المؤسسة إلى أبعد من تحقيق الربح ، لأن تقييم المؤسسة لم يعد يعتمد على الربح فقط . و لهذا ظهرت مفاهيم حديثة تساعد على تأقلم هذه الأخيرة مع مختلف التغيرات و التطورات المتسارعة و كان من أبرز المفاهيم مفهوم وظيفة اللوجستيك.

و يؤرخ ظهور فكرة اللوجستيك في المؤسسات الاقتصادية بعد نهاية الحرب العالمية الثانية . و منذ ذلك التاريخ و هي تفرض نفسها على الساحة الاقتصادية الوطنية و الدولية ، و يرجع غالبية الباحثين إلى أن اللوجستيك قد برز نتيجة الحروب التي اجتاحت العالم ضد الاستعمار ، الأمر الذي دفع بالشركات الاقتصادية للبحث عن موقع لها في الأسواق المحلية و الدولية . كما أصبح الإمداد أو اللوجستيك وظيفة مهمة من وظائف المؤسسة الإنتاجية و التجارية فيما يتعلق بالإحتياجات المادية و المعلوماتية ، المتضمنة ، التموين و التوزيع الإنتاج و كذلك تدفق المعلومات مع استقرار التطور و التقدم الاقتصادي و ما نتج عنه من اعتماد كل أنواع المؤسسات على توفير جانب من احتياجاتها من السلع البسيطة و مستلزمات الإنتاج فقد زادت أهمية إدارة الإمداد . و كانت النتيجة أن ظهرت عدة تعاريف للوجستيك و تفرعت أنواعه و أهدافه بزيادة التخصصات و هذا ما سوف نتطرق له من خلال الفصل الأول.

المبحث الأول : أساسيات و مفاهيم حول اللوجستيك.

إن لمعرفة أساسيات و مفاهيم حول اللوجستيك يجب علينا التطرق إلى دراسة تاريخ هذا العلم . و ذلك من خلال الإشارة إلى أول ظهور له في مجال الحروب مع ذكر الأسباب التي أدت إلى إستعماله في المجال الإداري و خاصة في المؤسسات الاقتصادية.

المطلب الأول : مدخل إلى اللوجستيك

إن دراسة مدخل إلى اللوجستيك تقودنا إلى دراسة تعريف اللوجستيك و أسباب ظهوره في المؤسسة الاقتصادية و كذا أهدافه مع التطرق إلى أنشطته.

تعريف اللوجستيك :

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

لقد رأى كتاب إدارة الأعمال تطوير مصطلح اللوجستيك البالغ¹. حيث لم يكن هناك اتفاق كامل على مفهوم اللوجستيك بين الخبراء كما أن محتوى و مفهوم اللوجستيك تغير مع تغير بيئة الأعمال و التنمية الصناعية و فيما يلي سنورد بعض مفاهيم اللوجستيك حسب التطور التاريخي و من بينها:

إن اللوجستيك هو تلك العملية الخاصة بتخطيط تنفيذ رقابة التدفق و التخزين الكف و الفعال للمواد الخام و السلع النهائية و المعطومات ذات العلاقة من مكان الإنتاج إلى مكان الاستهلاك بغرض تحقيق متطلبات

إرضاء العملاء².

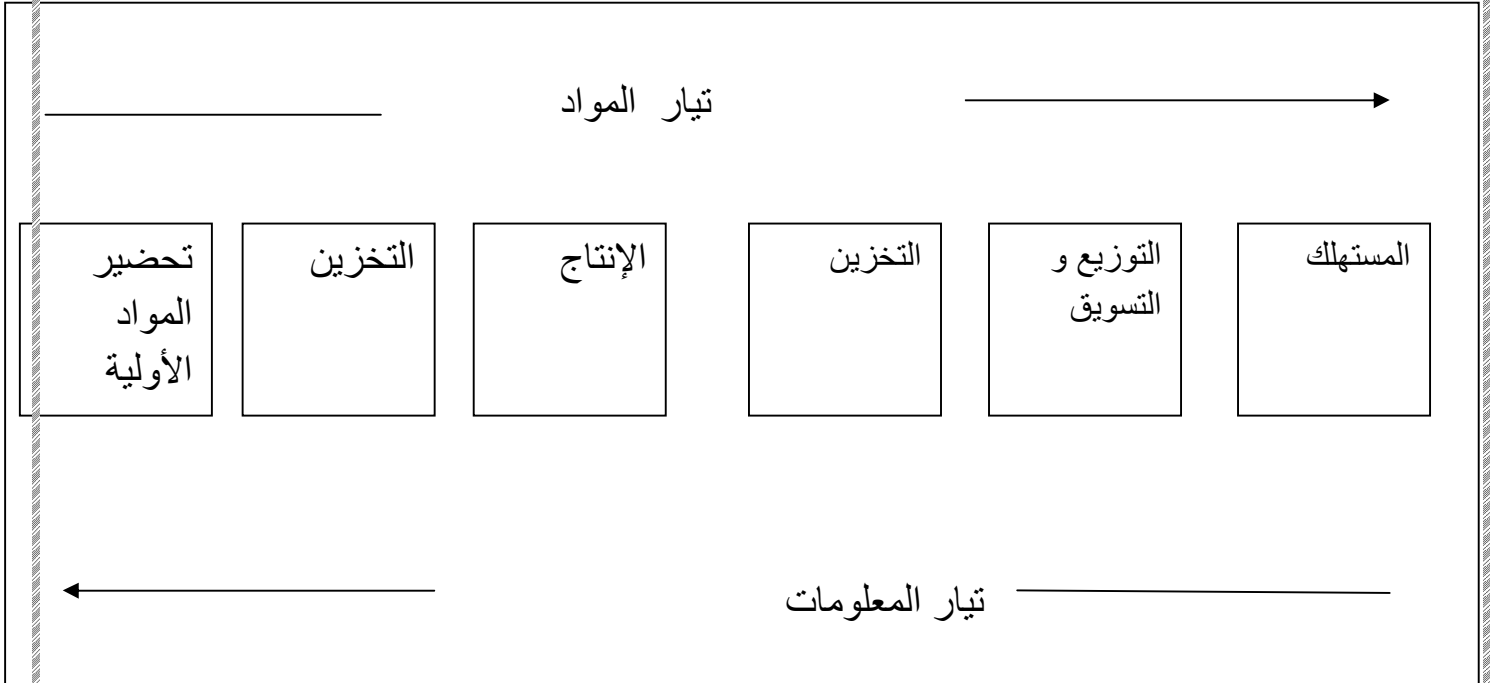
كما هو " حركة و مناولة البضائع من نقطة الإنتاج إلى نقطة الإستهلاك أو الإستعمال³ إن هذا هو التعريف ركز على أنشطة التوزيع المادي فقط.

فاللوجستيك هو عبارة عن مجموعة من الأنشطة المتعلقة ب اكتساب حركة تخزين و تسليم القطع و السلع في سلسلة الإمداد و يشمل اللوجستيك مهام النقل التوزيع التخزين و إدارة المواد و المخزون و هو مرتبط بالإنتاج و التسويق كما أن اللوجستيك هو جزء من أنشطة سلسلة الإمداد و هو يغطي عمليات التخطيط ، وسائل التنفيذ ، الرقابة على أنشطة اللوجستيك ، الإنسياب الفعال للمواد ، تخزين المواد و المعلومات و البيانات ذات العلاقة من نقطة الإستهلاك لأغراض توليد القناعة لدى الزبائن أو كسب رضاهم⁴.

في هذا التعريف نجد أن اللوجستيك يشمل التخطيط و التنفيذ و الرقابة و السيطرة لرفع كفاءة انسيابية المواد ، مع التركيز على المعلومات و البيانات .

¹ عبد القادر لاشين المفاهيم الحديثة في إدارة الخدمات النقل و اللوجستيات المنظمة العربية لتنمية الإدارية بحوث و دراسات الطبعة الثانية 2009 ص31
² المرجع الأندرنيتي البحوث اللوجستية الموقع الإلكتروني www.arab.ency.coim/ar/ تاريخ الاطلاع 2016/12/12
³ ثابت عبد الرحمن مقدمة في إدارة الأعمال اللوجستية الإمداد و التوزيع المادي .الدار الجامعية .الإسكندرية مصر 2012 ص 20.
⁴ لامحمد حسان إدارة الإعداد و التوزيع الدار الجامعية الإسكندرية مصر 2009 ص1

كما أن اللوجستيك هو عبارة عن مجموعة من الوظائف المرتبطة بتدفقات السلع ، المعلومات و الأموال (تدفقات مالية ، معلوماتية و نقدية) بين الموردين و العملاء ، بالمقارنة مع غيرها من التعاريف ، تؤكد بشكل واضح على تدفق المعلومات و التدفقات المالية¹



- يعود أصل الكلمة اللوجستيك إلى اللغة الإغريقية القديمة و تأتي من كلمة لوجوس و تعني نسبة حساب و قد انتقل استخدام الكلمة من حاجة الجيش إلى التزود بالإمدادات خلال تحركهم من قواعدهم إلى المواقع تم إلى المجال الإقتصادي .

إن مع زيادة الاهتمام باللوجستيك كوظيفة تطورت مفاهيمه و تعددت . فقد ظهر اللوجستيك كمصطلح بظهور المنظمات العسكرية أثناء الحرب العالمية الثانية ، فكانت الأساطيل الإمدادية عبارة عن مجموعة من السفن كقوة بحرية قادرة علة المواجهة أي خطر كان و المحافظة على الملكية المادية و المعلوماتية للجيش ، فكانت روسيا و بولونيا السباقون إلى الإمداد كفكرة عسكرية ، فكان الإمداد مجموعة من الوسائل الضرورية لقوة عسكرية لخوض معركة مستمرة لذا فبواسطة اللوجستيك حذذ خبراء كيف و متى سيتم نقل الموارد إلى الأماكن التي يحتاجونها ، لأن إيصال الموارد و المؤونات إلى الجيش هو أمر حاسم في استراتيجية المعركة ، لأن القوات

المسلحة لا تستطيع الصمود بدون الطعام ، الوقود و الذخيرة ، إضافة ما يمكن تزويده من خلال التدفق.

فقد كانت الخسارة البريطانية في حرب الاستقلال الأمريكية و خسارة إيروين رومل في احرب العالمية الثانية . تتعلق بشكل كبير بفشل لوجيستي بينما يعتبر القادة التاريخيون (هانيبال بتاركا ، الكسندر المقدوني و دون ويلتغتون) عباقرة لوجستيون¹.

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

أسباب ظهور اللوجستيك في المؤسسة :

- إن بعد الحرب العالمية الثانية و نظرا للدور الكبير الذي يلعبه اللوجستيك ، سعى العديد من الباحثين و المهتمين في العلوم الإدارية إلى محاولة تطبيقه في المجال الإداري و الإقتصادي ، و كانت الولايات المتحدة الأمريكية و أوروبا السبابة لذلك فهناك عدة عوامل ساعدت على ظهوره في هذه المؤسسات منها تغير أنماط المستهلك و تنوع طلبات الاستهلاك ، فأصبح المستهلكون يطالبون بنوعيات متعددة من السلع و ذلك مرورا من السلع الغذائية و حتى السيارات هذا أدى إلى زيادة عدد المنتجات البديلة لخدمة نفس الطلب و بالتالي زيادة حجم المخزون و اهتمام المؤسسات بمستويات الخدمة المقدمة للعميل .

- إن العولمة الاقتصادية و ثورة تكنولوجيا المعلومات تطورت في الآونة الأخيرة أدت إلى تطور العلوم اللوجستية لتصبح أحد قطاعات المهنة المثيرة التي تستهوي جميع المؤسسات و خاصة المؤسسات الاقتصادية .

- يعتبر علم إدارة اللوجستيات من المجالات الحديثة في المؤسسات الاقتصادية سواء في بيئة عملها الداخلية من خلال ضرورة الاستخدام الأمثل و الكفاء للموارد و الإمكانيات المتاحة ، و

¹سوقيات ويكيبيديا الموسوعة الحرة / <https://ar.wikipedia.org/wiki> تاريخ الإيداع 2016/12/31

أيضا بيئة عملها الخارجية و المتمثلة في ضغوط المنافسة في الأسواق و مواجهة نتائج العولمة فهي تقدم كل جديد من منتجاتها من حيث الجودة و السعر و بصورة أفضل من منافسيها .

لذا من الجانب الاقتصادي .فقد بدأ الاهتمام باللوجستيك للضرورة الملحة التي تفرضها المنافسة الناجمة عن تطور المؤسسات و التي تتطلب تقليص التكاليف و تحسين الخدمات للزبائن من ناحية الكم و النوع من أجل تحقيق المردودية عالمية .و توسيع نشاطها و فتح مجالات أوسع للتبادل إلى جانب حصولها على مكانة داخل السوق .

فالإمداد أو اللوجستيك أصبح وظيفة مهمة من وظائف المؤسسة الإنتاجية و التجارية فيما يتعلق بالاحتياجات المادية المتضمنة التموين، الإنتاج ، التوزيع ، و كذلك تدفق المعلومات¹

المطلب الثاني : أهمية و أهداف اللوجستك

- إن اللوجستك أهمية جد كبيرة و أهداف متشعبة و متعددة في مجال الإدارة و الأعمال و كذا المؤسسات الاقتصادية و هذا ما سوف نتطرق إليه في هذا المطلب.

أهمية اللوجستك :

- إن الإهتمام الجاد باللوجستك في منظمات الأعمال لم يظهر إلا عندما بدأت تكلفته في التضخم بشكل ملحوظ ، و عندما أيقنت الإدارة في هذه المنظمات أن الطريق نحو تدعيم المركز التنافسي و تحقيق الميزة التنافسية و زيادة الأرباح إنما يبدأ من خلال خدمة العملاء و خفض التكاليف و -- أهمية اللوجستك تعود لعدة أسباب نذكر منها ¹ :

1- اعتبارات التكلفة العالمية

2- طول خطوط الإمداد و التوزيع

3- اللوجستك مهم الإستراتيجية

4- اللوجستك يضيف قيمة ذات دلالة للعميل

5- تزايد رغبة العملاء في الحصول على استجابة مناسبة و سريعة

6- التقليل من الاتفاق على الموارد المادية الذي هو جزء الأكبر من المصاريف التشغيلية

للمنظمة

7-تحقيق استمرارية و انتظام عمليات المنظمة دون أي خلل أو توقف في أنشطة الإنتاج و

البيع

8-الاستثمار في الموارد المادية و تخزينها و التقليل من ارتفاع تكلفة الاستثمار

9-ممارسة المبادئ و الأصول العلمية للإمداد و خاصة من حيث الجودة و الكمية و الأسعار

و شروط التوريد

أهمية اللوجستك

ينطوي اللوجستك على أهداف معينة تسعى المؤسسات بواسطته إلى بلوغ مردودية أكبر و

نشاط مستمر و دائم و من أهم هذه الأهداف¹:

- توفير الاحتياجات المادية بالكمية و المواصفات و السعر و الوقت و المصدر المناسب لكي

تستطيع المنظمة الوفاء بالتزاماتها تجاه عملائها و تمكينها من زيادة قدرتها التنافسية في السوق

- إمداد الغدارات و الأقسام الأخرى في المنظمة نفسها بما يلزمها من مواد و تجهيزات و

معدات و آلات بأقل ما يمكن من تكاليف

- تخفيض حجم الاستثمارات في المخزون و الحد من التراكم الأصناف الراكدة و بطيئة الحركة

و تجنب الهدر و الإصراف و تقليل العادم و التالف لمختلف أنواع و أصناف المواد .

- إقامة علاقات طيبة مع الجهات الموردة.

- زيادة القدرة التنافسية عن طريق إمدادها بصورة دائمة لاحتياجاتها من المواد و المنتجات.

- تحقيق التوازن بين الاحتياجات التشغيلية لعمليات المنتظمة و بين معدلات تدفق عناصر تلك

الاحتياجات.

- مراعاة مستويات المخزون الثلاثة الحد الأدنى الحد الأقصى نقطة إعادة الطلب و المحافظة

عليه من التلف و التقادم و المخاطر الأخرى.

-الحصول على الجودة المناسبة .

-تنمية العلاقات مع الموردين لتحقيق فهم أفضل و واقعي لمتطلبات الجودة و تنمية الحافز

لديهم للإنتاج وفقا لهذا المستوى.

-تقييم أداء الموردين من حيث الجودة و التكلفة و ممارسة نوع من الرقابة المناسبة

توقيت دورة الإنتاج

- اختيار المورد الأقل سعرا مع تساوي العوامل الأخرى

-إعطاء الأولوية في التعامل مع الموردين المحليين لتحسين و تقوية العلاقة بين المؤسسة و

المجتمع و بالتالي دعم الاقتصاد المحلي

دور اللوجيستيك :

- إن اللوجيستيك له دور هام و فعال في جميع المجالات و خاصة مجال الأعمال فأصبح

مهما لأنه يسير كل النشاطات عبر سلسلة التموين الإنتاج و التوزيع .و هذا بهدف لضمان

ديمومة التدفقات المادية للمؤسسة (مواد أولية ، منتجات تامة ، نصف مصنعة ...إلخ) و

تجنب الإنقطاع لهذه التدفقات و ما ينجر عنه من مشاكل في المؤسسة .كذلك يعمل اللوجيستيك

على تلبية حاجات الزبائن من المنتجات حيث أنه يكون حاضرا طوال دورة السلسلة الإمدادية ،

كما يعمل على تخفيض التكاليف الكلية من خلال دورة حياة المنتج و ينتج عن هذا التكامل

مزايا يمكن تلخيصها فيما يلي¹

- معالجة المشاكل و تتمكن من اتخاذ الإجراءات اللازمة من خلال إعداد و صياغة السياسات

الرئيسية التي تؤدي إلى تحقيق تلك الأهداف داخل نطاق زمني محدد

- يؤدي إلى اتخاذ الإجراءات المباشرة و يساعد هذا بالتالي في تقسيم الأداء الخاص

باللوجيستيك بطريقة موضوعية

- يترتب على مركزية اللوجيستيك إمكانية تصميم نظام لتجميع و تحليل البيانات مركزيا و لا

شك أن هذا يساعد تجميع و تحليل البيانات مما يساعد في اتخاذ القرارات الصائبة و الفعالة و

هو ما يمكن تحقيقه في ظل وجود اللوجيستيك المتكامل.

تحقيق المستوى أفضل طالما أن كل الأنشطة و الوظائف ذات علاقة ترابطية و متكاملة

تنظيما الأمر الذي يؤدي إلى سرعة الإنجاز و الإتصال الفعال فإن الإحتياجات من المواد

يمكن الكشف عنها من خلال التخطيط الجيد

¹حنفي عبد الغفار صلاح الدين عبد الباقي إدارة الغمداد دار الجامعة الجديدة مصر الطبعة الأولى ص3

التسيق بين مختلف وظائف المؤسسة و الأنشطة الخاصة الذي ينتج عنه تعاون أفضل و مساندة في انجاز الوظائف و الأنشطة الخاصة باللوجستيك.

المطلب الثالث : الأنشطة الرئيسية و الأنشطة المكملة للوجستيك

• لقد عرفت المؤسسات الاقتصادية عدة أنشطة لوجستية منها أنشطة رئيسية و أخرى فرعية و كل واحدة مكملة للأخرى و متسلسلة مع بعضها البعض و هذا ما سوف نوضحه في هذا المطلب.

❖ الأنشطة الرئيسية للوجستيك :

يمكن حصر الأنشطة الرئيسية للوجستيك في ثلاثة وظائف هي :

✓ وظيفة النقل

✓ وظيفة الشراء

✓ وظيفة التخزين

➤ وظيفة النقل : يعتبر النقل أحد شريان النشاط الاقتصادي و الاجتماعي و الخدمي

فهو ركنا هاما للبنية الأساسية في الاقتصاد .

فقد عرف القانون الجزائري النقل من خلال القوانين المنصوص عليها ، بعد نقل كل نشاط ينقل بواسطة شخص طبيعي أو معنوي أشخاص أو بضائع من مكان إلى آخر على متن مركبة مهما كان نوعها¹

كما عرف النقل على أنه نشاط يساهم في التنمية الاقتصادية من خلال ربط مناطق الإنتاج بمناطق الاستهلاك و تأمين انتقال الأفراد²

و بالتالي فوظيفة النقل هي تلك الوظيفة التي تؤدي إلى تحقيق الترابط بين مرافق المشروع و بين الأسواق . لذلك فإن حجم الإتفاق على خدمات النقل و الشحن يمثل أكبر نسبة إتفاق في مجال الإمداد³

¹قانون رقم 17/88 المؤرخ في 10 ماي 1988 المتضمن تنظيم النقل البري و توجهه الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية السنة 1988 العدد 19 ص 83

²سميرة إبراهيم أيوب اقتصاديات النقل دراسة تمهيدية دار الجامعة الحديدية للشنشر الإسكندرية 2002 ص16

³ خالد الزغبى و محمد العدوان إدارة المواد مدخل حديث المنشأ و التخزين عمان دار الفكر 2000 ص22

➤ **وظيفة الشراء** : هي أوجه النشاطات اللازمة لتوفير احتياجات المنشأة من المواد و

المعدات و الآلات و الخدمات و ضمان تدفقها للمخازن و مواقع الإنتاج بالكمية التي تحتاجها المنشأة و بأقل تكلفة تتناسب مع المواصفات المطلوبة و في الوقت المناسب بما يضمن استمرار الإنتاج و المساهمة في تخفيض تكاليف المنشأة الكلية.

فتعرف وظيفة الشراء على أنها الوظيفة المسؤولة عن توفير احتياجات المؤسسة من مواد و التجهيزات ووفقا لسياسة محددة و واضحة بما يخدم نشاطات المؤسسة للوصول إلى الأهداف المرسومة.¹

➤ **وظيفة التخزين** : يمكن تعريف المخزون على أنه النشاط الفرعي لأنشطة الإمداد

المسؤولة عن التخزين للمواد الخام ، النصف مصنعة و التامة ما بين مراكز توفيرها و مركز استهلاكها بالإضافة إلى أنه النشاط المسؤول عن توفير المعلومات للإدارة عن حالة المخزون من السلع المخلفة و كميات هذا المخزون و أماكن تخزينها و تستخدم المخازن كحفظ المخزون من السلع خلال جميع عمليات الإمداد.

• **الأنشطة الداعمة للوجستيك :**

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

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

• **أنظمة المعلومات و الإتصال** : يمثل نظام المعلومات و الإتصال أحد العناصر الرئيسية المحددة لكفاءة وظائف إدارة شبكة الإمداد حيث تتوقف هذه الأخيرة على دقة المعلومات متبادلة من ناحية و سرعة الإتصال و التنسيق من ناحية أخرى.

- **تخطيط الموارد و العمليات و الرقابة عليها** : نستند هذه الوظيفة على التنبؤ بالمبيعات و يخطط الإنتاج و على أساس ذلك يتم تخطيط الاحتياجات و الرقابة عليها ، و يشمل ذلك تقدير الاحتياجات من الأجزاء لكل صنف على حدة التنبؤ بمستويات المخزون ، جدولة أوامر الشراء قياس الأداء على ضوء التنبؤ بالمبيعات و جدولة الإنتاج¹
- **تكنولوجيا المعلومات في شبكة الإمداد** : تعد التكنولوجيا المعلومات بمثابة القلب النابض في مختلف منظمات الأعمال في مصدر حيوي لاستمرارها و بقائها و تميزها التنافسي . و يلاحظ أن هناك اتفاق عام لتحديد مفهوم تكنولوجيا المعلومات باعتبارها أداة مهمة تساهم في ترابط و أداء العمليات الأساسية للمنظمة . و تتضمن الأجهزة و البرمجيات و قواعد البيانات و الشبكات و وسائل أخرى و تمثل تكنولوجيا المعلومات الجانب التقني من نظام المعلومات و البديل لتسميته².
- و لقد كان لثروة المعلوماتية و الاتصال أثرها في تدفق المعلومات المختلفة على كافة الأصعدة المتعلقة بالتوزيع المادي أو المتعلقة بالتزويد المادي الأمر الذي ساعد حتما تطور شبكة الإمداد و إعطائها الدقة و السرعة في استلام المعلومات و معالجتها بكل دقة و عملية . و بالتالي استطاعت المنظمة تعزيز عناصر الميزة التنافسية لها و تخفيض تكاليفها و فرات كبيرة في الجهد و الوقت و المرونة العالمية في تحديث و تطوير الأداء ، تحقيق عوائد و موارد جديدة لها إضافة إلى تحسين سرعة الاستجابة للعملاء و التحسين المستمر لجودة السلع و الخدمات

المبحث الثاني : مدخل للمؤسسة الاقتصادية ، مفهوم ، خصائص ، أهداف

- إن للمؤسسة اقتصادية عدة مفاهيم و خصائص و أهداف و أبعاد و كذا وظائف مختلفة و هذا ما سوف نتطرق إليه من خلال هذا المبحث .
- **المطلب الأول** : مفاهيم عامة حول المؤسسة الاقتصادية

¹ عبد الغفار حنفي إدارة المواد و الإمداد و المشتريات و المخازن مرجع سبق ذكره ص 23
² محمد حاسم الصعيدي إدارة التوزيع المادي دار الباروري للنشر 2008 ص 358.

إن لمعرفة مفاهيم المؤسسة الاقتصادية يتوجب علينا التطرق إلى التعريف بالمؤسسة الاقتصادية و أهم الاختلافات التي عرفت مع التطرق إلى أهم الوظائف و الخصائص و الأهداف و كذا تصنيفاتها .

➤ تعريف المؤسسة الاقتصادية :

يعتبر تعريف المؤسسة الاقتصادية من أكثر المفاهيم تباينا و اختلافا في الأدبيات الاقتصادية و هذا لاختلاف الأنظمة و مدى فعاليتها في كل بلد لا سيما مستوى التطور الاقتصادي الذي ينعكس لنا ما إذا كانت الدولة تنتمي إلى مجموعة الدول المتطورة أم المختلفة ، كما تختلف التعاريف باختلاف وجهات النظر للمؤلفين الاقتصاديين رغم التشابه الكبير الذي يحتويه المضمون ، و بالتالي إن عملية إعطاء و وضع تعريف موحد و واضح للمؤسسة الاقتصادية يعتبر أمر بالغ الصعوبة . فقد تعددت و تباينت آراء الاقتصاديين حول مفهوم المؤسسة الاقتصادية و هناك جملة من الأسباب التي أدت إلى عدم الوقوف على تعريف موحد للمؤسسة الاقتصادية أهمها ¹

✓ التطور المستمر الذي شهدته المؤسسة الاقتصادية في طرق تنظيمها و في أشكالها القانونية منذ ظهورها و خاصة في هذا القرن .

✓ تشعب و اتساع نشاط المؤسسة الاقتصادية سواء الخدماتية منها أو الصناعية و قد ظهرت عدة مؤسسات تقوم بعدة أنواع من النشاطات في نفس الوقت و في أماكن مختلفة مثل المؤسسات المتعددة الجنسيات و الاحتكارات .

✓ اختلاف الاتجاهات الاقتصادية و الإيديولوجية حيث أدى ذلك إلى اختلاف نظرة الاقتصاديين في النظام الاشتراكي إلى المؤسسة عن نظرة الرأسماليين و عليه إعطاء تعاريف مختلفة للمؤسسة .

و من هنا جاءت تعاريف شاملة تشمل مختلف أنواع المؤسسات سواء من ناحية الأنظمة الاقتصادية أو نوعية النشاط و الأهداف و فيما يلي ندرج بعض التعاريف الشاملة الخاصة بها:

فيمكن تعريف المؤسسة على أنها " الوحدة الاقتصادية التي تمارس النشاط الانتاجي و النشاطات المتعلقة به من تخزين و شراء و بيع من أجل تحقيق الأهداف التي أوجدت المؤسسة من أجلها.¹

تعرف المؤسسة الاقتصادية على أنها "اندماج عدة عوامل بهدف إنتاج أو تبادل سلع و خدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين ، و هذا في إطار قانوني و مالي و اجتماعي معين . ضمن شروط تختلف تبعا لمكان وجود المؤسسة و حجم و نوع النشاط الذي تقوم به و يتم هذا الاندماج لعوامل الإنتاج بواسطة تدفقات نقدية حقيقية و أخرى معنوية و كل منها يرتبط ارتباطا وثيقا بالأفراد و تتمثل الأولى في الوسائل و المواد المستعملة في نشاط المؤسسة أما الثانية فتنتقل في الطرق و الكيفيات و المعلومات المستعملة في تسيير و مراقبة الأولى²

✓ و تعرف كذلك على أنها " شكل اقتصادي و تقني و قانوني و اجتماعي لتنظيم العمل المشترك للعاملين فيها و تشغيل أدوات الإنتاج وفق أسلوب محدد لقيم العمل الاجتماعي بهدف إنتاج سلع أو وسائل الإنتاج أو تقديم خدمات متنوعة³

✓ كما تعرف أنها مجموعة من الطاقات البشرية و الموارد المادية (طبيعة كانت أو مادية أو غيرها) و التي تشغل فيما بينها وفق تركيب معين و وظيفة محددة قصد إنجاز أو أداء المهام المنوطة بها من طرف المجتمع⁴

و تعرف المؤسسة على أن متعامل اقتصادي ينتج سلع و خدمات لمتعاملين آخرين محققا نتيجة ذلك أرباحا⁵

و في النهاية يؤول تعريف المؤسسة إلى مخرج واحد و يصب في معنى واحد يتمثل فيما يلي:
تعريف المؤسسة على أنها منظمة اقتصادية و اجتماعية مستقلة نوعا منا تؤخذ فيها القرارات حول تركيب الوسائل البشرية و المادية و الإعلامية بغية خلق قيمة مضافة حسب الأهداف في نطاق زمني⁶

❖ أبعاد المؤسسة الاقتصادية¹

¹ عمر صخري اقتصاد المؤسسة ديوان المطبوعات الجامعية الساحة المركزية بن عكنون الجزائر طبعة 1993 ص224.

² سمويل عبود اقتصاد المؤسسة ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر الطبعة الثانية 1982 ص58

³ Jean luc charron sépan organisation et gestion de l'entreprise manuel et application 2 édition dunod paris 2001 p01

⁴ عبد الرزاق بن حبيب اقتصاد و تسيير المؤسسة ديوان المطبوعات الجامعية الساحة المركزية بن عكنون الجزائر 2000 ص2

⁵ Farouk bouyakoub l'entreprise et le financement bancaire casbah édition 2000 pp37.38

⁶ عمر صخري مرجع سبق ذكره ص 02.

أ/ البعد الاقتصادي:

➤ تتمثل المهمة الأولى التي توكل للمؤسسة في إنتاج السلع و الخدمات فعلى المؤسسة أن تستعمل عناصر إنتاج لا تكون لها نفس الوظيفة و لا نفس فترة الحياة فقطعة الأرض مثلا تستعمل و تدوم في فترة زمنية محددة للاستعمال أما المواد الأولية تستهلك خلال فترة الإنتاج و يجب تجديدها في كل مرة إذن فإن عملية التفريق بين عناصر الإنتاج تتم على أساس فترات الاستعمال فبعضها يستعمل لفترة طويلة و أخرى لا تستعمل إلا لمرة واحدة فقط في عملية الإنتاج و سيرورته إذن الأولى تسمى الأصول الثابتة و تمويل بقروض متوسطة و طويلة الأجل أما الثانية فتسمى أصول جارية و تمويل بقروض قصيرة الأجل.

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

تلك العائدة للمالكين متمثلة في الأموال المساهمين بها إضافة إلى الأموال المتأتية من الأرباح غير الموزعة في تشكل مع الأموال الخاصة . و أخرى من هؤلاء الذين يدفعون الأموال (مؤجري الأموال) متمثلة في :

- ديون متوسطة و طويلة الأجل التي تسترد في فترة أكثر من سنة عادة .
- ديون قصيرة الأجل مستحقة خلال سنة

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

ج/ البعد الإنساني:

➤ يحتل العنصر البشري مكانة هامة تؤدي إلى نجاح المؤسسة حيث يكون ذلك توفرت المهارات التقنية و المهنية لمسيري المؤسسات بالقدر الكافي حيث يكون هناك أشخاص مختصون ذوي كفاءة في المجال الذي تنشط فيه المؤسسة ، و الذي تود أن تستثمر فيه

و تكون لديهم النظرة البعيدة و المستقبلية و التي تمكنهم من تقدير المشاكل و المخاطر التي يمكن أن تواجهها المؤسسة حيث يعملون.

❖ خصائص المؤسسة الاقتصادية¹

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

- للمؤسسة شخصية قانونية مستقلة من حيث امتلاكها لحقوق و صلاحيات أو من حيث واجباتها و مسؤولياتها .

- تمثل المؤسسة وجوة و تعتبر مركزا لاتخاذ القرارات الاقتصادية و تمتلك القدرة على الإنتاج حيث تنسق بين عوامل الانتاج و تختار السلع التي ترغب في إنتاجها.

- تتعرض المؤسسة لعنصر المخاطرة المرتبط بحالة عدم التأكد و على هذا يجب أن تكون قادرة على البقاء بما يكفل لها من تمويل كاف و ظروف مواتية و عمالة كافية و يجب أن تكون قادرة على تكيف نفسها مع الظروف المتغيرة تكون بحوزة المؤسسة وسائل مادية و مالية و بشرية تحدد و قدرتها التنافسية و من ثم فإن تغيير هذه الوسائل يعتبر قرارا حاسما يتوقف عليه مستقبل المؤسسة.

- التحديد الواضح للأهداف و السياسات و البرامج و أساليب العمل فكل مؤسسة تضع أهدافها معينة تسعى إلى تحقيقها أهداف كمية و نوعية بالنسبة للإنتاج تحقيق رقم أعمال معين .

- تعمل المؤسسة على ضمان الموارد المالية لكي تستمر عملياتها و يكون ذلك إما عن طريق الاعتمادات و إما عن طريق الإيرادات الكلية أو عن طريق القروض أو الجمع بين هذه العناصر كلها أو بعضها حسب الظروف.

لابد أن تكون المؤسسة مواتية للبيئة التي وجدت فيها و تستجيب لهذه البيئة فالمؤسسة لا توجد منعزلة فإذا كانت ظروف البيئة مواتية فإنها تستطيع أداء مهامها في أحسن الظروف أما إذا كانت معاكسة فإنها يمكن أن تعرقل عملياتها المرجوة و تفسد أهدافها.

- المؤسسة وحدة اقتصادية أساسية في المجتمع الاقتصادي فبالإضافة إلى مساهمتها في الإنتاج و نمو الدخل الوطني فهي مصدر رزق الكثير من الأفراد.

المطلب الثاني: أهداف و وظائف المؤسسة الاقتصادية

- إن لكل مؤسسة اقتصادية هدف الذي أنشأت عليه و وظائف مختلفة تقوم بتسييرها و فق قواعد تنظيمية تختلف من مؤسسة إلى أخرى و هذا ما سوف نوضحه من خلال هذا المطلب

أهداف المؤسسة الاقتصادية :

- إن أصحاب المؤسسات الاقتصادية سواء كانت عمومية منها أو خاصة ، يسعون وراء إنشائهم للمؤسسة إلى تحقيق جملة من الأهداف و التي تختلف و تتعدد باختلاف أصحاب و طبيعة و ميدان نشاط المؤسسات . و يمكن تلخيص هذه الأهداف في النقاط التالية :

أهداف اقتصادية :

أ/ تحقيق الربح¹

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

ب/ عقلنة الإنتاج²

- إن أي الاستعمال الرشيد لعوامل الإنتاج و رفع إنتاجياتها من خلال التخطيط المحكم و الدقيق للإنتاج و التوزيع ثم مراقبة تنفيذ الخطط و البرنامج و ذلك بهدف تفادي الوقوع

¹ناصر دادي عدون مرجع سبق ذكره ص 17-18

²عمار زيتوني مصادر تمويل المؤسسات مع دراسة التمويل البنكي مجلة العلوم الإنسانية جامعة بسكرة العدد 09 مارس 2006 ص66

في المشاكل الاقتصادية و المالية و الإفلاس في آخر المطاف نتيجة لسوء استعمال

عوامل الإنتاج.

ج/ تغطية المتطلبات التي يحتاجها المجتمع:

و هذا من خلال تحقيق كامل عناصر الانتاج لتلبية حاجات المتزايدة و يجب الإنتاج ما يلي :

- مستوى عالي من المرونة

- أن يتم الإنتاج في وقته المحدد دون تقديم أو تأخير

- أن يتم تسليمه لطالبيه في الوقت المحدد

أهداف اجتماعية : من بين الأهداف الاجتماعية التي تسعى المؤسسة الاقتصادية على تحقيقه

ما يلي:

أ/ ضمان مستوى مقبول من الأجور:

- يعتبر العمال في المؤسسة من بين المستفيدين الأوائل من نشاطها . حيث يتقاضون

أجورا مقابل عملهم بها . و يعتبر هذا المقابل حقا مضمونا و شرعا و عرفا . إذ يعتبر

العمال العنصر الحيوي و الحي في المؤسسة إلا أن المستوى و حجم هذه الأجور تتراوح

بين الإنخفاض و الارتفاع حسب طبيعة المؤسسة و طبيعة النظام الاقتصادي و مستوى

المعيشي.

ب/ تحسين مستوى معيشة العمال:

- إن التطور السريع الذي شهدته المجتمعات في الميدان التكنولوجي يجعل العمال أكثر

حاجة إلى تلبية رغبات تتزايد باستمرار بظهور منتوجات جديدة بإضافة إلى التطور

الحضاري لهم .

ج/ توفير تأمينات و مرافق للعمال:

- تعمل المؤسسات على توفير بعض التأمينات مثل التأمين الصحي و التأمين ضد حوادث العمل و كذلك التقاعد بالإضافة إلى المرافق العامة مثل تعاونيات الاستهلاك و المطاعم¹ إلخ

د/تأهيل العمال²:

- حيث يتم تدريب و تطوير العاملين و رفع مستويات مهاراتهم المهنية و هذا عن طريق إخضاع العمال إلى دورات تكوين و تدريب من أجل رفع المستوى المهني . و التخصص حسب القدرة المهنية للعمال.

أهداف تكنولوجية : من بين الأهداف التكنولوجية التي تؤيدها المؤسسة هي ³:

الابحث و التنمية

حيث مع تطور المؤسسات عملت الغدارة على توفير مصلحة خاصة بعملية تطوير الوسائل و الطرق الإنتاجية علميا . و ترصدت لهذه العملية مبالغ قد تزداد أهمية لتصل إلى نسبة عالية الأرباح و يمثل هذا البحث نسبة عالية من الدخل الوطني في الدول المتقدمة . و خاصة في السنوات الأخيرة إذ تتنافس المؤسسات فيما بينها على الوصول إلى أحسن طريقة إنتاجية و أحسن وسيلة ، تؤدي إلى التأثير على الإنتاج و رفع المردودية الإنتاجية في المؤسسة . كما أن المؤسسة الاقتصادية تؤدي دورا مساندا للسياسة القائمة في البلاد في مجال البحث و التطور التكنولوجي نظرا لما تمثله من وزن في مجموعها و خاصة الضخمة منها من خلال الخطة التنموية العامة للدولة المتوسطة الأجل التي يتم من خلالها التنسيق بين العديد من الجهات ابتداء من مؤسسات البحث العلمي و الجامعات و المؤسسات الاقتصادية .

وظائف المؤسسة الاقتصادية :

للمؤسسة عدة و وظائف تمكنها من أداء دورها الاقتصادي و الاجتماعي.

1-2 الوظيفة المالية

- تعتبر الوظيفة المالية من أهم الوظائف في المؤسسة فالمؤسسة لا تقوم بنشاطها من إنتاج و تسويق دون توافر الأموال اللازمة لتمويل أوجه النشاط المختلفة و أوجه الإنفاق

¹ناصر دادي عدون مرجع سبق ذكره ص 19-20

²ابراهيم بختي دور الأنترنت و تطبيقاتها في مجال التسويق دراسة حالة الجزائر . أطروحة الدكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية غير منشورة كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير جامعة الجزائر 2002-2003 ص05

كما تعرف الوظيفة المالية على أنها مجموعة من المهام و العمليات . التي تسعى في مجموعها إلى البحث عن الأموال في مصادرها الممكنة بالنسبة للمؤسسة بعد تحديد الحاجات التي تريدها من الأموال من خلال برامجها و خططها الاستثمارية¹

2-2 وظيفة التمويل :

- التمويل كمجموعة من مهام و العمليات يعني العمل على توفير مختلف عناصر المخزون المحصل عليها من خارج المؤسسة بكميات و تكاليف مناسبة طبقا لبرامج و خطط المؤسسة²

و من هذا التعريف يتضح لنا أن وظيفة التمويل تنقسم إلى مهمتين فرعيتين مهمة الشراء و مهمة التخزين .

2-3 وظيفة الإنتاج :

يعتبر الإنتاج الوظيفة الأساسية للمؤسسات الإنتاجية فحو المبرر لوجودها و الحافز على استمرارها قائمة و بقائها كون الإنتاج يرتبط بإشباع الحاجات الإنسانية و بالتالي فإنه يستمر ما دامت الحاجة الإنسانية و يمكن تعريفها بأنها عملية إنتاج المنفعة أو المنافع التي يقام العمل من أجل خلقها و بيعها كوسيلة لتحقيق الربح³

2

4- وظيفة التسويق :

يعد التسويق من المفاهيم التي استقطبت انتباه و اهتمام العديد من الاقتصاديين و الباحثين خلال العقود الأربعة الأخيرة و تركز هذا الاهتمام حول كيفية تعريف مفهوم التسويق . و يعرف التسويق على أنه مجموع العمليات و الجهود التي تبذلها المؤسسة من أجل معرفة أكثر لمتطلبات السوق و ما يجب إنجازه في مجال مواصفات المنتج الشكلية و التقنية حتى تستجيب أكثر لهذه المتطلبات من جهة . و كل ما يبذل من جهود في عملية ترويج و توفير المنتج للمستهلك في الوقت المناسب فهي الطريقة الملائمة حتى تباع أكبر كمية ممكنة منه و بأسعار ملائمة تحقق أكثر أرباحا لها .

¹ناصر دادي عدون مرجع سبق ذكره ص 263

²سعود نايف برنوطي إدارة الأعمال الصغيرة دار وائل للنشر عمان الأردن 2005 ص22

³ناصر دادي عدون مرجع سبق ذكره ص 70-71

2-5 وظيفة الموارد البشرية :

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

و تعرف وظيفة الموارد البشرية على أنها مجموعة النشاطات المتعلقة بحصول المؤسسة على احتياجاتها من الموارد البشرية و تطويرها و تحفيزها و الحفاظ عليها بما يمكن من تحقيق الأهداف بأعلى مستويات الكفاءة و الفعالية .

تصنيف المؤسسات الاقتصادية اقتصاديا:

توزع المؤسسات الاقتصادية استنادا لهذا المعيار إلى ثلاث قطاعات رئيسية :

1. قطاع الفلاحة .

2. قطاع الصناعة

3. قطاع الخدمات

و يضم كل قطاع ما يلي:¹

أ/مؤسسات القطاع الأول الفلاحة :

و تجمع المؤسسات المتخصصة في كل من زراعة بمختلف أنواعها و منتجاتها و تربية المواشي بالإضافة إلى أنشطة الصيد البحري و غيره من النشاطات مرتبطة بالأرض و الموارد الطبيعية القريبة إلى الإستهلاك و عادة ما تضاف إليها أنشطة المناجم.

ب/مؤسسات القطاع الثاني الصناعة :

و تجمع مختلف المؤسسات التي تعمل في تحويل المواد الطبيعية إلى منتجات و تشمل بعض الصناعات المرتبطة بتحويل المواد الزراعية إلى منتجات غذائية و صناعية مختلفة و كذلك صناعات تحويل و تكريرها للمواد الطبيعية من معادن و طاقة و غير و هي ما تسمى بالصناعات الاستخراجية و مؤسسات الصناعات الاستهلاكية بشكل عام و مؤسسات صناعة التجهيزات وسائل الإنتاج المختلفة و نلاحظ أن توزيع هذه المؤسسات يمكن أن تجمع في فرعين رئيسيين :

1. **الصناعات الخفيفة :** أغلبها استهلاكية و غير دافعة للاقتصاد بشكل واضح.

2. الصناعات الثقيلة أو المصنعة : و هي مختلف الأنشطة الصناعية التي تعمل

منتجاتها على دفع الاقتصاد أماميا ، حيث تعتبر كمينعمل لموارد و منتجات قطاعات مثل الاستخراجية و الطاقة ، و منتج لوسائل إنتاج تستعمل في مختلف القطاعات الاقتصادية و هي بذلك دافعة إلى الأمام.

ج/ مؤسسات القطاع الثالث:

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

خاتمة الفصل :

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

إضافة إلى كل هذا تعرضنا إلى مختلف الخصائص و المميزات التي تتميز بها المؤسسات الاقتصادية و التي أدت بها إلى لعب دور مهم في النشاط الاقتصادي و الاجتماعي للعديد من الدول النامية منها أو متطورة و من هذا سوف نتطرق في الفصل الثاني إلى مختلف الوظائف اللوجستية لتي تعتمد عليها المؤسسات الاقتصادية في نشاطها.

الفصل الثاني

اللوجستك وظيفة من وظائف المؤسسة الاقتصادية

مقدمة الفصل :

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

كانت المؤسسة الاقتصادية و لا تزال القلب النابض في الحياة الاقتصادية باعتبارها العنصر الفعال و التنشيط فيها ، لما تقوم به من عمليات و ما تحتله من مكانة متميزة داخل المجتمع الاقتصادي . فمن جملة العوامل التي يتوقف عليها نجاح المؤسسات الاقتصادية في تحقيق أهدافها الربحية و التنمية مدى توافر ما تحتاج إليه من موارد مادية مختلفة بكمية و الجودة و السعر و الوقت المناسب و من المصادر الملائمة و بشروط توريد و إمداد مناسبة .

- إن تحقيق هذه المتطلبات و الشروط في توفير الموارد و الاحتياجات المادية و القيام بتخزينها تستوجب استخدام طرق و أساليب و أدوات جديدة أكثر حداثة للوجيستك من أجل اتخاذ قرارات فعالة و رسم سياسات و وضع قواعد و إجراءات تتناسب مع أهمية هذه الوظيفة .

حق وقتنا الحالي ، يعتبر اللوجيستك كوظيفة فرعية في المؤسسة مما يجعله في دائرة سيئة ، و دوره ينحصر في تنظيم معدات النقل و المواد الأولية أو المنتجات النهائية ، و كذلك جميع الاعتبارات المتعلقة بها ، حيث لا ترى ضرورة لردة الفعل و تحليل شامل لدعم كل التدفقات الداخلة و الخارجة من المؤسسة .

- إن الأزمات الاقتصادية و الانتاجية هي أكثر الأخطار المكلفة بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية و إن تسارع التطور الوظيفي للوجيستك أصبح من المؤشرات الأساسية

لتنافسية المؤسسة و لهذا فالمقررون الآن يدركون العديد من المسائل الحساسة لهذه الوظيفة.

- حيث سنتناول في هذا الفصل المقسم إلى المبحثين و الذي يعالج الأول مسائل وظيفة اللوجستيك التي تعتبر قلب وظائف المؤسسة أين نقف عند إطار أهمية وظيفة اللوجستيك في المؤسسة الاقتصادية و المبحث الثاني الذي يعطي فكرة من وظيفة اللوجستيك و كذلك

و وضعيته في المؤسسات الاقتصادية و علاقته بالوظائف الأخرى.

• المبحث الأول : اللوجستيك في المؤسسة الاقتصادية

- يعتبر اللوجستيك أهم وظيفة و قلب وظائف المؤسسات الاقتصادية لما له دور كبير في تسييرها و تنظيمها لذا لا بد من خلال هذا المبحث إى تطرق لمكانة وظيفة اللوجستيك في المؤسسة الاقتصادية

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

إن معرفة أهم المفاهيم حول الوظيفة اللوجستية يجب علينا التطرق إلى تعريف دقيق للوظيفة اللوجستية كنشاط مسؤول في تسيير المؤسسة و أهمها و أهدافها.

❖ المفهوم الاقتصادي و نشاط وظيفة اللوجستيك:

- يمكن تعريف وظيفة اللوجستيك بأنها النشاط المسؤول عن توفير الاحتياجات أو الموارد المادية اللازمة لسير و انتظام عمليات المؤسسة من إنتاج و بيع مثل المواد الأولية التجهيزات المعدات وسائل النقل مستلزمات سلعية و خدمة منتجات تامة و غير ذلك من المواد و ذلك بالكمية الاقتصادية و الجودة المناسبة و السعر المناسب و شروط الإمداد و التوريد الملائمة و من المصادر الأفضل¹ و ينطوي هذا التعريف ضمنا على كل العمليات الفرعية المتعلقة بشحن و نقل و استلام و فحص المواد للتأكد من أنها مطابقة لما هدف مسبقا من حيث الأنواع و الأصناف و الكميات و المواصفات .

و وظيفة اللوجستيك هي أكثر من مجرد عملية تتم لمرة واحدة أو عدة مرات محدودة بل تتضمن كوظيفة مستمرة التخطيط لعمليات الإمداد (و خاصة عمليات الشراء من الأسواق) و تنظيم

إدارة أو قسم الإمداد و تحديد إجراءات و سياسات الإمداد إضافة إلى إجراء الأبحاث اللازمة لتحديد الخصائص و المواصفات المرغوب بها قبل القيام بأية عملية توريد و ذلك المتعلقة باختيار مصادر التوريد المناسبة و كيفية التفاوض معها و شروط الشحن و النقل و التأمين على البضاعة و إجراءات المعينة و الفحص اللازمة للاستلام إذ يشير هذا أن الوظيفة اللوجيستيك يجب أن تؤدي النشاطات التالية¹.

أ- توفير الاحتياجات من المواد اللازمة للعمليات الإنتاجية و البضائع اللازمة للبيع .

ب- التوفير وفقا للجودة المناسبة و الكمية الاقتصادية و هي الكمية التي تضمن تحقيق مبدأ كفاءة اللوجستيك

ج- عدم غض النظر عن الأسعار و المصادر البيعية المناسبة.

د- معالجة مسائل النقل و التأمين و الاستلام و التخزين

و كما نوهنا سابقا فإن وظيفة اللوجستيك تمارس في مختلف أنواع المؤسسات سواء كانت عامة أو خاصة أو مشتركة كبيرة أو صغيرة إنتاجية أو خدمة هادفة للربح أو غير ربحية .

و عادة ما ترمي المؤسسات الاقتصادية من جراء ممارسة وظيفة اللوجستيك إلى تحقيق أمر أو أكثر من الأمور الثلاثة التالية²:

لإنتاج السلع المادية ، حيث يكون الإمداد بالمواد و الخدمات و الآلات و المعدات و السلع نصف المصنعة و سواها للمضاربة أي شراء المواد و المنتجات لإعادة بيعها و تحقيق الأرباح. للإستهلاك الوسيط ، أي توفير المواد التي لا تدخل بشكل مباشر في العمليات الإنتاجية و لكنها تستخدم كمستلزمات مساعدة أو وسيطة في العمليات الإنتاجية مثل مواد الصيانة و التعبئة و التغليف و مستلزمات الطاقة و المحروقات.

¹ سليمان عبيدات و آخرون إدارة الشراء و التخزين مفهوم حديث لإدارة المواد دار الفرقان عمان الأردن ص 25.

² سعد الدين عشموي الشراء و التخزين الرياض دار الزهراء ص 21

جدول رقم (2-1) وظيفة اللوجستيك في المؤسسة الاقتصادية :

وظيفة اللوجستيك			
وظيفة اللوجستيك	لوجستيك الانتاج	تموين المواد الأولية	لوجستيك صناعي
		نقل المواد الأولية	لوجستيك المخازن
		إدارة الإنتاج	
	الدعم اللوجستي	نقل المنتجات النهائية	لوجستيك التوزيع
		تخزين المنتجات النهائية	
		تموين مساحات التوزيع	
	نقل الطابعية بالتجزئة	لوجستيك التوزيع بالتجزئة	
	التوزيع بالتجزئة		
		بعد البيع	

Recourse loic malinge la logistique nouvelle fonction de l'entreprise

cours lea 2006 p05

- إذا للحصول على مزيد من التماسك لإدارة مختلف التدفقات المادية و المعلومات في المؤسسة الاقتصادية فإن المؤسسات تميل لاستخدام وظيفة اللوجستيك الذي هو تصور منطقي و فريد بين الأنظمة الفرعية للمؤسسة (التموين ، الإنتاج و التوزيع) لتجنب الخلل المرتبط بإدارة التدفقات و لهذا فوظيفة اللوجستيك المتكاملة تتبع الإنتاج من التموين بالمواد الأولية حتى توزيع المنتجات النهائية

أهمية وظيفة اللوجستيك في المؤسسة الاقتصادية

تتمثل أهمية وظيفة اللوجستيك في المؤسسة الاقتصادية من خلال تأثيرها في نجاح أو إخفاق عمليات المؤسسة و تحقيق أهدافها بأقل ما يمكن من الجهد و التكلفة¹ و بوجه عام يمكن تلخيص أهمية وظيفة اللوجستيك في المؤسسة الاقتصادية فيما يلي :

- يشكل الإنفاق على الموارد المادية الجزء الأكبر من المصاريف التشغيلية للمؤسسة و تكون ذات الأهمية كبيرة جدا في المؤسسات و خاصة الإنتاجية إذ قديصل مستوى الإنفاق على الموارد المادية أكثر من 50 من التكلفة الإجمالية
- تحقيق استمرارية و انتظام عمليات المؤسسات الاقتصادية دون أي خلل أو توقف في أنشطة الإنتاج .

- يشكل الاستثمار في الموارد المادية و تخزينها نسبة لا يستهان بها في حجم الاستثمار الاجمالي في المؤسسة الاقتصادية . لذا فإن أي قصور في أداء هذه الوظيفة سيؤدي إلى ارتفاع تكلفة الاستثمار و تعطيل جزء من رأس المال المستمر²

- إن عدم ممارسة المبادئ و الأصول العلمية للوجستيك و خاصة من حيث الجودة و الكمية و الأسعار و شروط التوريد و الإمداد سيؤثر سلبا على كفاءة و فعالية الإدارات أو الأقسام الأخرى في المؤسسة و ذلك لوجود الترابط و التكامل بين إدارة الإمداد أو اللوجستيك و بقية إدارات المؤسسة الاقتصاد و الاستفادة من خصم كمية و المضاربة في الأسعار فقد تلجأ بعض الشركات إلى بيع منتجاتها بأسعار أقل من الشركات بسبب حصول الشركات الأولى على خصم نسبة معينة من السعر عندما تلجأ هذه الشركات

¹صصلاح الشنواني الأصول العلمية للشراء و التخزين الإسكندرية ص25

²محمد عدنان نجار إدارة المشتريات و التخزين جامعة دمشق ص 232

إلى شراء كميات كبيرة منها لإمدادها بالمواد لفترة زمنية طويلة أو لإعادة بيعها و تحقيق

أرباح مغرية المضاربة)

- إن اتساع عمليات اللوجستيك في العديد من وظائف المؤسسات الاقتصادية مثل التموين ، التصنيع التوزيع يجعل التغييرات و الارتياح تنشأ بشكل مستمر ، فاللوجستيك لا يمكن تجاهله ، بالعكس يجب أخذه بعين الاعتبار ، كيف على خلاف ما ذا إرضاء الزبائن و تخفيض التكاليف كيف تلبي متطلبات الزبائن و كذا تحسين التيار¹ المادي و كذلك تقليص الزمن بفضل جيت في الوقت المناسب .

الجدول رقم 2 وضعية وظيفة اللوجستيك في المؤسسة الاقتصادية

نظام الإنتاج			
التدفقات التموينية	تدفقات المادية داخل المصنع	تدفقات النقل و التوزيع	
المصطلحات التقليدية	إدارة التموين	إدارة الإنتاج	لوجستيك
الاتجاه الحالي للمصطلحات	لوجستيك التمويني	لوجستيك الصناعي	لوجستيك النقل و التوزيع
لوجستيك شامل			

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

أهداف وظيفة اللوجستك في المؤسسة الاقتصادية :

و من أهم هذه الأهداف :

1 - توفير الاحتياجات المالية بالكمية و المواصفات و السعر و الوقت و المصدر المناسب لكي تستطيع المؤسسة الاقتصادية الوفاء بالتزاماتها تجاه عملائها و تمكينها من زيادة قدرتها التنافسية في السوق .

ب- إمداد الإدارات و الأقسام الأخرى¹ في المؤسسة نفسها بما يلزمها من مواد و تجهيزات و معدات و آلات بأقل ما يمكن من التكاليف.

تخفيض حجم الاستثمارات في المخزون و الحد من تراكم الأصناف الراكدة و بطيئة الحركة و تجنب الهدر و الإسراف و تقليل العادم و التالف لمختلف أنواع و أصناف المواد.

إقامة علاقات طيبة مع الجهات الموردة.

زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة عن طريق إمدادها بصورة دائمة لاحتياجاتها من المواد و المنتجات.

تحقيق التوازن بين الاحتياجات التشغيلية لعمليات المنظمة و بين معدلات تدفق عناصر تلك الاحتياجات.

مراعاة مستويات المخزون الثلاثة ، الحد الأدنى ، الحد الأقصى ، نقطة إعادة الطلب و المحافظة عليه من التلف و التقادم و المخاطر الأخرى².

المهام الرئيسية لإدارة اللوجستك في المؤسسة الاقتصادية:

- إن تحقيق أهداف الإدارة المسؤولة عن إمداد المؤسسة الاقتصادية بما تحتاجه من موارد

مادية و التي أتينا على ذكر بعضها في الفقرة السابقة يتطلب من هذه الغدارة ممارسة

المهام أو الوظائف الفرعية التالية:³

• القيام بالدراسات اللازمة عن أسواق التوريد و سياسات و إجراءات الشراء و التخزين .

القيام بالجدولة الزمنية للوجستك

¹ محمد سعيد عبد الفتاح إدارة المشتريات و المخازن الدار الجامعية ص123

² محمود المصوري إدارة النظم و العمليات الإنتاجية مركز بحوث العلوم الاقتصادية ليبيا ص 58.

³ علي شريف إدارة الشراء و التخزين دار النهضة ص132.

- إصدار أوامر بعد المشاركة في تحديد مواصفات و خصائص المنتجات و المواد الأخرى و مراجعة و تدقيق هذه الأوامر من حيث مدى سلامتها الفنية و القانونية.
- فحص و معاينة الواردة و التي تم طلبها في أمر التوريد أو أمر الشراء ليتم على أساس هذا الفحص قبول أو رفض الإمدادات الموردة في عقود الشراء سواء من حيث الكمية أو النوعية و من ثم استلامها في حال قبولها أو إعادتها للمورد في حال رفضها أو إعادة النظر و الاتفاق مجددا مع المورد على إلا يلحق بالمؤسسة أية أضرار .
- التصرف في العوادم و المخلفات و المواد الراكدة في المخازن أو بطيئة الحركة على النحو الذي لا تشكل فيه هذه العوادم و المخلفات عبئا على المؤسسة.
- تنظيم و حفظ السجلات و الوثائق اللازمة للتوريد و الإمداد و التخزين و تنظيم سجلات خاصة بالموردين ، كما تقوم وظيفة اللوجستيك في المؤسسة الاقتصادية بالمهام التالية.¹
- تخطيط الاحتياجات من المواد و الذي يهدف إلى تحديد صافي الاحتياجات من المواد و مواعيد الحاجة إليها بالشكل الذي يساعد على تنفيذ خطط و برامج الإنتاج الموضوعة.
- التنسيق مع جهاز الرقابة على الإنتاج عند وضع جداول الانتاج حتى تتماشى مع إمكانيات التوريد و مواعيد التنسيق بين الإنتاج و ظروف التوريد.
- الشراء و تبدأ أنشطة الشراء فور تحديد الاحتياجات من الموارد و التي تتم من خلالها تخطيط الاحتياجات و تلخص أهم هذه الأنشطة في :
 - فحص مواصفات المواد المطلوبة و تصنيفها في مجموعات نمطية مما يسهل عملية الشراء .
 - اختيار مصادر التوريد المناسبة و التفاوض معهم على شروط الشراء إصدار أوامر التوريد الاحتفاظ بسجلات تتضمن بيانات عن اتجاهات أسعار المواد و أداء الموردين و مدى إلتزامهم بشروط تعاقد و غيرها من المعلومات التي تفيد عند اختيار موردين في المستقبل.
 - متابعة أوامر التوريد بما يساعد على توريد المواد بكميات المطلوبة و بالمواصفات المتعاقد عليها .

- تجمع البيانات و المعلومات عن الموردين ظروف التوريد تطور أنواع المواد تطور التكنولوجيا الإنتاج إلى غير ذلك و التي تساعد تحسين منتجات المنشأة و تطوير أسلوب الإنتاج و تخفيض تكلفته مما ينعكس في النهاية على أداء المنشأة .
- تنظيم و تسهيل اتصالات الموردين بأقسام العمل المختلفة داخل المنشأة مثل حسابات الموردين الخزينة ، و غيرها مما يساعد على الاحتفاظ بعلاقة طيبة مع الموردين .
- الاستلام ، و يتضمن مجموعة من الأنشطة التي تتعلق باستلام المواد المتعاقد عليها توريدها و التعرف عليها و إجراء عمليات الفحص الأولى للتأكد من مطابقة المواد المسلمة للأنواع المتعاقد (من الناحية الشكلية فقط) و الكميات المتفق عليها و الوارد في أمر التوريد و وظيفة الاستلام عمل ذو طابع كتابي يهدف إلى متابعة تقرير استلام الشحنة الموردة و الذي يحتوي على أنواع و كميات المواد الموردة.
- الفحص و مراقبة الجودة يعتبر أحد الأنشطة الرئيسية لجهاز إدارة المواد و يهدف الفحص إلى التأكد من مطابقة مواصفات المواد الموردة للمواصفات المتعاقد عليها و ذلك باستخدام الفحص الفني و العملي.
- النقل تشكل تكلفة النقل جزءا أساسيا من تكلفة المواد مما يزيد من أهمية أنشطة النقل و تأثيرها البالغ على سياسات رقابة المخزون ، فانتشار النقل الجوي السريع قد أدى إلى تخفيض كبير في مستويات المخزون لبعض العناصر و يمكن جمع أهم أنشطة النقل في مجموعتين أساسيتين:
- **رقابة أنشطة النقل** و تتضمن هذه المجموعة من الأنشطة الخاصة باختيار التفريغ قبل المناسبة و التفاوض على أسعار النقل و التعاقد متابعة شحن المواد تقييم أداء وكلاء الشحن المتعاقد معهم و المراجعة و الموافقة على دفع قيمة تكلفة الشحن للوكلاء المتعاقد معهم بعد إتمام الشحن .
- تحليل أداء وسائل الشحن (النقل) المختلفة و ذلك بفرض تحديد التكلفة الكلية للنقل و تشمل مصاريف التحميل و التفريغ التعبئة و التغليف السرقة و التلف و كذلك ضرر المخزون المستغرق في النقل .

➤ الرقابة على المخزون : و تتولى جبهة الرقابة على المخزون الاحتفاظ بالسجلات حديثة

لعناصر المخزون المختلفة و متابعة حركة الصنف و الأرصدة و المقارنة بينها و بين صافي الاحتياجات المخططة من المواد و إصدار طلبات الشراء في الوقت المناسب.

❖ التخزين : و تتولى مسؤولية التخزين الفعلي للأصناف التي يتم توريدها و التي يمكن

تخزينها ، و تتضمن العديد من الأنشطة التي من بينها الإشراف على المخازن إمساك لسجلات و البطاقات اللازمة للالتزام بإجراءات الفحص و الاستلام و المحافظة على الأصناف التي يتم تخزينها و وضعها في الأماكن المناسبة لطبيعتها حصر الأصناف الراكدة و التالفة .

❖ التخلص من الأصناف الراكدة : و يستهدف ذلك حماية البيئة من التلوث ، و الحصول

على أعلى قيمة ممكنة لهذه الأصناف الراكدة و تخف.

المطلب الثاني : وظيفة اللوجستك مؤشر أساسي في المؤسسة الاقتصادية

- تعتبر وظيفة اللوجستك مؤشر أساسي في تسيير و تقييم المؤسسات الاقتصادية ، لذا من خلال هذا المطلب سنتطرق إلى مكانة وظيفة اللوجستك و استراتيجياتها و أهمها الاقتصادية في لمؤسسة.

مكانة وظيفة اللوجستك في المؤسسة الاقتصادية :

- حقيقة لقد أصبحت عادة في الكثير من المؤسسات الاقتصادية أن التنظيم من مهام التسويق و الإنتاج و أن كثير من الأعمال تؤدي بهذه المهام أثناء تأدية أنشطتها الأخرى مثل المشتريات و المحاسبة و المالية و الهندسة فكثير من المؤسسات الاقتصادية تفشل في إدراك أهمية الأنشطة التي يجب أن تحدث بين أماكن و أوقات الإنتاج أو الشراء و أماكن و أوقات الطلب هذه هي أنشطة اللوجستك ، و هي تؤثر على كفاءة و فعالية التسويق و الإنتاج.

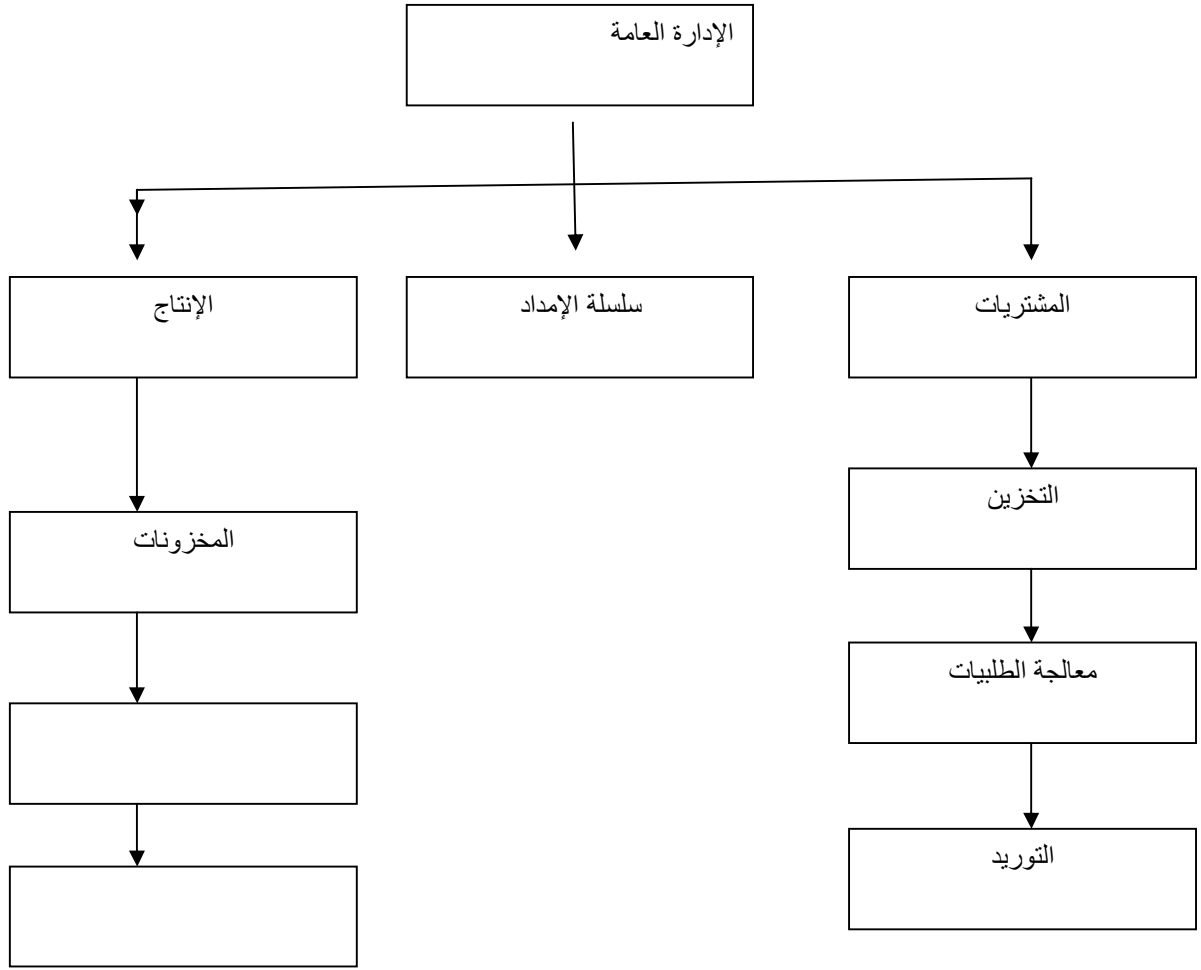
- إن مفهوم أنشطة المؤسسة الاقتصادية يشمل دائما الأنشطة الإمدادية أو اللوجستية و الأنشطة الأخرى ، لذا تعتبر الأنشطة اللوجستية أحد الموضوعات الحيوية و التي تزايد الاهتمام بها في السنوات الأخيرة على الصعيدين الأكاديمي و التطبيقي في مجال التسويق و الغدارة الأعمال من حيث مفهومها و أهمها و مكوناتها و ممارستها في

المؤسسات الاقتصادية المعاصرة فمع كبر حجم المؤسسات و تعدد أنشطتها و اتساع و تعدد خطوط منتجاتها و أسواقها تزايد الاهتمام بالأنشطة اللوجستية و التي أصبحت تمثل العمود الفقري في هذه المؤسسات و التي تهدف إلى خدمة العملاء مع تحقيق الميزة التنافسية .

- تأخذ الأنشطة اللوجستية أسماء عديدة لمجالات متنوعة و من بينها التوزيع المادي هدف الإدارة الفعالة للأنشطة اللوجستية تتمثل في توفير السلع و الخدمات إلى العملاء في الأسواق المستهدفة وفقا لحجاتهم و رغباتهم و بأفضل الطرق الممكنة و أكثرها كفاءة من حيث الوقت و المكان و حالة هذه المنتجات و إدارة النقل و إدارة سلاسل إمداد.

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

الشكل 1-2 الهيكل التنظيمي للوجستيات المتكامل في المؤسسة الاقتصادية :



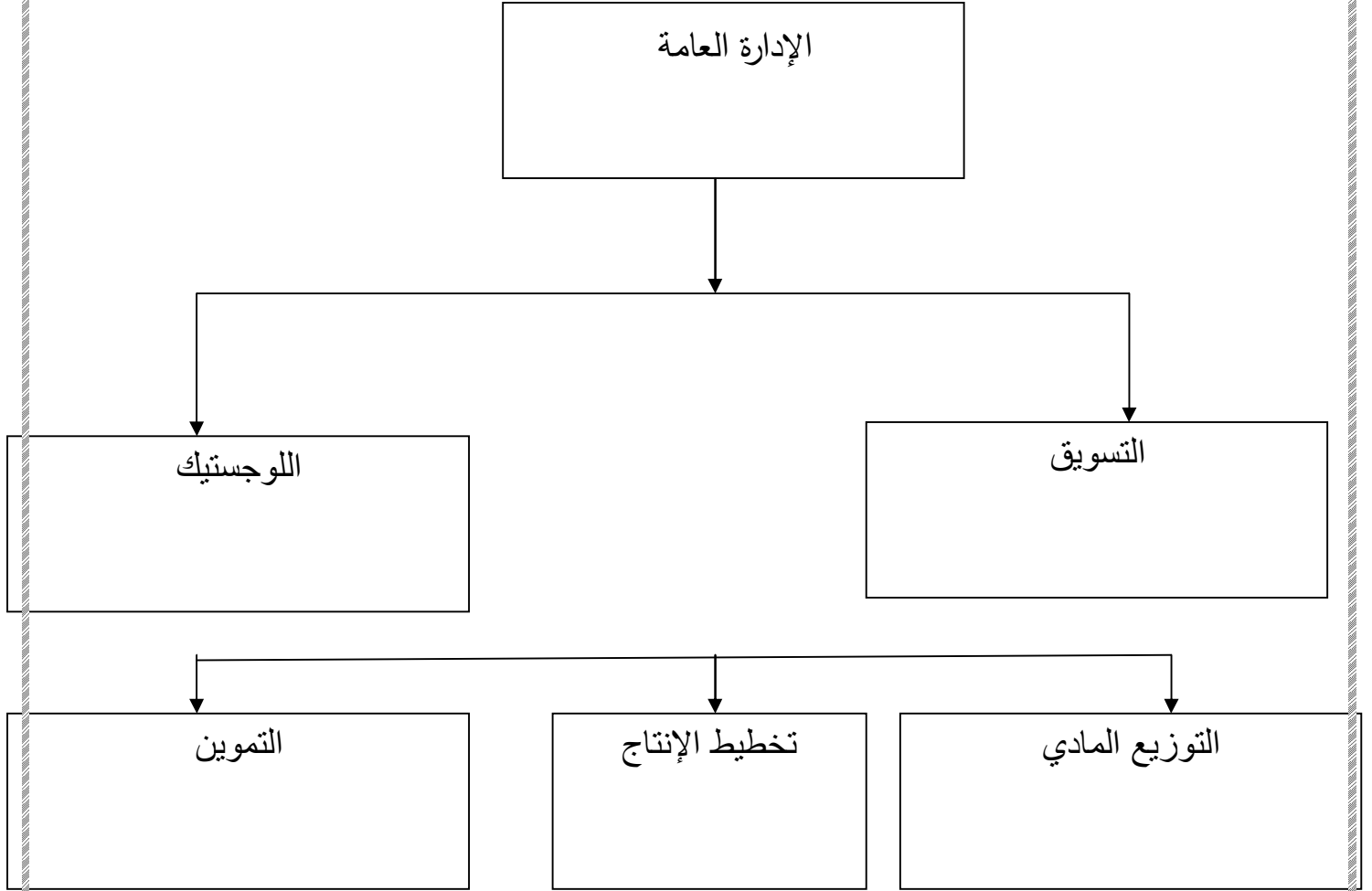
تخطيط الإنتاج

الخدمة ما بعد البيع

المصدر : رونالد إتش بالو ، إدارة اللوجستيات تخطيط و تنظيم و رقابة سلسلة الإمداد ترجمة تركي إبراهيم سلطان ، أسامة أحمد مسلم دار المريح الرياض ، السعودية ص 805.

إن بعد الهيكل التنظيمي للوجستيات المتكامل ، جاءت مرحلة أخرى نتيجة لتطور وظيفة اللوجستيات و هي مرحلة إدارة سلسلة الإمداد أو ما تسمى باللوجستيات المشترك ، تتضمن هذه المرحلة الدمج الكامل للأنشطة اللوجستية .و تعطي أهمية كبيرة لإدارة اللوجستيات داخل الهيكل التنظيمي للمؤسسة كما هي موضحة في الشكل الموالي:

الشكل رقم 2-2 : المكانة الحديثة لوظيفة اللوجستيك في المؤسسة الاقتصادية :



المصدر : رونالد إتش باولو ، مرجع سبق ذكره 806

2- إستراتيجية وظيفة اللوجستيك في المؤسسة الاقتصادية :

- تبذل المؤسسات وقتا طويلا و جهدا كبيرا في إيجاد السبل التي يمكن أن تميز منتجاتها عن غيرها من المنافسين ، أي أن استراتيجية التمايز و خاصة في التكلفة تتوقف إلى حد كبير على كفاءة و أداء أنشطة اللوجستيك من حيث التكلفة و أيضا على فعالية هذه الأنشطة من حيث خدمة العملاء¹. و بلغة الأحرف فإن أنشطة اللوجستيك يمكن أن تساعد المؤسسة الاقتصادية على التوسع في السوق و زيادة حصتها و بالتالي رفع مردوديتها مع خلق القيمة بالنسبة للعملاء و موردي المؤسسة

¹ المنظمة العربية للتنمية الإدارية المفاهيم الحديثة في إدارة خدمات النقل و اللوجستيات تأليف عدد من الخبراء المنظمة عدد33 2007 ص37

و هذه القيمة التعبير عنها من زاويتين هما الوقت و المكان فالمنتجات و الخدمات تكون بدون قيمة أو ليس لها قيمة إلا إذا أصبحت في متناول العملاء من حيث الوقت و المكان الذي يحقق رغبتهم.

- لذا يتطلب اختيار الاستراتيجية اللوجستية الجيدة كثيرا من العمليات الإبداعية التي تستخدم في وضع إستراتيجية المؤسسات الاقتصادية التي أساسها أنتج ماذا أبيع و ليس أبيع ماذا أنتج حيث يمكن للمنتجات المبتكرة أن تعطي ميزة تنافسية ، تهدف إستراتيجية المؤسسة في ثلاثة أهداف¹.

1- هي استراتيجية كوجهة لتخفيض مستوى الاستثمار في النظام اللوجستي و يعتبر العائد على الاستثمار هو الحافز لهذه الاستراتيجية كاختيار طريقة الإمداد المباشر إلى العملاء ، استخدام أسلوب اللوجستيك الفوري بدلا من التخزين في المخازن و إخراج الخدمات اللوجستية لطرف ثالث .

2- تحسين الخدمة :

يعتمد العائد على الخدمات اللوجستية المقدمة و بالرغم من ان التكاليف تزيد بزيادة خدمات العميل اللوجستي ، فتزداد العوائد ربما تكون أعلى من زيادة التكاليف ، و عادة ما تبدأ الاستراتيجية اللوجستية بأهداف المنشأة و احتياجات خدمة العميل ، و يشار إلى هذه الاستراتيجية باستراتيجية الهجوم لتحقيق التنافس ، و يمكن اشتقاق الجزء الباقي من تصميم النظام اللوجستي من هذه الاستراتيجيات الهجومية يتم تخطيط كل عنصر من نظم الإمداد و موازاته مع كل العناصر في عملية التخطيط اللوجستي المتكامل.

➤ الأهمية الاقتصادية لأرضية اللوجستيك في المؤسسة الاقتصادية :

تتمثل الأهمية الاقتصادية لأرضية اللوجستيك في :²

- تساعد على نمو المؤسسات التي تقدم خدمات لوجستية.

- خلق فرص العمل.

- توزيع الدخل و الإيرادات الضريبية ذات الصلة.

¹ ثابت عبد الرحمن إدريس المرجع سبق ذكره ص45

- زيادة جودة و كثافة الخدمات اللوجستية .

- تعزيز الأنشطة الاقتصادية الموجودة و خلق أنشطة جديدة.

- تخفيض التكاليف و الأجل اللوجستية .

- زيادة جودة الخدمات المقدمة (النقل ، التخزين ، تحضير الطلبات ، لتعبئة و التغليف...)

نمو أنشطة النقل و اللوجستيك من خلال الاستثمار في هذا المجال ، فرص العمل ، القيمة المضافة في القطاع)

- زيادة الكفاءة الإنتاجية الإجمالية للمؤسسات و تحسبها أدائها.

المبحث الثاني : اللوجستيك وظيفة من وظائف المؤسسة الاقتصادية :

• لقد اعتبر الاقتصاديون و أصحاب إدارة التسيير أن اللوجستيك يعتبر وظيفة من وظائف

الأساسية للمؤسسة الاقتصادية و لا يمكن تجاهلها ، لذا من خلال هذا الفصل سوف

نتطرق إلى أهم جوانبها التنظيمية .

المطلب الأول : الجوانب التنظيمية لوظيفة اللوجستيك في المؤسسة الاقتصادية

❖ إن للوجستيك عدة جوانب تنظيمية تساعد المؤسسات الاقتصادية في استمراريتها و

تحقيق أهدافها و هذا ما سوف نوضحه في هذا المطلب.

وظيفة اللوجستيك قلب و وظائف المؤسسة الاقتصادية :

- تعتبر وظيفة اللوجستيك من الأنشطة الإمدادية المدمجة على طول حياة المؤسسة

الاقتصادية أي أن سلسلة اللوجستيك تعطي نظرية مجبرة لجميع تدفقات المؤسسة و تعتبر قلب

وظائف المؤسسة الاقتصادية . و مع ذلك امتداد مجال تطبيق التحليل اللوجستي يعتمد على

مستوى التطور الوظيفي في المؤسسة . ففي أغلب المؤسسات لا وجود لها فعلى سبيل المثال ،

إدارة التدفقات الداخلة قد توضع تحت مسؤولية مدير الإنتاج و إدارة التدفقات الخارجة تحت

مسؤولية مدير التجارة ، حيث أن القليل من المؤسسات تطور وظيفة اللوجستيك و إدماجها

داخل الإستراتيجية العامة للمؤسسة الاقتصادية .

- إن وظيفة اللوجستيك انفجرت في العديد من الخدمات ضرورة الاعتمادية و سرعة التدفقات في

الأداء يقود إلى تجميع العناصر ، النظام اللوجستي الخفيف قد يكون مناسباً للمؤسسة

الاقتصادية في حالة السوق الثابتة مع المنتجات ذات دورة حياة طويلة ، في حين أن تقلبات

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

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

التنظيم اللوجستي في المؤسسة الاقتصادية :

إن كفاءة و فعالية النظام اللوجستي تعتبر جزء أساسي من الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية و من الملاحظ أن معظم وظائف اللوجستيك تنتشر تقليديا داخل التنظيم و في مجموعات متنوعة من الوظائف الرئيسة مما يؤدي إلى تعارض أهداف هذه الوظائف مع بعضها البعض و ذلك نتيجة التبعية المزدوجة فعدم وجود هيكل تنظيمي يجمع بين أنشطة اللوجستيات تحت إدارة و سيطرة أحد أفراد الإدارة العليا معناه الفشل في تطبيق المفهوم المتكامل لإدارة نشاط اللوجستيات .¹

لقد ساعد تطور مدخل النظم على تقديم إطار تحليلي لدراسة أنشطة اللوجستيك ، و يرجع ذلك إلى أن مدخل النظم لا يعتمد على التخصص كأساس لتكوين الوظائف ، و إنما يعتمد في تكوين هذه الأخيرة على تجميع الأنشطة ذات العلاقات الارتباط القوية و وفقا لمدخل النظم فإن النظم المتكاملة تؤدي إلى مستويات أداء أعلى من تلك النظم التي تشمل أنشطة فرعية غير مرتبطة و لكنها ذات طبيعة واحدة ، و لقد ساهم هذا المدخل بشكل مباشر في حصر مختلف الأنشطة المرتبطة بعملية تدفق المواد و الأجزاء و المنتجات المتاحة من و إلى المؤسسة الاقتصادية و وضعها داخل إطار إداري موحد و هو الإطار الخاص بإدارة اللوجستيك.

• خدمات الوظيفة اللوجستية في المؤسسة الاقتصادية^{2:}

¹فريد مصطفى إدارة المواد و الإمداد إدارة المخازن إدارة المشتريات النقل و الشحن المكتب الجامعي الحديث الاسكندرية مصر 2008 ص278
² مفاهيم الحديثة في الإدارة خدمات النقل و اللوجستيات المنظمة العربية للتنمية الإدارية المرجع سبق ذكره ص 43.

تكمُن أهمية خدمات الوظيفة اللوجستية بوصفها إحدى أهم خدمات القيمة المضافة التي تعزز مكانة المؤسسة الاقتصادية ، و تزيد فرصتها في أسواق شديدة التنافسية فكل طموحات العملاء هو الحصول على طلباتهم بحالة جيدة ، بسرعة قصوى و سعر مناسب و عليه فإن ولاء العملاء سيصب على الأغلب في خاتمة الأفضل للخدمات اللوجستية فالتحول من مرحلة عدم الإدراك لأهمية الوظيفة اللوجستية إلى مرحلة الإعتراف بأهميتها و تأثيرها و الربحية ورضا العملاء يعتبر أمرا جيدا و ساعد العديد من المؤسسات و خاصة الناشطة في مجال الأعمال على التقدم في خطوات ملموسة نحو تحقيق أهدافها و لكن تحقيق الميزة الإمداددي في سوق تسوده المنافسة الشرسة يتطلب أكثر من مجرد الإعتراف و الاهتمام بها حيث يحتاج إلى اتباع أساليب علمية حديثة تستخدم في التوصيف ، التشخيص ، القياس ، التحليل و التقييم لأحداث التغيير . و من ثم وضع الخطط لتحسين أداء نظام اللوجستية و كذلك مستوى جودة خدمات اللوجستية المقدمة للعملاء على النحو الذي يقابل متطلباتهم و توقعاتهم بل ربما على النحو الذي يفوق توقعاتهم.

حيث يلعب فقط التشخيص اللوجستي دورا هاما في إبراز نظام اللوجستية متكامل لمؤسسات التي تعاني من مشاكل لأنشطة متكررة ، بحيث يقوم بتحديد أصل المشكل لمعالجته و ليس مكان المشكل و هذا ما يؤدي من قبل وظيفة اللوجستية التي تلعب دورا كبيرا في تحقيق الأهداف من خلال التدفق الأمثل من و إلى المؤسسة و التي تستتوي تحسين الوضعية الداخلية و الخارجية للمؤسسة و منه تحسين الأداء و رفع من القوة التنافسية للمؤسسة .

المطلب الثاني :

التفاعل بين وظيفة اللوجستية و الوظائف الأخرى في المؤسسة الاقتصادية :

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

1-وظيفة اللوجستية و علاقتها بالوظائف الأخرى في المؤسسة الاقتصادية :

إن وظيفة اللوجستيك لها علاقة جد مترابطة بالوظائف الأخرى للمؤسسة الاقتصادية و لا نستطيع فصلها عنهم عهم لذا لقد تم تجمع مجموعة من الأنشطة المرتبطة فيما بينها بعلاقات تكاملية وفقا لمدخل النظم و جعلها في وظيفة واحدة هي وظيفة اللوجستيك ، لا نقل أهمية من الوظائف الأخرى في المؤسسة و هذا بعد إدراك مختلف المؤسسات لأهمية التنسيق و تجمع هذه الأنشطة من أجل رفع أدائها و زيادة ربحها.

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

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

- أما في الوقت الحاضر أصبحت وظيفة اللوجستيك وظيفة إستراتيجية من حيث سعيها إلى خلق ميزة أساسية لمؤسسات الاقتصادية تمكنها من اجتياح الأسواق البعيدة و بالتالي الرفع من مردوديتها و هذا في ظل البيئة التنافسية التي تميز محيط المؤسسة و ذلك من خلال القرارات الاستراتيجية المتخذة التي تخص المنبع (اختيار موردين دوليين) و كذا المصب (توزيع المنتجات إلى مناطق بعيدة جغرافيا).

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

فالشكل رقم 4 يوضح الحدود المشتركة بين اللوجستيك و كل من الإنتاج و التسويق بالتالي تتداخل أنشطة اللوجستيك مع الأنشطة الإدارية الأخرى و تكمن الفوارق بين مختلف الوظائف على النحو النقاط التالية.

1-1 علاقة وظيفة اللوجستيك بوظيفة الإنتاج :

منم أولويات وظيفة الغنتاج خدمة مصالح الإنتاج ة، و ذلك بتوفير احتياجاتها من مستلزمات الإنتاج بالشكل الذي لا يعطلها أو يتسبب في تعقيد مهمتها و هذا يتطلب التعاون المكسمر بينهما

و يتضمن قبل كل شئ لتبادل التام في المعلومات و البيانات فعلى وظيفة الإنتاج أن تمد وظيفة اللوجستيك بالمعلومات عن ¹:

- عدم كفاءة بعض أنواع المواد في العملية الإنتاجية
- تحديد مواعيد الحاجة إلى هذه المستلزمات على أسس واقعية يمكن لوظيفة اللوجستيك تخطيط برامجها للشراء و النقل و التخزين طبقا لهذه المواعيد و أيضا للكميات المطلوبة.
- كما تبدأ مهام وظيفة اللوجستيك بتوفير المواد الأولية و تنظيم حركة هذه المواد منذ بداية طلبها (كطلب الشراء) و حتى وصولها إلى المخازن ثم وصولها إلى أماكن استخدامها في العمليات ، و هذا يبين بوضوح مدى أهمية النشاط لوظيفة الإنتاج أما بالنسبة لوظيفة اللوجستيك فبالأكيد ستكون هناك حاجة إلى تبادل المعلومات مع هذه الوظيفة خاصة فيما يتعلق باحتياجات الإنتاج و جدولة الإنتاج ثم معلومات المرتدة عن فعالية أداء الوظيفة اللوجستيك من منظور ما تقدم من خدمات ².

و من المعلومات التي يجب أيضا على وظيفة اللوجستيك هي ³:

- خطط و برامج الإنتاج و الاحتياجات من المواد و المستلزمات اللازمة لتنفيذ هذه الخطط.
- التعديلات في الخطط فور حدوثها و ما يترتب عليها من تغير الاحتياجات المطلوبة و مواعيد الحاجة لهذه الاحتياجات.
- تحديد مواعيد الحاجة إلى المواد و المستلزمات المطلوبة بدقة و دون مغالاة حتى يمكن لوظيفة اللوجستيك من تخطيط برامجها للشراء و النقل و التخزين طبقا لهذه المواعيد و أيضا للكميات المطلوبة .
- توفير البيانات المرتدة عن كفاءة لأداء من حيث مدى مطابقة المواد و المستلزمات للمواصفات المطلوبة و نمدى موافقة لأساليب و طرق الإنتاج و عمليات التشغيل.
- أما من ناحية وظيفة اللوجستيك فيجب أن تتعاون مع وظيفة الإنتاج لتوفير لها الاحتياجات تمدها بالمعلومات التالية :
- مواعيد وصول المواد و المستلزمات المطلوبة .

¹ رسمية زكي عبد العمار نفي الإدارة اتلحديثة في إدارة الأمداد و المخزون ، الدار الجامعية 2004 ص26.
² مصطفى محمود أبو بكر المرجع في وظيفة الاحتياجات ز إدارة الأنشطة اللوجستية في المنظمات المعاصرة مدخل استراتيجي تطبيقي التحقق الميزة التنافسية من خلا أعمال الشراء و التخزين الدار الجامعية الاسكندرية مصر 2004 ص26
³ شبيطة دلال إدارة المواد و الغمداد جامعة الاشكندرية 1998 ص17

- الاحتمالات المتوقعة لتأخير وصول الطلبات و ذلك حتى تتمكن وظيفة الإنتاج من أخذ هذا العنصر بعين الاعتبار عند وضع خطط الإنتاج و جدولة هذا الإنتاج .
- التطور الفني و الجديد في الصناعة مستلزمات و احتياجات العملية الإنتاجية مما يتيح لوظيفة الإنتاج تطوير و تعديل أساليب و طرق الإنتاج بما يتماشى مع هذه التطورات حتى تواكب التطور .
- المواد و الخدمات البديلة أو الجديدة في الأسواق حتى تتمكن وظيفة الإنتاج من المفاضلة و الاختيار بين هذه البدائل بما يحقق أعلى كفاءة للعملية الإنتاجية مع تحقيق أقل تكلفة ممكنة .

2-1 علاقة وظيفة اللوجستك بوظيفة التسويق:

في ظل الظروف الراهنة نجد أن مشروعات الأعمال تسيير وفق فلسفة تحكمها الاعتبارات التسويقية و مغني ذلك أن غزو صفقات رابحة يمثل الأهداف التي يجب الالتزام بها لضمان البقاء و الاستمرارية لذلك أصبح من الواجب أن تعمل جميع وظائف المؤسسة (تسويق ، إنتاج ، إمداد) بشكل متكامل نحو تحقيق أكبر عدد ممكن من الصفقات المربحة مع العملاء ، إن المفهوم التسويقي يركز الاهتمام على احتياجات المستهلكين بدلا من التركيز على المنتجات أي أنه من الضروري دراسة السوق و ذلك لتحقيق نوعية المنتجات التي يرغب فيها المستهلكين و معنى ذلك أن الأساس الفلسفي الذي تقوم عليه وظيفة التسويق هو نفسه الذي تقوم عليه وظيفة اللوجستك و هو خدمة العملاء و إشباع حاجياتهم¹:

- إذ أن التسويق هو عملية التخطيط التنفيذ الترويج و توزيع البضائع و الخدمات لخلق تبادل مع مجموعات أخرى بما يؤدي إلى تحقيق الأهداف الفردية و التنظيمية و يختص التسويق بوضع المنتجات أو الخدمات في قنوات التوزيع و ذلك لتسهيل عملية التبادل .

- إن أنشطة اللوجستك تؤثر على نشاط التسويق و البيع من خلال²:

- تكلفة سعر المنتج

- توقيت إنتاج المنتج

¹ نساء فريال مصطفى المرجع سبق ذكره ص5
² مصطفى محمود أبو بكر المرجع سبق ذكره ص26

- جودة الإمدادات و من ثم جودة المنتج

- توقيت إتاحة المنتج للعميل

- أماكن إتاحة المنتج للعميل

- كفاءة أساليب و أدوات التعبئة وفق احتياجات و رغبات و أذواق العميل

- مستوى رضا العميل عن الخدمات التي تقدمها له المنظمة

- العلاقة بين مصادر الإمداد التي تشتري منتجات المنظمة (المورد / العميل)

- فالعلاقة بين اللوجستك و التسويق علاقة ترابط و تقاطع و يتم التأثير من خلال البيانات

و المعلومات المقدمة من طرف إدارة التسويق و من بينها ما يلي¹:

- قيمة المبيعات الحالية و المتوقعة و أيضا حفظ التسويق المختلفة .

- معلومات عن العملاء الذين يشترون منتجات الشركة و خاصة إذا كان البعض منهم يعتبر

موردا لبعض أصناف المواد و الخامات.

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

3-1 أيضا تستفيد إدارة التسويق من البيانات الخاصة بالتطورات التي تحدث في أسواق المواد

و مستلزمات الإنتاج حتى سياستها التسويقية مما يتفق مع خصائص هذه المواد بالأسعار و التكلفة

المناسبة .

4-1 علاقة وظيفة اللوجستك بالوظيفة المالية :

إن علاقة اللوجستك بالوظيفة المالية علاقة واضحة تتمثل في التعريف على الاعتمادات المالية

المخصصة لعملية الشراء و التي يجب على وظيفة اللوجستك أن تتخذ قراراتها الشرائية في حدود

الاعتمادات المخصصة لها إلى جانب ما تقدمه الغدارة المالية من معلومات عن الاعتمادات

المالية المتاحة فهناك أيضا:

- معلومات عن شروط الائتمان و أيضا المساعدة في حالة التخلص من الخردة أو الفائض.

- معومات عن المراكز المالية للموردين و أيضا معلومات عن أبواب التأخير .

- معلومات عن الموارد المتاحة و التي يمكن تخصيصها للإنفاق على الأنشطة المختلفة (نقل ،

تخزين ، مناولة ..)

- أما وظيفة اللوجستيك فيجب أن تمد الوظيفة المالية بما يلي:

- أي تغيرات في كميات المشتريات الحالية أو المتوقعة حتى يمكن تدبير الأموال لمواجهة هذه التغيرات .

- توقيت عملية الشراء حتى يمكن تدبير الأموال في الوقت المناسب .

- موقف السيولة و التمويل اللازم من الأنشطة اللوجستية و ما يتطلبه من تجهيزات و أجهزة و أدوات و غيرها من الإمكانيات المادية و الفنية و البشرية

- أسس و قواعد ربحية أو عائد الأنشطة اللوجستية كوحدة غنتاجية و ما يتطلبه من تجهيزات و أجهزة و أدوات و غيرها من الإمكانيات المادية و الفنية و البشرية

- تكلفة و ربحية المنتجات و من ثم ربحية و عائد الاستثمارات على مستوى المؤسسة

لذا فإن المؤسسة نظام متكامل لا بد لها من التنسيق بين جميع أنشطتها الفرعية بما يحقق أقل تكلفة كلية ، و منه ربحية أعلى في المدى الطويل و في ظل هذا التكامل فإن أي نشاط في المؤسسة لا بد له و أن يتعامل مع الوظيفة المالية و ينسق أنشطته وفقا لموارد و خطط هذه الوظيفة.

و لذلك يجب التنسيق الدائم بين وظيفة اللوجستيك و الوظيفة حتى تكون إدارة اللوجستيك على علم تام بالموارد و التي يمكن تخصيصها للإنفاق على الأنشطة المختلفة لها ، أما الوظيفة المالية فيجب أن تصلها معلومات تامة عن أنشطة إدارة اللوجستيك و النفقات المطلوبة لهذه الأنشطة حتى يمكنها أخذ هذه الإحتياجات بعين الإعتبار عند وضع الخطط المالية المتعلقة بالمصروفات و الإيرادات و تخطيط الأرباح.

5-1 علاقة وظيفة اللوجستيك بالجوانب التنظيمية و الإدارية و الموارد البشرية

6-1 إن الموارد البشرية تعتبر مهمة جدا بالنسبة لوظيفة اللوجستيك حيث هذا يحتاج إلى عمالة ماهرة

كما أن الشكل التنظيمي يلعب دورا هاما في تحقيق أهداف و وظائف المؤسسة و مهمة اللوجستيك و تكمن هذه العلاقة في :¹

- نوع و شكل و مكونات الهيكل التنظيمي للمؤسسة .

- الاختصاصات و العلاقات التنظيمية و الإدارية بين مكونات و مستويات الهيكل التنظيمي للمؤسسة
- نوع الوحدات التنظيمية المعاونة و مستواها الإداري في الهيكل التنظيمي مثل بحوث وراء و خدمة الموردين و غيرها
- أنظمة الاتصالات الغدارية داخل المنظمة و مجالات التعاون و التنسيق بين الوحدات التنظيمية و المستويات الإدارية
- أسس و معايير و ادوات قياس و تقييم كفاءة و فعالية الأنشطة الرئيسية في المؤسسة
- كذلك يعتمد اللوجستيك على موارد بشرية ذات مهارة عالية

7-1 علاقة اللوجستيك بوظيفة الرقابة :

إن التخطيط الجيد لا يعني وجود مشاكل أو الأخطاء و لذلك فمن الضروري التفكير من ناحية وظيفة أساسية أخرى للإدارة و هي وظيفة الرقابة و يقصد بها الآلية التي يتم من خلالها ضبط الأداء حسب المخطط أو يظل على ما هو عليه في الانسجام مع الأهداف الإدارية العامة .

و تمثل عملية الرقابة إجراء مقارنة للأداء الفعلي مع الأداء الموضوع ثم الشروع في إجراء تصحيحي لجعل الأدائين يلتقيان قدر الغمكان في نقطة واحدة كذلك تقوم الرقابة بتفسير الانحرافات و محاولة إيجاد الحلول و تقادي المشاكل اللوجستية عند التخطيط.

تركز الحاجة الأساسية لوجود نشاط رقابي في عملية الغدارة على الغموض المستقبلي الذي من شأنه أن يؤدي لحدوث تعديل في أداء الخطة الموضوعة لإن الأحداث الغامضة التي قد تقع مستقبلا تؤدي إلى تغيرات جوهرية في البيئة اللوجستية و التي تؤدي هي الأخرى إلى تعديل الخطط الموضوعة و على سبيل المثال تغير الظروف الاقتصادية و التغيرات التكنولوجية و التحولت في أمزجة و مواقف العملاء قد يتعذر التنبؤ بها في وقت وضع الخطط الأساسية .

فالمدير في النظام اللوجستي يسعى للسيطرة على الأنشطة اللوجستية (النقل ، التخزين ، التحكم في المواد و المخزون و معالجة الطلبات) من ناحية ما يعود من وراء ذلك على خدمة العملاء و تكاليف الأنشطة و تتضمن آلية السيطرة لدى المدير أعمال المراجعة التقارير عن أداء النظام الأهداف الموضوعة بالنسبة للأداء و بعض وسائل لبدء الإجراء التصحيحي و الذي غالبا ما يقوم

به مدير اللوجستيات و هذه الآلية الرقابية من حيث ارتباطها بالعوامل المرتبطة في العملية أما العوامل الإضافية فهي تتضمن الخطط و الأنشطة اللوجستية و المؤثرات البيئية و الأداء.

2- تأثير تكنولوجيا المعلومات في شبكة اللوجستيك للمؤسسة الاقتصادية:

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

و يلاحظ أن هناك اتفاق عام لتحديد مفهوم تكنولوجيا المعلومات باعتبارها أداة مهمة تساهم في ترابط و أداء العمليات الأساسية للمؤسسة و تتضمن الأجهزة و البرؤمجيات و قواعد البيانات و الشبكات و وسائل أخرى و تمثل تكنولوجيا المعلومات الجانب التقني من نظام المعلومات و البديل لتسميته¹.

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

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

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

¹ قاسم داود إدارة الإنتاج و العمليات مرتكزات معرفية و كمية دار البارودي عمان 2008 ص230
² محمد حاسم الصعيدي إدارة التوزيع منظور متكامل منظور متكامل دار البارودي للنشر 2008 ص358

- و يتفق الباحثون و المهتمون على تعريف التجارة الالكترونية بأنها استخدام الحاسوب و الانترنت بشكل رئيسي في مجالات شراء و بيع المنتجات و الخدمات و تبادل المعلومات و نأخذ عدة أنواع و أشكال تمثل علاقة متبادلة بين كل من ¹
- التجارة الالكترونية التي تستهدف مؤسسات فيما بينها business business b2b
- التجارة الالكترونية بين المؤسسات و الزبائن consumer to consumer
- التجارة الالكترونية بين المؤسسة و الغدارة business administration
- التجارة الالكترونية التي تستهدف الغدارة تجاه الزبون ad

خاتمة الفصل:

- من خلال هذا الفصل تم التطرق إلى وظيفة اللوجستيك في المؤسسة الاقتصادية و مدى علاقتها و تفاعلها مع الوظائف الأخرى.
- يتوقف نجاح المؤسسات الاقتصادية في تحقيق أهدافها بالكفاءة و الفعالية على ممارسة فعاليتها الوظيفية و منها وظيفة اللوجستيك التي تعمل على توفير الاحتياجات المادية للمؤسسة بالكمية و الجودة و السعر و الوقت المناسب و بالشروط الملائمة و المحافظة عليها صالحة لحين استخدامها.
- تهدف وظيفة اللوجستيك إلى زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة و تحقيق المواءمة الداخلية و الخارجية لها و ذلك عن طريق تخفيض كميات المخزون منها و الموزونة بين الاحتياجات التشغيلية و بين معدلات تدفق تلك الاحتياجات هذا إضافة إلى تحقيق انتظام عمليات المؤسسة حجم الاستثمار في المخزون .
- يتوقف الوضع التنظيمي لوظيفة اللوجستيك على عدة عوامل منها المؤسسة الاقتصادية و طبيعة عملها و الأدوار التي تؤديها هذه الوظيفة و مستوى الثقافة العمل فيها و ظروف أسواق التوريد من حيث العرض و الطلب و التنظيم الذي يأخذ بالحسبان اعتبارات التنسيق و التكامل بين التقسيمات الأساسية و الفرعية على مستوى المؤسسة الاقتصادية و على مستوى الإدارة المعنية باللوجستيك.

و بالتالي تعد أهمية وظيفة اللوجستيك بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية بامتلاك نظام فعال يساعد على تقليص التكاليف و تحسين الربحية و الخدمات المقدمة للعملاء و هذا ما رأيناه من خلال هذا الفصل إذ أدركت المؤسسات الاقتصادية مدى أهمية هذه الوظيفة في تنظيم التدفقات وفق أقل تكاليف و بكفاءة عالية ، هذا من خلال العمليات و الأنشطة المتناسقة و المتكاملة و التي تؤدي إلى إدماج المؤسسة الشئ الذي ينعكس على التحكم في سلاسل التدفقات المادية منها و المعلومات.

الفصل الثالث

دراسة حالة مؤسسة ميناء مستغانم

مقدمة الفصل :

لقد ظهرت في الوقت الراهن بعد انتشار العولمة و تكنولوجيا المعلومات و فن اللوجستيك عدة مؤسسات اقتصادية تشعبت و اتسعت أنشطتها سواء الخدماتية منها أو الصناعية أو التجارية كما ظهرت عدة مؤسسات تقوم بعدة أنواع من النشاطات في نفس الوقت و من بينها مؤسسة الميناء و كحالة خاصة ميناء مستغانم.

- لذا يعتبر ميناء مستغانم من أهم المؤسسات الاقتصادية على المستوى الوطني المكلف بالنقل البحري و اللوجستيك في المجال التجاري و حتى حركة الأشخاص أي المسافرين فهو يقوم بالنقل البحري للسلع و البضائع و الشحن من الداخل الميناء إلى خارج الحدود الجغرافية و هذا ما يعرف بالتجارة الخارجية و أيضا إلى المناطق الداخلية للبلاد عبر الموانئ الجزائرية . و لحسن سيرورة نقل السلع و البضائع بحرا عبر كل المناطق فهو كل الوسائل و الإمكانيات و التسهيلات للزبائن من خلال التفنن في جودة الخدمات اللوجستية عبر وظائف المؤسسة. فطبيعة نشاطه اللوجستي و خبرته في المجال الذي دام عدة سنوات من الوجود تم اختيارنا لهذه المؤسسة الاقتصادية كنموذج جد ناجح في الجزائر في مجال النقل البحري و اللوجستيك و كذا تتاسبه مع اختصاص دراستنا.

المبحث الأول : مؤسسة ميناء مستغانم

سنتطرق في هذا المبحث إلى التعريف بميناء مستغانم مميزاته خصائصه و مهامه و أهدافه امتيازاته و منشأته المتخصصة و كذا البنية التحتية له.

✓ المطلب الأول : نظرة عامة حول مؤسسة ميناء مستغانم

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

1- نشأة مؤسسة ميناء مستغانم:

أنشأت مؤسسة ميناء مستغانم في شهر نوفمبر 1982م في إطار إصلاح النظام الميداني الجزائري بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 82-287 الصادر بتاريخ 14 أوت 1982م ، و هي مؤسسة عمومية اقتصادية بعد ما أن ورثت الخدمات و التجهيزات الخاصة بالديوان الوطني للموانئ المنحل و كذا الشركة الوطنية للشحن و التفريغ المنحلة أيضا sonama كما أسندت إليها من جهة أخرى مهام الشركة الوطنية للملاحة cnan و تشرف على تسييره حاليا الشركاتات الأسهم epe/epm/spa.

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

- تسيير لأملاك الدولة المينائية و الإنشاءات الخاصة و استغلال و تنمية الميناء

- احتكار خدمات الشحن القطر و الإرساء

- تسهيل حركة المسافرين: فبعد سنة 1988 م و ترسيخ إلزامية استقلالية المؤسسات العمومية و

الاقتصادية فكان لهذه الأخيرة الشأن باستقلاليتها في 29 فيفري 1989م على غرار المؤسسات

التي كشفت عن استقرار في وضعيتها المالية حيث تم تحويلها بموجب عقد موثق من شركة

عمومية ذات طابع اجتماعي إلى شركة عمومية اقتصادية شركة ذات أسهم رأس مالها

25.000.000 دج تحت الحيازة الكاملة لشركة تسيير مساهمات الدولة الموانئ sogeports

تحمل للسجل التجاري رقم 88801 و تخضع للقانون التجاري و المدني طبقا لأحكام القوانين

01-88 و 04-88

و 88-04 الصادرة بتاريخ 12 جانفي 1988 و المتضمنة للنصوص التنظيمية لاستقلالية المؤسسة و طبقا للمرسوم 88-101 الصادر بتاريخ 12 جانفي 1988م و المرسوم 88-119 الصادر بتاريخ 16 ماي 1988 و المرسوم 88-177 الصادر بتاريخ 28 سبتمبر 1988م

2-التعريف بالمؤسسة :

هي مؤسسة عمومية اقتصادية تقع في الجهة الشرقية لخليج ارزيو بين خطي عرض 35 و 56 شمالا و خطي طول 00 و 05 شرقا تأسست في 14 أوت 1982م بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 82-287 الصادر بتاريخ 14 أوت 1982م و استقلت في 29 فيفري 1989م شأنها شأن المؤسسات العمومية الأخرى ليسيرها مجموعة من الشركات ذات الأسهم ذات رأس المال الاجتماعي المقدر ب 5000000000دج تحت الحيازة الكاملة لشركة تسيير مساهمات الدولة الموانئ sogeports و يقع مقرها الاجتماعي في الطريق الرئيسي إلى صلامندر

3-مهام و أهداف المؤسسة :

أ- مهام مؤسسة ميناء مستغانم:

يمكن إيجاز مهام مؤسسة ميناء مستغانم في النقاط التالية :

- استئمل و تطوير ميناء مستغانم
- استغلال الآلات و الإنشاءات المينائية
- إنجاز أعمال صيانة و تهيئة و تحديث للبنى المينائية الفوقية
- إعداد برامج بناء و صيانة و تهيئة للبنى المينائية التحتية بالتعاون مع الشركاء الآخرين
- مباشرة عمليات الشحن و التفريغ المينائية
- مزاولة عمليات القطر ، القيادة ، الإرساء و غيرها
- القيام بكل العمليات التجارية ، المالية ، الصناعية و العقارية ذات الصلة المباشرة أو غير المباشرة بموضوع مؤسسة ميناء مستغانم
- النقل البحري للأشخاص و خاصة نحو إسبانيا

ب - أهداف الميناء مستغانم:

يمكن إيجاز أهداف مؤسسة ميناء مستغانم في النقاط التالية :

- تأمين أحسن الظروف لعبور البضائع من حيث المدة الزمنية ، النوعية ، الحماية و السعر .
- تقديم تسهيلات (وسائل عبور و معالجة و تخزين ذات كفاءة عالية)
- كون الأذان الصاغية لاهتمامات المتعاملين الاقتصاديين
- تسيير أملاك الدولة
- تسيير الاستثمار و تطوير ميناء مستغانم
- استغلال الوسائل و التجهيزات المينائية
- تنفيذ أشغال الصيانة و التهيئة و تجديد البنيات الفوقية للميناء
- إصدار برنامج أشغال الصيانة و التهيئة و خلق بنيات مينائية بالتنسيق مع متعاملين آخرين متخصصين

- تنفيذ عمليات الشحن و التفريغ و التموين المينائية
 - تنفيذ عمليات القطر و الإرشاد و الرسو ... إلخ
 - تنفيذ كل العمليات التجارية ، المالية ، الصناعية ، و العقارية المرتبطة بصفة مباشرة و غير مباشرة بالهدف الاجتماعي
- ✓ المطلب الثاني :**

- **خصائص و البنية التحتية لمؤسسة ميناء مستغانم:**
- سننظر في هذا الفصل إلى أهم الخصائص التي تتميز بها مؤسسة ميناء مستغانم مع تبيان البنية التحتية التي تزخر بها

1- خصائص ميناء مستغانم:

- يمكن إيجاز مميزات و خصائص مؤسسة ميناء مستغانم في النقاط التالية :
- موقع جيو إستراتيجي هام
 - وفرة طرق مواصلات نحو منطقة خلفية تتألف من 12 ولاية
 - محطات رسو متخصصة لسفن الأداء لتأمين الخطوط البحري المنتظمة
 - إنشاءات متخصصة لمعالجة ناقلات الحبوب ، السكر ، الخمور و ناقلات الزيت .
 - قدرات تخزين مغطاة و غير المغطاة
 - حماية جيدة للبضائع

- تنوع تسليم البضائع (السكة الحديدية ، الطريق البري عن طريق الشاحنات)

- بن فوقية و تجهيزات وفق طموح المتعاملين الاقتصاديين

- إطارات و عمال مهنيون و مدربون على عمليات الشحن و التفريغ

- ساعات عمل متواصلة 24س/24س و 7أيام/7أيام.

2- البنية التحتية للميناء:

فيما يخص البنية التحتية للميناء فقد استرجعت مؤسسة ميناء مستغانم في أفريل الماضي فضاءا ثانيا مخصصا لاستقبال البواخر المحملة بالمركبات و هذا إثر تحويل جزء من أسطول الصيد البحري نحو ميناء الصيد و الترفيه لسلامندر الذي تم استلامه في بداية العام الحالي و سمح هذا المكسب بالإسراع في وثيرة العمليات باعتبار انه يمكن التكفل بسفينتين في نفس الوقت مما سيقبل من عدد السفن التي تبقى تنتظر للرسو .

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

- و من ناحية ثانية يضمن ميناء مستغانم أربعة خطوط منتظمة مع موانئ مرسيليا (فرنسا) و همبورغ (ألمانيا) و أنفيرس (بلجيكا) و هيوستن بالتيمور (الولايات المتحدة) مما يضمن حركة شبه دائمة و يرتبط النجاح الذي يعرفه هذا الميناء بموقعه الإستراتيجي و الإمكانيات التي يوفرها سواء في التخزين أو التكفل بالسلع من قبل طاقم مؤهل.

المبحث الثاني :

أنشطة اللوجستيك على مستوى مؤسسة ميناء مستغانم:

سيتم من خلال هذا المبحث إبراز أنشطة اللوجستيك كأحد العوامل المساهمة في تسيير المؤسسة و مدى حرص المؤسسة على تطبيقها في مختلف وحداتها و ذلك بالتطرق إلى الأنشطة الرئيسية و الفرعية لها في الميناء و تشخيص سياسة الإمداد المتبعة في المؤسسة

✓ المطلب الأول: كيفية استخدام المؤسسة لأنشطة اللوجستيك

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

1- أنشطة الإمداد الرئيسية:

أ/ النقل : تقوم مؤسسة ميناء مستغانم بعملية النقل البري داخل الميناء و النقل البحري و هي مؤسسة تملك معدات لوجستية من رافعات و آلات التحويل و الحاويات و بواخر و قوارب الصيد... إلخ كما تستعين المؤسسة بناقلين خواص في حالة احتياجاتها.

ب/ التخزين : لدى المؤسسة مخازن عملاقة خصصت لتخزين البضائع المصدرة و المستوردة الخاصة بالزبائن إلى غاية تسليمها و كذا قطع العيار التي تحتاج إليها المؤسسة في نشاطها حيث هيأت هذه المخازن العملاقة وفق شروط تضمن سلامة المود حيث تحفظ في ظروف ملائمة جدا.

ج/ خدمة العميل: تهتم المؤسسة بالعمل بدرجة كبيرة جدا ، و باعتبار أن ميناء مستغانم مؤسسة حساسة و جد هامة في مجال المبادلات التجارية و نقل الأشخاص لذا تسعى المؤسسة جاهدة لتوفير الخدمة ذات جودة للعميل في الوقت و المكان المناسبين و بالتكلفة المناسبة أيضا و من خلال حرص المؤسسة على كسب زبائن جدد لها و تطوير سمعتها جذب أكبر عدد من العملاء.

د/ لوجستيك المعلوماتية : للمؤسسة نظام معلوماتي متطور جدا حيث يقوم هذا النظام بالربط بين مختلف مصالح الميناء مما يسهل انتقال المعلومة و إعطاء الأوامر حيث يربط هذا النظام بين القسم التجاري الذي يقوم بإعداد و تلقي الطلبات و قسم النقل و الأقسام الأخرى ، حيث يتميز هذا النظام بالدقة و المرونة مما يسهل تبادل المعلومات و الأوامر بين مختلف الوحدات و وصولها في الوقت المناسب.

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

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

2- أنشطة الإمداد الفرعية :

أ/ **وظيفة الشراء** :تقوم المؤسسة بشراء مختلف احتياجاتها من قطع الغيار و معدات لوجستية من داخل و خارج الوطن حيث تتميز هذه المواد بالجودة و النوعية و تراعي المقاييس الدولية.

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

إلا أننا لاحظنا أن أنشطة الإمداد الرئيسية و الفرعية منتشرة و بكثرة و بفعالية و لها تأثير كبير في السير الحسن للمؤسسة حيث تسير من طرف القسم التجاري.

- و بالتالي يعتبر اللوجستيك بمختلف أنشطته في المؤسسة من نقل و تسليم و تخزين و خدمة العملاء عنصر فعال و مهم يساهم في نشاط المؤسسة ميناؤ مستغانم كما يساهم في تقديم أحسن الخدمات بأفضل نوعية و كفاءة .

المطلب الثاني :

الجوانب التنظيمية لوظيفة اللوجستيك في مؤسسة ميناء مستغانم:

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

1- التنظيم اللوجستي في المؤسسة :

- يعتبر التنظيم اللوجستي أهم عنصر في المؤسسة بحيث رصدت مؤسسة ميناء مستغانم خلال العام الجاري مبلغ يفوق 1 مليار دج لتدعيم الميناء التجاري بعدة تجهيزات منها اقتناء قاطرة و جرارات خاصة لسحب البواخر و الحاويات و باخرة من الحجم الصغير لمكافحة تلوث مياه البحر و عمليات لتدعيم الإنارة العمومية و انجاز الجدار الخارجي للميناء ، و كذا تهيئة فضاءات لاحتضان المحطة البحرية لنقل المسافرين.

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

- كما يذكر أنه تحويل حركة السيارات نحو موانئ مستغانم و جن جن و الغزوات في أعقاب مجلس وزاري مشترك عقد في 26 جوان 2009 يهدف تخفيف الضغط عن ميناء الجزائر العاصمة في مجال حركة النقل البحري و يتذكر مسيرو مؤسسة ميناء مستغانم يوم 15 سبتمبر 2009 تاريخ رسو أول باخرة للسيارات قادمة من إسبانيا و على منها 365 مركبة و قد تم التكفل بالعملية بدون أي عائق و منذ ذلك التاريخ استقبلت خلا الأشهر الأربعة الأولى من 2014 مقابل 40.831 مركبة في نفس الفترة بزيادة في حدود 4 بالمائة.

- فقد بلغ عدد المركبات مختلفة الأنواع و العلامات التي استوردت عبر ميناء مستغانم في السنة الماضية 150.081 مقابل 63.662 أي بارتفاع يقدر ب 136 بالمائة و بالموازاة مع ذلك شهدت حركة السفن ارتفاعا كبيرا حيث انتقلت من 54 خلال سنة 2009 إلى 269 في العام الماضي.

إن ميناء مستغانم قد اشتهر في مجال حركة السيارات فقد استقبل منتجات أخرى لا تقل أهمية حيث استقبل السنة الماضية 99000 طن من الإسمنت مقابل 30 ألف طن في عام 2011

إلى جانب 72300 طن من الخشب مقابل 23900 طن في 2001 و كذا 120800 طن من بذور البطاطس و يمثل هذا الحجم 80 بالمائة من الاستيراد الوطني لبذور البطاطس و التي كانت حصرية بمستغانم لعدة عقود.

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

- و ستسمح هذه العملية بإضفاء مساحة أكبر للميناء التجاري الذي يعرف اختناق كبير بفعل استقباله يوميا لمختلف السلع المستوردة كالخشب و الزيت و الاسمنت و الحبوب و غيرها فضلا عن المحطة البحرية للمسافرين التي تستقبل بمعدل 4 بواخر في الأسبوع للخطين البحريين فالنسيا و مستغانم أليكانت (إسبانيا).

- لذا و ينتظر أن يشرع في تجسيد عملية التهيئة مطلع العام القادم على أقصى تقدير و ذلك بعد استكمال الإجراءات القانونية و اختيار المؤسسة المكلفة بالأشغال.

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

2-علاقة اللوجستك بإدارة الموارد البشرية:

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

كما منحت لبعض العمال تكوينات داخل الوطن و خارجها من أجل كسب الخبرة و مؤهلات و يد عاملة و تسيير اللوجستك داخل المؤسسة وفق مقاييس دولية .

3-اللوجستك و الحركة التجارية بميناء مستغانم:

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

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

- مجمع كنتوار المغرب غيليزان - مستغانم:

- شف م م جديد مستغانم

- مؤسسة حبوب الغرب الجزائري

- شذم م سيم موزاية - الجزائر

- منشأة بلقرع - بشار

- الديوان الوطني لاستيراد الحبوب

أما فيما يخص المنتجات الحديدية فهي تمثل من 10 إلى 12 من الحركة التجارية العامة و تتكون بصفة رئيسية من الأنابيب الحديد ، الحديد المستدير الغسمنت المسلح الماكينات ... إلخ

يتعامل ميناء مستغانم مع العديد من المستوردين للمنتجات الحديدية ، و من أهمهم.

- مجمع بوتلجة مستغانم

- مؤسسة edimco

- شركة hydro aménagement بومرداس - الجزائر

- شركة consider camital مستغانم

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

و يتعامل ميناء مستغانم في هذا المجال مع كل من :

- شركة استيراد الحليب الجاف الجزائر - وهران
- منشآت أنيترال مستغانم
- شذمم بوفاريك الجزائر

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

4-مشاكل مؤسسة ميناء مستغانم:

تتمثل مشاكل مؤسسة ميناء مستغانم فيما يلي:

- ميناء من الجبل قديم من الجيل الأول
- نقص في التجهيزات و الآليات
- التأخر عملية تداول الحاويات
- انخفاض معدل أداء الميناء
- طول الإجراءات الإدارية
- اختناق الميناء
- نقص الكفاءات و الإطارات

خاتمة الفصل:

تم التطرق من خلال هذا الفصل إلى معرفة مدى أهمية و تطبيق اللوجستيك في مؤسسة ميناء مستغانم باعتبارها مؤسسة اقتصادية تساهم في تنمية النشاط الاقتصادي و التجاري و الخدماتي . فوظيفة اللوجستيك هي وظيفة جد حساسة و مهمة تزود المؤسسات الاقتصادية بأحسن تسيير و التنسيق بين أقسامها كما تساعد في رفع مساهمتها الاقتصادية ، كما تقوم بإضافة قيمة اقتصادية للمؤسسة و للزبائن و تحقق درجة عالية من المنفعة الزمانية و المكانية عند نقل السلع و البضائع و خدمة العميل.

و بالتالي فوظيفة اللوجستيك لها دور كبيرا في تفعيل حركة نشاط المؤسسات الاقتصادية و التي من شأنها تزيد من حجم نشاطها و الذي تساهم في دعم عملية التنمية الاقتصادية و الاجتماعية في الجزائر.

خاتمة

الخاتمة العامة :

تمحور البحث حول موضوع وظيفة اللوجستيك في المؤسسات الاقتصادية و هذا في محاولة للربط بين الجزء النظري المعبر عن المفاهيم و الجزء التطبيقي المعبر عن الواقع. لقد كان الجانب النظري متعلقا بوظيفة اللوجستيك و المؤسسة الاقتصادية ، من خلال تقديم وظيفة اللوجستيك تم تطبيق لمفاهيمنا و دورها و أهدافها و مكانتها في المؤسسة الاقتصادية ليتم إسقاط ذلك على مؤسسة الميناء محل الدراسة من خلال الجانب التطبيقي ، أين تم اختيار هذه المؤسسة كون حجمها الكبير و لها علاقات خارج الحدود الجغرافية يعكس مدى الدور الذي تلعبه وظيفة اللوجستيك في عملياتها الاستراتيجية و التشغيلية ، هذا لإظهار اللوجستيك الذي تديره وفقه.

تقييم الفرضيات :

و تقييمنا للفرضيات و وفقا لوظيفة اللوجستيك في مؤسسة الميناء يتبين أن فرضية الأول صحيحة ، حيث أن وظيفة اللوجستيك تسمح بتحسين الأداء و الذي يقلل من التكاليف و الحصول على الربحية إذ نجد أن الدراسات و ضحت بأن اللوجستيك يسمح بتخفيض التكاليف و تسيير المنتظم للمؤسسة ، في حين نجد أن أداء المؤسسة كفاءة المرموق و هذا راجع لوجود تصور للوجستيك في ذهن المؤسسة.

✓ النتائج النظرية :

يبرر المفهوم وظيفة اللوجستيك تعقد نشاطاتها و صعوبة التحكم فيها ، و كذلك تدفق المعلومات على طول سلسلة الإمداد إضافة إلى أن إرادة الإمداد تحتاج لكفاءات واعية بمهامها. فوظيفة اللوجستيك هي الوسيلة الأكثر تقدما لتحليل مستوى التدفقات وفق تحدد المنهج الأمثل لها و تجنبها لكل أنواع الاختلالات.

يعد بناء إستراتيجية وظيفة اللوجستيك أداء مهمة تساعد المؤسسة في تحقيق أهدافها من خلال تدارك الفرص و التي من شأنها تدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة.

✓ النتائج التطبيقية :

- وجود ثقافة اللوجستيك في المؤسسة
- وجود المفاهيم الصحيحة للوجستيك و على كل المستويات فنجدها مثلا كل الموارد البشرية و المادية و المالية المسخرين لتسيير المؤسسة .
- استخدام ضيق و محدود للتكنولوجيا الحديثة مع وجود اللوجستيك في المؤسسة و هذا راجع للحواجز التي تؤثر بضعف الاتصال و التنسيق .
- لا يوجد الحواجز الوظيفية التي تشكل نقطة ضعف و عائقا أمام التكامل المؤسسة .
- بينت الدراسة أن المؤسسة تملك وظيفة اللوجستيك و الذي جعل أنشطتها متناسقة بين مختلف الوظائف و لا توجد حواجز وظيفية بسبب توفر نظام اللوجستيك للمؤسسة نجد أن الفرضية الأولى صحيحة و هذا لإدراك المؤسسة للفكر الإمدادي و اللوجستي و كذلك الفرضية الثانية صائبة التي تعتبر تابعة للأولى و نجد هذا في رقم أعمال المؤسسة المرتفع و هذا راجع إلى نسبة الربحية و على هذا الأساس فإن النتائج المتوصل إليها بصفة عامة تتمثل في :
- جود اليد العاملة المؤهلة و التي تنعكس في التكوين الجيد للموارد البشرية في مجال اللوجستيك و المناهج الإدارية الحديثة و على مختلف المستويات الإدارية ، لكن يجب تخصيص مصلحة خاصة باللوجستيك في المؤسسة .
- استخدام تكنولوجيا المعلومات ، الاتصال ، التقنيات الحديثة و الاندماج في الحياة الرقمية المعاصرة ، و جعله أكثر حيوية عن طريق التحديث الدائم للمعلومات.
- إدماج الاعتبارات البيئية داخل القرارات و هذا باتباع المعايير العالمية للمحافظة على البيئة .

- التنسيق بين المتعاملين و جعل العمل بمبدأ اللوجستيك المتكامل
- الشراكة مع الجامعات و البقاء على اتصال دائم مع ما هو جديد و تكوين إطارات بالخارج.
- و يبقى موضوع وظيفة اللوجستيك في المؤسسة الاقتصادية موضوعا مثيرا للدراسة و مهما نظرا لكونه حديثا خاصة بالنسبة للدول النامية إذ له أثره الإيجابي على الاقتصاد إذا تم الاهتمام به و التحكم فيه كما له السلبي إذ تم إغفاله و سوء تسييره.

قائمة المصادر و المراجع

قائمة المرجع

الكتب باللغة العربية :

1- رونالد اتش بالو إدارة اللوجستيات تخطيط و تنظيم و رقابة سلسلة الإمداد ، تعريب تركي

إبراهيم سلطان و أسامة أحمد مسلم الرياض دار المريخ 2006

2- ثابت عبد الرحمن إدريس ، مقدمة في إدارة الأعمال اللوجستية الإمداد و توزيع المادي

الإسكندرية دار الجامعة 2006

3- محمد عبد العليم صابر إدارة اللوجستيات الإسكندرية دار الفكر الجامعي 2008

4- عبد الغني فتحي لاشين المفاهيم الحديثة في إدارة الخدمات النقل و اللوجستيات المنظمة

العربية للتنمية الإدارية بحوث و دراسات الطبعة الثانية 2009

5- محمد حسان إدارة الإمداد و التوزيع الدار الجامعية الإسكندرية مصر 2009

6- حنفي عبد الغفار صلاح الدين عبد الباقي إدارة الإمداد دار الجامعة الجديدة مصر الطبعة

الأولى

7- سميرة إبراهيم أيوب اقتصاديات النقل دراسة تمهيدية دار الجامعة الجديدة للنشر الإسكندرية

2002

8- خالد الزغبى و محمد العدوان إدارة المواد مدخل حديث للقراء و التخزين عمان دار الفكر

2000

9- علي الشرقاوي المشتريات و إدارة المواد و المخازن الاسكندرية دار الجامعة 1995

- محمد جاسم الصعيدي إدارة التوزيع المادي دار الباروزي للنشر 2008

- ناصر دادي عدون اقتصاد المؤسسة دار المحمدية العامة الجزائر الطبعة الثانية 1998

- عمر الصخري اقتصاد المؤسسة ديوان المطبوعات الجامعية الساحة المركزية بن عكنون الجزائر

الطبعة 1993

- صمويل عبود اقتصاد المؤسسة ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر الطبعة الثانية 1982

- أحمد طرطار تقنيات المحاسبة العامة في المؤسسة ديوان المطبوعات الجامعية 1999

- عبد الرزاق بن حبيب اقتصاد و تسيير المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية ساحة المركزية
بن عكنون الجزائر 2000
- سعاد نايف بربوطي إدارة الأعمال الصغيرة دار وائل للنشر عمان الأردن 2005
- أحمد راشد الغدير إدارة الشراء و التخزين دار زهران عمان الأردن 1997
- سليمان عبيدات و آخرون الشراء و التخزين مفهوم حديث لإدارة المواد ، دار الفرقان للنشر و
التوزيع عمان الأردن 1999
- سعد الدين عشاوي الشراء و التخزين الرياض دار الزهراء 1993
- صلاح الشنواتي الأصول العلمية للشراء و التهجين دار شباب الجامعة الإسكندرية 1998
- محمد عدنان نجار إدارة المشتريات و التخزين جامعة دمشق 2000.
- محمد سعيد عبد الفتاح إدارة المشتريات و المخازن المكتب المصري الحديث للطباعة و النشر
1974
- محمود المصوري إدارة النظم و العمليات الإنتاجية مركز بحوث العلوم الاقتصادية ليبيا
- علي شريف إدارة الشراء و التخزين دار النهضة 1983
- نهال فريد مصطفى إدارة المواد و الإمداد إدارة المخازن إدارة المشتريات النقل و الشحن المكتب
الجامعي الحديث الإسكندرية مصر 2008
- رسمية زكي قريصاص عبد الغفار حنفي الإدارة الحديثة في إدارة الإمداد و المخزون الدار
الجامعية 2004
- مصطفى محمود أبو بكر مدخل إستراتيجي تطبيقي لتحقيق الميزة التنافسية من خلال أعمال
الشراء و التخزين الدار الجامعية الإسكندرية مصر 2004 2005
- سان قاسم داود الإمي إدارة الغنتاج و العمليات مرتكزات معرفية و كمية دار الباروزي عمان
2008
- محمد جاسم الصميدي إدارة التوزيع المادي المنظور متكامل دار الباروزي للنشر 2008
- الكتب باللغة الأجنبية

Jaques pons transport logistique maillon déterminants de la supply
chain 2 e édition lavoisier 2005

- André marchal logistique global supply chain management ellipes edition marketing s a 2006
- Loic malinge la logistique nouvelle fonction de l'entreprise cours lea 2006
- Farouk bouyakoub l'entreprise et le financement bancaire casbah édition 2000
- Jean charon sabine sépan organisation et gestion de l'entreprise manuel et application 2 édition dunod paris 2001

- المنظمة العربية للتنمية الإدارية المفاهيم الحديثة في إدارة الخدمات النقل و اللوجستيك تأليف عدد من خبراء المنظمة عدد 31، 2007،

- عمار زيتوني مصادر تمويل المؤسسات مع دراسية للتمويل البنكي مجلة العلوم الإنسانية جامعة بسكرة العدد 09 مارس 2006

- إبراهيم بختي دور الإنترنت و تطبيقاتها في مجال التسويق دراسة حالة الجزائر أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية غير منشورة كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير جامعة الجزائر 2003-2002

المواقع الالكترونية :

1- المرجع الانترنت البحوث اللوجستية الموقع الالكتروني -www.arab-

ency.com/ar/ تاريخ الاطلاع 2016/12/12

2- سوقيات ويكيبيديا الموسوعة الحرة https://ar.wikipedia.org/wiki تاريخ الاطلاع

2016/12/31

3- الاتجاهات الحديثة في اللوجستيات جامعة القدس المفتوحة الموقع الالكتروني

http://www.qou.edu/home page /resources /news image/logistic htm

4- الجرائد الرسمية

5- قانون رقم 17/88 المؤرخ في 10 ماي 1988 المتضمن تنظيم النقل البري و توجيهه

الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية السنة 25 عدد 578

