



UNIVERSITE  
Abdelhamid Ibn Badis  
MOSTAGANEM

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم -

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التجارية

تخصص: إمداد ونقل دولي

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر أكاديمي تحت عنوان:

الإدارة اللوجستية وأهميتها في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

حالة مؤسسة تعبئة وتوزيع المواد الغذائية.

**DICOPA**

تحت إشراف الدكتور:

مدوري نورالدين.

مقدمة من طرف الطالبين:

● زقاي ختير.

● عجوط أحمد

أعضاء لجنة المناقشة

الصفة	الاسم واللقب	الرتبة	اسم الجامعة
رئيسا	د/برياطي حسين	أستاذ محاضر أ	جامعة مستغانم
مقررا	د/مدوري نور الدين	أستاذ محاضر أ	جامعة مستغانم
مناقشا	د/ بن حمو عبد الله	أستاذ محاضر أ	جامعة مستغانم

السنة الجامعية: 2020-2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## الإهداء

إن الحمد لله نحمده و نستعينه ونستغفره ونستهديه

ونعوذ بالله من شرور أنفسنا ومن سيئات أعمالنا من يهده الله فلا مضل له

ومن يضلل فلن يجد له وليا مرشدا وأشهد أن لا إله إلا الله وحده لا شريك

له وأشهد أن محمد عبده ورسوله

أهدي هذا العمل إلى الوالدين الكريمين حفظهما الله

لست أدري أبي، أمي هل أوفي الدين يوما.

إلى جميع أفراد عائلتي بدون استثناء

إلى كل من نستهم مذكرتي ولم تنسهم ذاكرتي...

ختير

## كلمة شكر

الحمد لله الذي منى علينا بنعمة العقل والصبر وأرشدنا طريق العلم، نتقدم

بالشكر الجزيل

إلى كل من ساهم من قريب أو بعيد في انجاز هذا العمل المتواضع.

و إلى الأستاذ المحترم " مدوري نور الدين " على كل توجيهاته ونصائحه

القيمة طيلة فترة الإشراف.

وكذلك جميع الأساتذة الذين تشرفت بمعرفتهم

إلى كل من ساعدنا في انجاز هذه المذكرة المتواضعة ولو بالكلمة الطيبة

ختير

## الإهداء

الحمد لله الذي وفقنا لهذا ولم نكن لنصل إليه لو لا فضل الله علينا أما بعد

أهدي ثمرة هذا العمل إلى

الوالدين الكريمين أطال الله في عمرهما

الإخوة والأخوات وكل أفراد العائلة

أساتذتنا وكل الزملاء بجامعة مستغانم

وإلى كل خدام العلم وطلابه

أحمد

## كلمة شكر

نشكر الله عز وجل الذي رزقنا من العلم ما لم نكن نعلم

وأعطانا من القوة ما نحتاج للوصول إلى هذا المستوى

وإتمام هذا العمل المتواضع.

نتقدم بأرق وأسمى عبارات الشكر الجزيل إلى الأستاذ المؤطر السيد:

مدوري نور الدين الذي لم يبخل علينا بتوجيهاته وإرشاداته

كما أتقدم بالشكر والتقدير لكافة أساتذة كلية العلوم التجارية

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

أحمد

## الملخص:

تهدف الدراسة إلى توضيح أهمية الإدارة اللوجستية في نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وكذلك توضيح الدور الذي تلعبه في خلق مزايا تنافسية ، ففي كثير من الأحيان ، يكون وضع الشركات الصغيرة والمتوسطة من حيث الخدمات اللوجستية مشكلة.... من خلال ربط العرض والطلب ، فالخدمات اللوجستية تقدم عدة عوامل للنمو ، وخفض التكاليف وتجميع الموارد حتى الآن لا تعرفها الشركات الصغيرة والمتوسطة فغالبا ما يتم الاستعانة بمصادر خارجية لأنشطة التخزين واختيار الطلبات و لوسائل النقل ، مما يظهر ركيزة قوية في الأعمال الأساسية أما فيما يتعلق بممارسات التعاون اللوجستي ، فهي لا تزال هامشية أو حتى غير معروفة في الشركات الصغيرة والمتوسطة، وهي غير مستغلة إلى حد كبير ، وغالبا ما تختصر إلى وسائل التخزين والنقل فقط، فكل هذه المشاكل تؤدي إلى عدم إتقان الخدمات اللوجستية للشركات الصغيرة والمتوسطة.

اللوجستيات هي أولاً وقبل كل شيء مسألة توجيه وتحسين التدفقات، فسنحاول من خلال هذا العمل ابراز أهم معوقات الإدارة اللوجستية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وبعض الحلول لاستغلال مزايا هذه الوظيفة الأساسية.

**الكلمات المفتاحية:** الإدارة اللوجستية - المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - الإمداد.

## Abstract:

The study aims to clarify the importance of logistic management in the success of small and medium enterprises as well as clarify the role that they play in creating competitive advantages, in many cases, the situation of small and medium companies in terms of logistics services is a problem ... by linking supply and demand, logistic services provide several Factors for growth, cost reduction and resource pooling yet unknown to SMEs are often outsourced to warehousing activities, order picking and transportation, which shows a strong pillar in core business. As for logistical cooperation practices, they are not The marginal or even unknown in small and medium-sized businesses, which is largely untapped, often abbreviated to the means of storage and transportation only, all these problems lead to a lack of mastery of logistics services to small and medium-sized businesses.

Logistics is first and foremost a matter of directing and improving flows, and through this work we will try to highlight the most important obstacles to logistical management in small and medium enterprises and some solutions to exploit the advantages of this primary function.

**Key words:** logistics management - small and medium enterprises - supply.

# الفهرس

الإهداء

التشكرات

الملخص

I - I	الفهرس
I	قائمة الجداول
I	قائمة الأشكال
أ-ج	مقدمة عامة

## الجانب النظري

### الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للإدارة اللوجستية

2	تمهيد الفصل
3	المبحث الأول : ماهية الإدارة اللوجستية
3	المطلب الأول: نشأة ومفهوم الإدارة اللوجستية
3	أولاً: نشأة ومفهوم اللوجستيات
5	ثانياً: مفهوم الإدارة اللوجستية
6	ثالثاً: تطور مفهوم إدارة اللوجستيات
8	رابعاً: هيكل الإدارة اللوجستية
9	المطلب الثاني: الأنشطة اللوجستية
10	أولاً: الأنشطة الأساسية
12	ثانياً: الأنشطة الداعمة
13	المطلب الثالث: أهمية وأهداف الإدارة اللوجستية
13	أولاً: أهمية الإدارة اللوجستية
16	ثانياً: أهداف الإدارة اللوجستية
18	المبحث الثاني: سلاسل الإمداد والعناصر المكونة لها
18	المطلب الأول: ماهية سلاسل الإمداد

18	.....	أولاً: مفهوم سلسلة الإمداد
20	.....	ثانياً: تطور سلسلة الإمداد
21	.....	المطلب الثاني: إدارة سلسلة الإمداد وتطبيقاتها
21	.....	أولاً: مفهوم إدارة سلاسل الإمداد
23	.....	ثانياً: أهمية وفوائد إدارة سلسلة الإمداد
26	.....	المطلب الثالث: تطبيقات إدارة سلاسل الإمداد
26	.....	أولاً: أنظمة تخطيط سلسلة الإمداد
26	.....	ثانياً: أنظمة تنفيذ سلسلة الإمداد
28	.....	المبحث الثالث: أداء سلسلة الإمداد في ظل تطور الإدارة اللوجستية
28	.....	المطلب الأول: الأداء المفهوم والتقييم
28	.....	أولاً: مفهوم الأداء
29	.....	ثانياً: تقييم الأداء
30	.....	المطلب الثاني: قياس أداء سلسلة الإمداد
30	.....	أولاً: الهدف من قياس سلاسل الإمداد
31	.....	ثانياً: مؤشرات قياس أداء سلسلة الإمداد
34	.....	خلاصة الفصل

## الفصل الثاني: فعالية الإدارة اللوجستية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

36	.....	تمهيد الفصل
37	.....	المبحث الأول: مفاهيم عامة حول المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر
37	.....	المطلب الأول: ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر
37	.....	أولاً: معايير المؤسسات
38	.....	ثانياً: تعاريف مختلفة عن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
40	.....	ثالثاً: أنواع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر
40	.....	رابعاً: أشكال تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
41	.....	خامساً: خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
42	.....	سادساً: أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
43	.....	المطلب الثاني: مشاكل ومعوقات تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

43	.....أولاً: صعوبات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر
47	.....ثانياً: اللوجستيك والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة
48	.....ثالثاً: الحلول اللوجستية الممكنة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة
50	.....المبحث الثاني: وظائف اللوجستيك
50	.....المطلب الأول: علاقة اللوجستيك بوظائف المؤسسة
50	.....أولاً: علاقة اللوجستيك بالتسويق
51	.....ثانياً: علاقة الإمداد بالإنتاج
51	.....ثالثاً: علاقة اللوجستيك بالإدارة المالية
52	.....رابعاً: علاقة اللوجستيك بالجوانب التنظيمية والإدارية والموارد البشرية
53	.....المطلب الثاني: التنظيم اللوجستي
53	.....أولاً: أهمية التنظيم اللوجستي
54	.....ثانياً: التطور التنظيمي لإدارة اللوجستيك
57	.....خلاصة الفصل

## الجانب التطبيقي

### الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة تعبئة وتوزيع المواد الغذائية DICOPA

59	.....تمهيد الفصل
-	المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة العمومية الاقتصادية- تعبئة وتوزيع المواد الغذائية -
60	.....شركة ذات اسهم بغير نيلان -DICOPA-
60	.....المطلب الأول: نبذة تاريخية عن نشأة و تطور مؤسسة -DICOPA-
61	.....المطلب الثاني: تعريف و أهداف مؤسسة -DICOPA-
61	.....أولاً: تعريف مؤسسة تعبئة المواد الغذائية - غليزان - DICOPA
61	.....ثانياً: أهداف مؤسسة - DICOPA -
62	.....المطلب الثالث: نشاط و مهام مؤسسة - DICOPA -
62	.....أولاً: نشاط مؤسسة DICOPA
62	.....ثانياً: مهام مؤسسة DICOPA
62	.....ثالثاً: مجلس تسيير الوحدة
64	.....المطلب الرابع: عرض و تحليل وضعية الهيكل التنظيمي لمؤسسة -DICOPA-

64	أولاً: الهيكل التنظيمي وحدة توزيع و معبأة مواد غذائية.....
66	ثانياً: مهام الدوائر و المصالح المكونة لهياكل المؤسسة.....
	المبحث الثاني: أنشطة اللوجستيك على مستوى مؤسسة توزيع و تعبئة المواد الغذائية
70	غليزان - DICOPA.....
70	المطلب الأول: كيفية استخدام المؤسسة لأنشطة اللوجستيك.....
70	أولاً: أنشطة الإمداد الرئيسية.....
71	ثانياً: أنشطة الإمداد الفرعية.....
72	المطلب الثاني: تحليل دور الادارة اللوجستية في تحقيق أهداف مؤسسة DICOPA.....
73	خلاصة الفصل.....
74	الخاتمة العامة.....
77	قائمة المراجع.....

## قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
4	أهم التطورات التي عرفها مفهوم اللوجستيات منذ الحرب العالمية الثانية	01-01
25	فوائد وعقبات في سلسلة الإمداد	02-01
38	معايير تصنيف المؤسسات	01-02
39	معايير التمييز بين حجم المؤسسات في الجزائر	02-02
63	نظام العمل في المصنع	01-03

## قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
10	صورة عن مفهوم الأنشطة اللوجستية	01-01
19	سلسلة الإمداد	02-01
27	تطبيق إدارة سلسلة الإمداد	03-01
33	تصنيف قياس أداء سلسلة الامداد	04-01
55	الهيكل التنظيمي التقليدي للوجستيك	01-02
56	الهيكل التنظيمي للوجستيك المتكامل	02-02
56	المكانة الحديثة للوجستيك	03-02
64	الهيكل التنظيمي وحدة توزيع و معبأة مواد غذائية	01-03

## المقدمة العامة:

تعتبر الإدارة اللوجستية أحد الموضوعات الاستراتيجية الحيوية والتي تزايد الاهتمام بها حاليا على الصعيدين الأكاديمي والتطبيقي في مجال التسويق وإدارة الأعمال بالمنظمات المعاصرة، فمع تعدد أنشطة المنظمات واتساع وتعدد خطوط منتجاتها وأسواقها تزايد الاهتمام بالأنشطة اللوجستية والتي أصبحت تمثل العمود الفقري في هذه الشركات والتي تهدف إلى خدمة العملاء مع تحقيق الميزة التنافسية.

في ظل العولمة، سرعة التدفقات اللوجستية، المنافسة المحتدمة والتجديد السريع للمنتجات والخدمات تعتبر الإدارة اللوجستية رافعة نمو وزيادة تنافسية المؤسسة، ولكن هذه الوظيفة الاستراتيجية لم تصل بعد إلى كامل ممارساتها في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومعظمها لا تزال متخلفة بـ 10 سنوات بتطبيق أفضل الممارسات مقارنة بالمؤسسات الكبيرة. تقدم الإدارة اللوجستية العديد من محركات النمو، خفض التكاليف وتجميع الموارد خاصة لتلك التي تسعى إلى التنافس من أجل البقاء في السوق والنمو وهو الحال بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

إن الاندماج في حركية الاقتصاد العالمي فرض على الجزائر الدخول فيما يسمى بالتصحيح الهيكلي، وذلك من أجل تغيير النظام الاقتصادي الذي كان سائدا، والاتجاه نحو اقتصاد السوق ، وهو ما يعني تنامي حدة المنافسة وتزايد التهديدات المحيطة بهذه المؤسسات.

والجزائر كغيرها من الدول النامية، أصبحت تعتمد أكثر فأكثر على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كمحرك للتنمية الاقتصادية ، الأمر الذي دفعها إلى اعتماد سياسات وآليات لدعم وترقية هذا النوع من المؤسسات قصد تأهيله وتحسين قدرته التنافسية.

غير أن دعم الدولة ، على أهميته يبقى غير كاف لتطوير وترقية هذا القطاع(قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة) مالم تتوفر هذه المؤسسات نفسها على رؤية لوجستية في إدارتها ، أو بالأحرى مالم تعتمد على الإدارة اللوجستية.

ومما سبق يمكن طرح الإشكالية الآتية:

### الإشكالية:

- ما هي أهمية الإدارة اللوجستية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر ؟
- وتقتضي معالجة هذه الإشكالية طرح التساؤلات النوعية الآتية:
- ماهي الإدارة اللوجستية وما دورها في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ؟
- ما هو مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وما هي خصائصاتها؟
- ما هو واقع الإدارة اللوجستية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟
- هل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعتمد فعلا على الإدارة اللوجستية ؟

### منهج البحث:

تماشياً مع طبيعة هذا الموضوع ، سنستخدم منهجين الأول المنهج الوصفي في الدراسة النظرية والمنهج التحليلي في الدراسة التطبيقية لأنه يعتمد على معطيات يجب تحليلها.

### أهمية البحث:

أ- تعتبر الإدارة اللوجستية من الموضوعات الحديثة في الإدارة، حيث يتسم هذا الموضوع بالحدثة.

ب- أهمية الموضوع خاصة وأن الجزائر تسعى إلى تنمية اقتصادها من خلال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

ج- البحث يهتم بتحليل أثر الإدارة اللوجستية على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

د- يساهم هذا البحث في التعرف على الدوافع والأسباب التي دعت إلى تطبيق الإدارة اللوجستية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة .

هـ- أهمية الإدارة اللوجستية كأحد المداخل الإدارية التي تمكن المنظمات من الوصول إلى تطوير كفاءة وفعالية أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

### أهداف البحث:

تتلخص الأهداف التي يتطلع هذا البحث إلى الوصول إليها فيما يلي:

- 1- التعريف بأهمية الإدارة اللوجستية بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، في ظل المتغيرات الدولية التي أوجدتها ظاهرة العولمة .
- 2- محاولة التوصل إلى تحسين معدلات الأداء في المواقع الإدارية في إطار استخدام الإدارة اللوجستية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- 3- تحسين معرفة الشركات من خلال اتباع نهج جديد في موضوع اللوجستيات.
- 4- معرفة ما مدى تطبيق الإدارة اللوجستية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، وما مدى أهميتها في تحقيق هدفى النمو والبقاء.

### فرضيات البحث:

- تعتبر الإدارة اللوجستية واحدة من الإدارات الحديثة المطلوبة لدراسة الإدارة المتكاملة.
- الإدارة اللوجستية تفعل الوظائف الأخرى للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة و تشمل مختلف مراحل العملية الإنتاجية من نقطة الإنتاج إلى نقطة الاستهلاك.
- للإدارة اللوجستية دور كبير في زيادة تنافسية وتحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

### هيكل البحث:

تم تقسيم الدراسة إلى ثلاثة فصول حيث تناولنا في الفصل الأول أهم مفاهيم الإدارة اللوجستية بصفة عامة ، وتم دراسة ذلك من خلال المبحث الأول أما المبحث الثاني تم التطرق إلى سلاسل الإمداد والعناصر المكونة لها والمبحث الثالث خصصناه لدراسة أداء سلسلة الإمداد في ظل تطور الإدارة اللوجستية.

أما الفصل الثاني تطرقنا من خلال المبحث الأول إلى المفاهيم العامة حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أما المبحث الثاني تم التطرق إلى دور الإدارة اللوجستية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وعلاقتها مع الوظائف الأخرى .

أما الفصل الثالث فهو تطبيقي من خلال التنقل إلى مؤسسة عمومية اقتصادية لتعبئة و توزيع المواد الغذائية DICOPA لتكملة المفاهيم.

# الفصل الأول

## الإطار المفاهيمي للإدارة اللوجستية

## تمهيد الفصل :

يعتبر موضوع الإدارة اللوجستية من المواضيع الهامة و الحديثة على المستوى التطبيقي والأكاديمي ، والتي تمثل الترابط والتناسق بين الأنشطة التقليدية المتعارف عليها في المؤسسات وخاصة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مثل الإنتاج والتخزين والنقل والتسويق ، وتعتبر الأنشطة اللوجستية هي واحدة من المواضيع الجديدة في مجال التجارة الدولية وتعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بيئة لممارستها ، خاصة بعد التطور الكبير الذي شهدته هذه المؤسسات ، ولتعدد أنشطتها وكثرة أسواقها الخارجية وكثرة خطوط إنتاجها ، وكما كثر الاهتمام المتزايد بالإدارة اللوجستية لهذه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لأن هدفها الأول هو خدمة العميل مع تحقيق الميزة التنافسية في بيئة الأعمال الدولية ، و التحالف بين هذه المؤسسات ساعد العمل في سلسلة الإمداد مما زاد التعاون والتناسق بينها ، لتشكيل سلسلة الامداد وخاصة باستعمال التكنولوجيا ووسائل الاتصال السريعة خاصة في تلبية رغبات المستهلكين.

لذا سنحاول في الفصل الأول من هذه الدراسة التطرق بالتفصيل بكل ما يتعلق بالإدارة اللوجستية ، من مفومها و نشأتها و تطورها و سلاسل الإمداد و العناصر المكونة لها ، و أداء سلسلة الامداد في ظل تطور الادارة اللوجستية.

### المبحث الأول : ماهية الإدارة اللوجستية

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

### المطلب الأول : نشأة ومفهوم الإدارة اللوجستية

#### أولا : نشأة ومفهوم اللوجستيات

يمكن القول أن اللوجستيات أو الإمداد موجودة في حياتنا منذ القدم و كلمة Logistics مأخوذة من كلمة إغريقية logisikos والتي تعني الحساب و الاستنتاج. يقول بعض المؤرخين إن الجيش الروماني كان يستخدم اللوجستيات، ولكن أول ظهور لتلك الكلمة كان في القرن 17 بفرنسا في عام 1670 ، حيث اقترح أحد مستشاري الملك لويس الرابع عشر حلا للمشاكل الإدارية المتزايدة التي ظهرت للجيش في هذه العصور، وكان الاقتراح بعمل رتبة وتسمى " مرشال جينرال دولوجي" وكانت مسؤوليتها عبارة عن تخطيط اختيار المواقع، وتنظيم حركة التنقلات والإمداد للجيش. و أما في القرن التاسع عشر بدأ التداول بكلمة Logistics في الظهور كان ذلك عام 1836، وبدأت بتقسيم الجيوش إلى خمس قطاعات الاستراتيجية، التكتيكي ، اللوجستي، الهندسي، التكتيكات الصغيرة.

وفي هذه الفترة كان فن تحرك الجيوش هو نفسه فن اللوجستيات.

- نشأة مفهوم اللوجستيات **Logistics**: كانت النشأة عسكرية وقد بدأ استخدام مفهوم اللوجستيات في الجيوش الفرنسية عام 1905 بهدف تأمين وصول الذخيرة و المؤونة في الوقت المناسب والمكان المناسب وبأمثل طريقة ممكنة، وتم استخدام هذا المصطلح إبان الحرب العالمية الثانية، حيث كان الطلب الكبير بالإمداد بالسلاح، حيث أصبح أحد عوامل

انتصار جيوش الحلفاء<sup>1</sup> ، وبعد الحرب العالمية الثانية ظهر بقوة مصطلح اللوجستيات خاصة بالجيش الأمريكي وأصبحت كلمة رسمية في كل الجيوش .  
والجدول التالي 01-01 يوضح مختلف المراحل الزمنية لتطور مفهوم اللوجستيات منذ الحرب العالمية الثانية

جدول رقم (01-01) أهم التطورات التي عرفها مفهوم اللوجستيات منذ الحرب العالمية الثانية

الفترة	أهم التطورات	تضمين اللوجستيات
1945 - 1940	الحرب العالمية الثانية	أثبت تطبيق اللوجستيات في الميدان العسكري - خصوصا خلال الحرب العالمية الثانية والذي يعتمد على التنسيق بين أنشطة التوزيع في نظام واحد -فائدة كبيرة
1960 - 1950	تطور مفهوم التسويق في الولايات المتحدة الأمريكية و أوروبا	ركزت المؤسسات في هذه الفترة اهتماما بمفهوم خدمة العملاء نظرا لما تحققه من ربحية للمؤسسة ، حيث أصبح هذا المفهوم فيما بعد حجر الزاوية لمسعى اللوجستيات
1980 - 1970	ظهور تقنيات جديدة تستعمل في مجال الامداد مثلا MRP اسلوب حساب الاحتياجات الصافية ، JIT الانتاج في الوقت المحدد.	إن الانتشار الواسع لهذه التقنيات ساعد وعزز من ضرورة تكامل عمليات الامداد وسلط الضوء على العلاقات الموجودة بين وظيفة الامداد والوظائف الاخرى في المؤسسة.
1990 إلى يومنا هذا	الانتشار الواسع لاستعمال وسائل الاعلام الآلي في إدارة الامداد.	أصبحت وسائل الإعلام الآلي المتطورة تمكن من تحقيق التكامل ما بين عمليات الامداد وتسهيل من عملية اتخاذ قرارات سريعة و ترفع من إنتاجية المؤسسة.

Source : G.Paché, T. Sauvage, la logistique : en jeux stratégique, économisa, 3èmeéd, paris, p12.

وكما يستخدم مفهوم اللوجستيات إلى أسلوب إدارة تدفق السلع والخدمات التي تحتاج إليها المنشأة ونظام المعلومات اللازم لتحقيق هذا التدفق المستمر .

1- عبد القادر فتحي لاشين وآخرون، المفاهيم الحديثة في إدارة خدمات النقل و اللوجستيات، بحوث ودراسات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2007، ص 30

ويظهر التخصص في المنشآت الاقتصادية تظهر الفجوة الزمنية و الفجوة المكانية ما بين المواد الخام والإنتاج من ناحية، وما بين الإنتاج والاستهلاك من ناحية أخرى ، ومن خلال إدارة اللوجستيات يمكن التغلب على اختلافات الزمان والمكان وتوريد السلع وتوفير الخدمات بأسلوب فعال.

### ثانيا : مفهوم الإدارة اللوجستية

لا يمكن حصر تعريف دقيق للإدارة اللوجستية وسميت بأسماء متعددة مثل ، اللوجستيات الصناعية Industrial Logistics، إدارة القناة channel Management، لوجستيات الأعمال Logistics Business ، الإدارة اللوجستية Logistics management، إدارة سلاسل الإمداد Supply chain management، إدارة التوريد Supply Management<sup>1</sup>، ويمكن تعريفه على أنه :

عرفه شريف محمد ماهر : 2006 انه "العلم الذي يدرس إدارة سلسلة تدفق المواد الأولية ، والمنتجات والمعلومات بما يضمن استمرارية الإنتاج وتخفيض تكلفته ، ويحقق ميزة تنافسية للمشروع ويكفل رضا العميل وذلك من خلال إدارة أنشطة الشراء و التخزين والنقل والتوزيع والتغليف في إطار نظم المعلومات."

وعرفته الجمعية الأمريكية للتسويق سنة 1948 على أنه " مجموعة كبيرة من الأنشطة تتعلق بتحريك المنتجات النهائية أو تامة الصنع من نهاية خط الإنتاج End of the production line مثل النقل ومناولة المواد والتخزين ويطلق عليها التوزيع المادي<sup>2</sup> .

1- عبد الستار محمد العلي و خليل إبراهيم الكنعاني ، إدارة سلاسل التوريد ، دار الميسرة للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، الطبعة الأولى ، 2009، ص34

2 - شريف محمد ماهر، تخطيط النقل وسياسته (الفعالية وعوامل الجدارة ) ، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر ، 2009 ، ص11.

كما عرفه المركز الوطني لإدارة التوزيع المادي \* "NCPDM" على أنه مصطلح يستخدم في التجارة والصناعة من أجل الوصف الكامل للأنشطة الضرورية للحصول على حركة فعالة للمنتجات النهائية انطلاقاً من المورد وصولاً إلى بداية خط الإنتاج ، وهذه الأنشطة تتضمن نقل البضائع ، التخزين ، المناولة ، التعبئة ، التغليف ، مراقبة المخزون ، اختيار لمواقع المصانع ومعالجة الطلبات ، توقعات الزبائن.<sup>1</sup>

وعرفه كل من ( D.Hutt & W.Speh, 1998 ) بأن الإدارة اللوجستية تعود إلى التصميم وإدارة كل أنشطة النقل والتخزين والاتصالات المطلوبة لتجهيز الإنتاج بالمواد الأولية، وتوفر المنتجات النهائية للزبائن في الوقت المحدد، ويرى الباحثان أن اللوجستيات تتضمن تدفقين رئيسيين وهما التجهيز المادي الذي يجهز عملية الإنتاج بالمواد الأولية والتوزيع المادي وهو التدفق المادي الذي يسلم المنتج النهائي إلى الزبون والوسطاء. من خلال التعاريف السابقة يمكننا تقديم تعريف شامل للإدارة اللوجستية "هو العمل الإداري أو الوظيفة الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي لدورة إنتاج سلعة ما إلى غاية تلبية رغبات المستهلك النهائي وفي النهاية وحصول على أرباح للمؤسسة وهذا الوصول الي الفعالية المطلوبة أي تحقيق الربحية المرجوة بأسرع وقت وبأقل تكلفة."

### ثالثاً: تطور مفهوم إدارة اللوجستيات

وقد تطور مفهوم اللوجستيات خلال مجموعة من المراحل الزمنية ونبين ذلك فيما يلي:

---

\*- كلمة **NCPDM** اختصاص للمجلس الوطني لإدارة التوزيع المادي National Council of Physical Distribution Management ،الذي تأسس سنة 1963 من طرف مجموعة أساتذة ومستشارين ومدراء بولاية شيكاغو الأمريكية ، إهتم بالتوزيع المادي باعتباره يشمل الوظائف التالية: النقل والتخزين وإدارة المخزونات ، ثم تحول لاسمه بعد وصول تطور في مفاهيم اللوجستيات الي مجلس إدارة CLM ، Concil of Logistics Management سنة 1986 ، وبعد التطور في مفاهيم اللوجستيات تم إقرار اسم جديد سنة 2005 ، بإسم مجلس إدارة سلاسل الإمداد المهنية Concil Of Supply Chain Management Professionne CSCMP ، وهي تضم عشرة آلاف عضو ، تعتبر جمعية قوية وديناميكية.

1 - Pierre Médan, Anne Gratacap, Logistique et Supply Chain Management, DUNOD, Paris, 2008 P.10 .

### • المرحلة الأولى:

بدأ مفهوم اللوجستيات كنشاط متكامل خلال الفترة ما بين 1906 - 1965 ويرجع ذلك إلى الأسباب التالية:

- تطور مفهوم التحليل الكلي لعناصر التكلفة: وتقوم هذه المرحلة بدراسة تخفيض التكاليف المختلفة، للوصول في النهاية إلى أقل تكلفة إجمالية مما يعطي أكثر ربحية ممكنة ومنه زيادة النمو الاقتصادي على مستوى المشروع وتوسعة نشاط المؤسسة.
- الإهتمام بخدمة المستهلك: في فترة الستينيات تحول اهتمام اختصاصيين التسويق و الإنتاج من تخفيض التكاليف، إلى الإهتمام بمستوى الخدمات المقدمة للمستهلك، أي نحو نظام اللوجستيات الذي يقدم أفضل مستوى خدمة بأقل تكلفة إجمالية للمستهلك.
- تنظيم قنوات التوزيع: أي بتحريك أو نقل السلعة من المنتج إلي المستهلك ويرجع الإهتمام بقنوات التوزيع وذلك من خلال تخفيض التكلفة وتقليص الوقت ولتحقيق منافع زمانية أو مكانية من خلال توزيع المنتج أو الخدمة في أقل وقت ممكن.

### • المرحلة الثانية:

وتسمى هذه المرحلة بفترة الاختبار وبعد ظهور إدارة التوزيع المادي، وإدارة المواد، كأنشطة مشتقة من مجالي التسويق والإنتاج تبلور مفهوم اللوجستيات كنشاط أساسي يساعد على تحسين الأداء الخدمة المقدمة.

### • المرحلة الثالثة:

وتسمى هذه المرحلة بمرحلة ظهور أولويات جديدة خلال فترة السبعينات، بعد استقرار الظروف الاقتصادية على المستوى العالمي ، ومن أهم التطورات التي شهدتها هذه الفترة هو تحديد موقع إدارة اللوجستيات، داخل الهيكل التنظيمي للمؤسسات الخاصة والعامة وذلك من أجل تحقيق المنظمة<sup>1</sup>.

1- نهال فريد مصطفى و جلال العبد، إدارة اللوجستيات ، قسم إدارة الأعمال كلية التجارة- جامعة الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2003 ، ص 24 .

• المرحلة الرابعة :

في هذه المرحلة تكامل أنشطة اللوجستيات وبعد استقرار مفهوم اللوجستيات، أصبح هناك ربط بين أنشطة التوزيع المادي ، وأنشطة إدارة الموارد ، بشكل متكامل كنظام متداخل من الوظائف التي تساعد على الربط بين نشاط الإنتاج و نشاط التسويق<sup>1</sup> . ورغم تطور مفهوم مراحل اللوجستيات حيث اتسم بالتطور السريع ، إذ تطور من التوزيع العيني physical distribution إلى إدارة الموارد Matériel management ثم تحولت إلى اللوجستيات المتكاملة Integrated logistics تضمن كل من إدارة الموارد و التي أصبحت تعرف باسم اللوجستيات الداخلة inbound logistics و التوزيع العيني تحت إسم اللوجستيات الخارجة outbound logistics ، وتطور المفهوم ليصبح سلسلة الإمداد ، ويستمر التطور في المفاهيم و الاتجاهات الحديثة<sup>2</sup>.

رابعا : هيكل الإدارة اللوجستية

و يتكون هيكل إدارة اللوجستيك من:

- إدارة المواد: و هي الجهة المسؤولة عن توريد المواد الخام وأهميتها تكمن في توفير احتياجات التشغيل في الوقت المناسب وبأقل تكلفة، وتكون مسؤولة أيضا عن النقل والتخزين والتوزيع مدخلات العملية الإنتاجية من المورد وإلى المؤسسة وخلال العملية الإنتاجية.
- إدارة التوزيع للمنتج النهائي: وهي الجهة المسؤولة عن نقل وتخزين وتوزيع مخرجات العملية الإنتاجية حتى وصولها إلي المستهلك النهائي.
- إدارة الإمداد: وهي الجهة المسؤولة التي تراقب تدفق المواد نصف مصنعة وتامة الصنع

1- نهال فريد مصطفى و جلال العبد ، المرجع السابق ، ص28

2- أيمن النحرأوى، العمليات اللوجستية، منشأة الشهابي للطباعة و النشر و التوزيع ، الإسكندرية ، مصر ، 2010، ص 96 .

وهي مسؤولة عن نقل وتخزين وتوزيع المواد الخام والسلع النصف المصنعة إلى

المؤسسة ثم المنتج التام الصنع إلى المستهلك النهائي<sup>1</sup> .

### المطلب الثاني: الأنشطة اللوجستية

إن الهدف من الدراسة للأنشطة اللوجستية هي الإدارة الفعالة تتمثل في توفير السلع والخدمات إلى العملاء في الأسواق المستهدفة ، وفقا لحاجاتهم ورغباتهم وبأفضل الطرق الممكنة ، وبكفاءة عالية.

ومفهوم الأنشطة اللوجستية وهناك من يسميها سلسلة الإمداد وهي كافة الحركات المتعلقة بالنقل والتوزيع المادي والتوريد وحركة المخزون ، و المسؤولة عن تدبير وتحريك المواد الخام والأجزاء و المكونات التي تدخل في العملية الإنتاجية ، والمنتجات التامة الصنع خاصة عندما تكون الحركة في اتجاه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المصدرة إلى الأسواق الخارجية<sup>2</sup> .

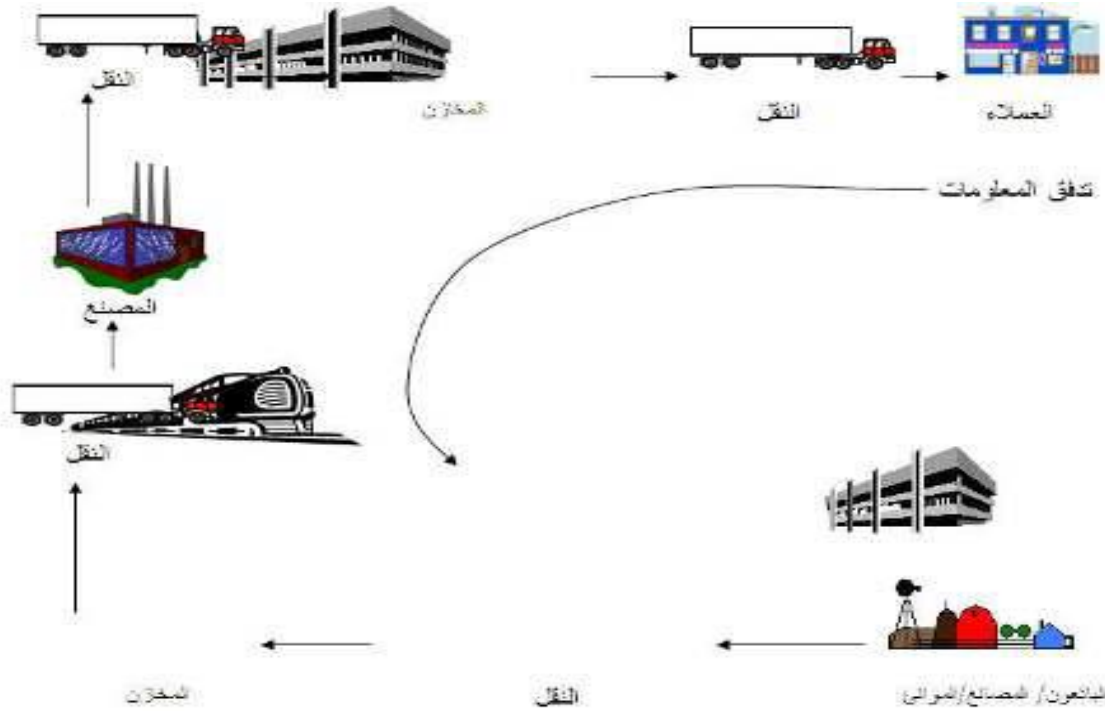
ولذلك فإن الأنشطة اللوجستية تتم بشكل متكرر ولعدة مرات قبل وصول المنتج إلى

السوق . والشكل رقم 01-01 يوضح صورة عن مفهوم الأنشطة اللوجستية .

1- ساوس الشيخ ، أثر الإدارة البيئية في إطار إدارة سلسلة الإمداد على الأداء، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه كلية العلوم الاقتصادية جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2012 - 2013 ، ص 74 .

2- نهال فريد مصطفى وآخرون ، مقدمة في إدارة اللوجستيات، قسم إدارة الأعمال ، القاهرة، مصر، 2008 ، ص14

الشكل رقم 01-01 : مفهوم الأنشطة اللوجستية



المصدر : رونالد اتش بالوا، إدارة اللوجستيات - تخطيط وتنظيم سلسلة الإمداد: ترجمة تركي إبراهيم سلطان، أسامة أحمد مسلم، دار المريخ للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، 2006، ص 28.

و تصنف هذه الأنشطة اللوجستية إلى مجموعتين رئيسيتين هما:

**أولاً: الأنشطة الأساسية**

وتتم ممارستها في كل المؤسسات بغض النظر عن حجمها وطبيعتها وان هذه الأنشطة تساهم بقدر كبير في تخفيض إجمالي تكلفه العمليات اللوجستية و تشمل على الوظائف التالية:

- **خدمة العملاء:** تعتبر خدمة العميل محور كل الوظائف الأخرى حيث أن تخطيط كل الوظائف يكون مبنياً على متطلبات هذه العملية، والتي بدورها تحتاج إلى دراسة حاجات ورغبات العملاء حتى تتمكن من إشباع رغباتهم<sup>1</sup>، وتعكس في مستوى التكاليف التي سوف تتحملها المؤسسات من أجل الوفاء بطلبات العملاء ومعايير خدمة العملاء تشمل على:

1- إسماعيل محمد السيد وآخرون، إدارة الإمداد والتوزيع، دار الفكر الجامعي للنشر، القاهرة، مصر، 2006، ص 23.

-تحديد المستويات لخدمة العملاء.

-تحديد مدى استجابة العميل للخدمة.

-تحديد احتياجات ورغبات العملاء.

-تحديد زمن الاستجابة لطلبات العملاء<sup>1</sup>.

• **النقل:** النقل هو اختيار المؤسسة لوسيلة النقل المناسبة وتحديد مسارها وإعداد جدولتها، وتعتبر تكاليف النقل من أهم التكاليف داخل المؤسسة، إذ عليها أن تختار وسيلة النقل التي تساعدها في تحقيق الجودة وبتكلفة أقل، حيث لا يمكن تصور نشاط مؤسسة دون توفير الحركة اللازمة للمواد الخام، و للمنتجات التي ترغب في توفيرها لعملائها من خلال قرارات هامة تتمثل في:

-اختيار نوع وأسلوب خدمة النقل.

-تحديد مسارات النقل.

-مراجعة فئات سعر النقل.

-تدقيق وصيانة المعلومات<sup>2</sup>.

• **تدقيق المعلومات:** لا بد من وجود نظام معلوماتي يعكس مستويات أداء أنشطة الإمداد المختلفة والتكاليف المرتبطة معها، وسرعة توصيل المعلومات إلي كافة الأطراف المسؤولة عن أعمال الإمداد ويشتمل على:

-جمع وتخزين ومعالجة المعلومات.

-تحليل البيانات.

-إجراء الرقابة.

1- خالد ممدوح ابراهيم، لوجستيات التجارة الالكترونية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2008، ص75.

2- كندري كريمة، دور الإمداد في تحسين تنافسية المؤسسة، دراسة حالة مطاحن الأوراس وحدة آريس، مذكرة لنيل شهادة الماستر علوم التسيير تخصص اقتصاد النقل والإمداد، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2010-2011، ص (14-28).

• **تشغيل أوامر الطلبات:** تمثل تكلفة تشغيل أوامر الطلبات تكلفة أقل مقارنة بتكلفة النقل والتخزين ، و أهميتها تكمن في علاقتها بالوقت المستغرق من الحصول على أمر الطلبية من العميل، وحتى استلامه للمنتجات أو الخدمات المطلوبة وبديل ذلك على رضا الزبون<sup>1</sup>.

### ثانياً: الأنشطة الداعمة

على عكس الأنشطة الأساسية التي يتم ممارستها في جميع أنواع المؤسسات، فإن الأنشطة الداعمة تتفاوت ممارستها من مؤسسة إلى أخرى، ويرجع ذلك لعدة أسباب منها: حجم وطبيعة نشاط المؤسسة و الإمكانيات المالية المتاحة، وتتكون وظائفها مما يلي<sup>2</sup> :

- **التخزين (إدارة المخازن):** و يتضمن هذا النشاط من إدارة المساحات المتوافرة للاحتفاظ بالمخزون ، واختيار المواقع المناسبة والتنظيم الداخلي للمخازن ، وأماكن التخزين الداخلية ، وتحديد مناطق الاستلام والفحص والشحن داخل المخازن ، أي كلما زاد الوقت المتاح بين عمليتي الإنتاج والاستهلاك ، كلما زادت جهود المؤسسة في إدارة المخازن المتوفرة.

- **مناولة المواد :** و يعمل هذا النشاط على إدارة تحركات السلع ونقل مختلف المنتجات من موقع إلى آخر ، استجابة لأحد أوامر التشغيل الصادرة من إدارة التوزيع أو إدارة المواد والمشتريات أو الإنتاج ، وتشمل المناولة عدد كبير من العمالة لأن معظمها يتم يدوياً ويرتبط هذا النشاط بعدد من القرارات أهمها : اختيار معدات المناولة وسياسات إحلال المعدات و إجراءات تجهيز الطلبات.

• **الشراء :** وتعرف بأنها الوظيفة المسؤولة عن توفير احتياجات المؤسسات من مواد وتجهيزات و يهتم بتوفير مستلزمات الإنتاج من حيث:

-اختيار مصادر التوريد.

-كميات الشراء.

1- عبد العزيز محمد ، لوجستيات الإدارة ، ملحق الإدارة اللوجستية وتحسين سلسلة التوريد وورشة عمل النظم المعاصرة للتخطيط والرقابة على التخزين ، القاهرة، 5-9 أوت 2008 .

2- خالد ممدوح ابراهيم ، مرجع سبق ذكره، ص76

-إدارة العلاقات مع الموردين.

• التخطيط و جدولة تدفق المنتج:

ويتعلق هذا الجانب بصورة أساسية بعملية إنتاج المؤسسة لمنتجاتها وفقا لأولويات جداول توزيع تلك المنتجات في الأسواق ، لذا فالمؤسسة يجب أن تراعي تخطيط عملياتها الإنتاجية وفقا لإمكانيتها للوفاء بطلبات العملاء، و بالتعاون مع إدارة الإنتاج والعمليات يتم من خلال:

-تحديد الكميات التجميعية.

-تسلسل وقت مخرجات الإنتاج.

-التعبئة و التغليف لأغراض الحماية.

توضع معظم المنتجات في عبوات مختلفة الشكل والحجم بغرض زيادة كفاءة عملية المناولة ، ويساعد الغلاف على حماية المنتجات من التلف و على سهولة الحركة<sup>1</sup> .

المطلب الثالث : أهمية وأهداف الإدارة اللوجستية:

أولا :أهمية الإدارة اللوجستية :

إن كفاءة وفعالية الإدارة اللوجستية تعتبر جزء أساسي من الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات وتملكها لهيكل تنظيمي متكامل من الأنشطة التي تساعد على تحقيق كل الأهداف التسويقية والإنتاجية للمؤسسة، وقد أصبح لدى القيادات الإدارية قناعة بأن الطريق نحو تدعيم المركز التنافسي، وزيادة الأرباح للمؤسسة يبدأ من خلال خدمة العملاء وخفض التكاليف<sup>2</sup> .

عندما نتحدث عن الإدارة اللوجستية فإننا نتحدث عن الأنشطة المتعلقة بالمؤسسة، فهي المسؤولة عن تدفق السلع والخدمات بكل سهولة من بداية جلب المواد الخام إلي غاية مرحلة الاستهلاك ،فمنذ سنة 1986 اتجه علماء الإدارة إلى تناول مفهوم الإمداد والتوزيع كأحد

1- كندري كريمة ، مرجع سبق ذكره.ص27

2- فهد إبراهيم جورج حوا ،أثر الإدارة اللوجستية في رضا الزبون ،مذكرة لنيل شهادة الماجستير ،جامعة الشرق الأوسط ، عمان ، الأردن، 2013 ، ص16 ،

المفاهيم اللازمة لنجاح المؤسسة ،سواء على المستوى التنفيذي أو الاستراتيجي<sup>1</sup> .  
 وإن الاهتمام الجاد للمؤسسات بالإدارة اللوجستية في أعمالها ظهر في منتصف  
 الخمسينات وبداية الستينات، عندما بدأت التكلفة بالتضخم، ويرجع الاهتمام بالأعمال  
 اللوجستية إلى الأسباب التالية:

- تشتت الأنشطة اللوجستية بين وظائف الرئيسية للمؤسسات مثل الإنتاج والتسويق.
- عدم توافر البيانات الكافية والدقيقة للإدارة عن التكلفة اللوجستية في المؤسسة.
- تجاهل دور الأنشطة اللوجستية كأحد المصادر التي يمكنها في تحقيق أرباح زائدة.

وتكمن الأهمية أيضا من دور الإدارة اللوجستية المساعد والمكمل لوظائف الإنتاج  
 والتسويق، حيث يكمن دور الإنتاج من خلال تدفق العمليات الإنتاجية من المصنع إلى غاية  
 المستهلك النهائي من ناحية ، ومن ناحية أخرى أن الإدارة اللوجستية تعمل بكفاءة وفعالية  
 فدور إدارة الإنتاج يكمن في أنها إدارة الجودة وجدولة الإنتاج وصيانة المعدات والتخطيط  
 لسير العمليات الإنتاجية ، ودور إدارة التسويق يكمن في الترويج وبحوث التسويق وإدارة  
 المبيعات وتوزيع المنتوجات إلى المستهلك النهائي في المكان المناسب والوقت المناسب  
 وبالسعر المناسب<sup>2</sup> .

كما أنها تؤدي إلى خلق القيمة بالنسبة للعملاء ، والموردين لأي مؤسسة ، وكذلك القيمة  
 بالنسبة للأطراف ذات العلاقة والاهتمام بالمؤسسة ، مثل حملة الأسهم أو المستثمرين،  
 والقيمة في مجال الأعمال اللوجستية يمكن التعبير عنها من خلال زاويتين هما :الوقت  
 والمكان ، فالمنتجات والخدمات تكون بدون قيمة ، أو ليس لها قيمة ، إلا إذا أصبحت في  
 متناول العملاء من حيث الوقت والمكان الذي يتفق ورغباتهم<sup>3</sup>.

1- إسماعيل محمد السيد وآخرون ، مرجع سبق ذكره ، ص19

2- ثابت عبد الرحمن إدريس، مقدمة في إدارة الأعمال اللوجستية ، الدار الجامعية للنشر والتوزيع . القاهرة ،مصر، 2002، ص 20 .

3- ثابت عبد الرحمن إدريس، المرجع نفسه، ص 28 .

ويرجع الاهتمام المتزايد بالإدارة اللوجستية في السنوات الأخيرة إلى عدة أسباب وهي:

• **التطورات التكنولوجية المتسارعة:** أي أن ثورة الاتصالات والتكنولوجيا المعلومات قد خلقت الحلول لمشاكل الأعمال اللوجستية مثل تعدد وسائط النقل ، والمخزن ونوعيات المنتج الواحد وساعدت على تحقيق التكامل بين أنشطة الأعمال اللوجستية وهذا ما ساعد على تحقيق الوفرة وتقلص تكلفة التوزيع والإمداد<sup>1</sup>.

• **اعتبارات التكاليف العالية:**

تمثل تكلفة الأعمال اللوجستية نسبة كبيرة من إجمالي التكاليف بالنسبة لجميع المؤسسات، أي تمثل نسبة كبيرة من الإنتاج الوطني ، واستطاعت الدول المتقدمة خفض التكلفة اللوجستية من 15% من إجمالي قيمة مبيعاتها عام 1987 إلى 7% عام 2008، في حين أنها مازالت في حدود 30% بالنسبة للدول النامية، وهي نسبة مرتفعة جداً مقارنة مع مثيلاتها في الدول المتقدمة ،لأن هذه النسبة حسب ما تم تحديده من قبل الخبراء أنها لو زادت عن 10% تتحول إلى عبء وبالتالي لا تؤدي الهدف الذي أنشأت من أجله، وعليه الطريق الوحيد لرفع مستوى الأعمال في الإدارة اللوجستية هو الوصول إلي ترشيد الإنفاق ورفع الإنتاجية.

• **طول خطوط الإمداد والتوزيع:**

حيث أن الاتجاه الاقتصادي الحديث في الصناعة وغيرها، والاهتمام بالتسويق الدولي ، لذلك اتجهت العديد من منظمات الأعمال إلى البحث عن الإستراتيجية الأنجع التي تمكنها من تحقيق المنافسة في الأسواق العالمية لمنتجاتها، من خلال السعر والجودة، وامتد هذا الأمر إلى الحكومات والسياسات بين الدول ، حيث سارعت كثير من الدول إلى بناء تكتلات اقتصادية عالمية مثل : (الاتحاد الأوروبي، والنافتا)، وبالتالي أصبح الاتجاه المتزايد نحو

1- عدنان إبراهيم أبو حسين ، دنيا الوطن، الأنشطة اللوجستية وأثارها الاقتصادية، 2020/02/19 على الرابط:

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

التسويق الدولي، وعولمة الصناعة يعتمد بشكل كبير على الأداء اللوجستي، وخاصة في الشركات متعددة الجنسيات، والتي يتعدى إنتاجها حدود الأسواق المحلية بسبب تكلفة خطوط الإمداد والتوزيع الطويلة.

### • اعتبارات خاصة بإستراتيجية التمايز:

تتوقف إستراتيجية التمايز \* التي تسعى المؤسسات للوصول إليها على كفاءة أداء الإدارة اللوجستية من حيث التكلفة، وخدمة العملاء، والسبيل الوحيد الذي يمكن من خلاله للمؤسسات تمييز منتجاتها عن غيرها من المنافسين وخاصة الأسعار وهذا ما يتوقف على كفاءة الأعمال اللوجستية التي تساعد على التوسع في الأسواق، وزيادة حصتها السوقية، وزيادة ربحيتها<sup>1</sup>.

### ثانياً: أهداف الإدارة اللوجستية

إن الهدف الأساسي من الإدارة اللوجستية هو تنمية الأنظمة التي تساعد على تحقيق الأهداف التسويقية والإنتاجية للمؤسسات، وبالتالي الوصول إلى أعلى مستوى أداء للمؤسسة، أي أعلى مستوى ممكن من الخدمات اللوجستية، وبالتالي قدرة نظام اللوجستيات توفير احتياجات المؤسسة من مواد أولية والمنتجات اللازمة للتشغيل، وتلبية متطلبات طلبات العملاء في أقل وقت ممكن، ويقلل من معدلات الخطأ في النقل الخارجي والتوزيع، وتحقيق أقل تكلفة ممكنة أي أن نظام اللوجستيات كمركز تكلفة يرتبط بمستوى الأداء كلما تناقصت الفترة الزمنية اللازمة لتسليم المنتج إلى المستهلك كلما ارتفعت التكاليف المرتبطة بنظام اللوجستيات أي تعظيم خدمة العميل وذلك في حدود أقل تكلفة ممكنة،

\* إستراتيجية التمايز: هي أحد أنواع الإستراتيجيات التنافسية وهي سياسة طويلة الأجل تهدف إلى تطوير طرق لتمييز منتجات المؤسسة وخدماتها بالنسبة لمنافسيها، أو للحد من ميزة التميز للمنافسين ويتم ذلك بتحسين جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها المنشأة إلى عملائها أو مورديها، والاحتفاظ بموقع تنافسي متقدم قد يتيح لها وضع حواجز أمام الداخلين الجدد لسوق الصناعة. كما تقوم بالتركيز على جزء معين من السوق، لكي يدرك المستهلك تمييز المؤسسة.

1- عدنان إبراهيم أبو حسين، دنيا الوطن، الأنشطة اللوجستية وأثارها الاقتصادية، 2020/02/21 على الرابط

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

حيث أنه من الصعب تحقيق أفضل خدمة بأقل تكلفة فالخدمة الجيدة للزبون تحتاج إلى نفقات عالية.

ومن الأهداف الاستراتيجية أيضا الاستخدام الأمثل لتدعم مركزها التنافسي وتحقيق الاستقرار في الأسعار و الكفاءة في النقل و تزويد الزبائن بالمعلومات عن المنتجات المؤسسة ،و أعلى عائد مالي واستمرارية التدفق السلع والخدمات من الموردين إلى العملاء، وإعطاء مواعيد لشحن البضائع ، وتنظيم الخدمات لاستمرارية ولديمومة العمليات، وتحقيق التناسق بين الإنتاج والاستهلاك، والمقدرة على تصميم نظام فعال للأعمال اللوجستية ، أي أن الإدارة الجيدة يمكنها أن تحسّن خدمة العملاء، وبالتالي سوف تأثر بشكل مباشر على مستوى الطلب، ومن ثم حجم المبيعات ، حيث يحقق مستوى خدمة العملاء الميزة التنافسية الأساسية التي تكون متاحة أمام المؤسسات، فاهتمام الإدارة اللوجستية اتجاه خدمة العملاء يزيد من غزوها للأسواق الدولية وبالتالي تحقيق أعلى عائد.

ومن الأهداف أيضا تحقيق الاستقرار في الأسعار خاصة أسعار السلع المعدة للتصدير، ويكون تحقيق الاستقرار بإتباع سياسة التخزين، عندما يكون فائض في الإنتاج ومساعدة المنتج في استغلال ميزة وجود النقص في المعروض من المنتج، أي لا بد من وجود توازن بين العرض والطلب على المنتج فدور الإدارة اللوجستية يكمن في تحقيق التوازنات المختلفة في الأسواق بين طلب وعرض.

ومن الأهداف أيضا تخفيض تكاليف الأنشطة التابعة للإدارة اللوجستية، أي يكمن هدف الإدارة في اهتمام بعنصر التكلفة من خلال ترشيد النفقات ومن ثم الزيادة في الربحية للمؤسسة ، ولتقليل من التكاليف يكون مثلا الحد من عدد المخازن الغير ضرورية، والتشغيل الكفاء في وسائل النقل<sup>1</sup>.

1- نهال فريد مصطفى و جلال العبد، مرجع سبق ذكره، ص42.

## المبحث الثاني: سلاسل الإمداد و العناصر المكونة لها

تشهد المؤسسات وخاصة منها الصغيرة والمتوسطة في العالم اليوم تحديات كبيرة، وخاصة مع مسابرة التطور التكنولوجي القوي من معلومات واتصالات ، مما يحتم عليها تقوية سلاسل الإمداد لديها كي تواجه المنافسة المحتملة، بين المؤسسات المحلية، وكذا الشركات العالمية التي تعمل في نفس القطاع الذي تعمل فيه هذه المؤسسات.

### المطلب الأول: ماهية سلاسل الإمداد

لقد ظهر المصطلح في بداية التسعينات عندما بدأ التعاون بين المؤسسات والموردين والزبائن أي خلال مرحلة اللوجستيك المشترك و المصطلح انجليزي Supply Chain وهو الأكثر استخداما وبالفرنسية La Chaîne logistique .

### أولا: مفهوم سلسلة الإمداد

هناك عدة تعاريف تتحدث عن سلسلة الإمداد نلخصها فيما يلي:

حسب محمد حسان سنة 2009 ، هي الإطار الذي تستخدمه المؤسسة لتحقيق التكامل بين وظائفها المختلفة، والتي تبدأ من الموردين وتنتهي عند المستهلك النهائي ، وذلك لتدفق سلع وخدمات المؤسسات والمعلومات ذات الصلة بغرض كفاءة إدارة المؤسسة، لعملياتها الداخلية والخارجية وتعظيم قيمة منتجاتها وخدماتها متوجهة نظر عملائها<sup>1</sup>.

حسب محمد علي إبراهيم سنة 2008 ، أي أنها تلك الأنشطة اللوجستية التي تشمل على مجموعة متكاملة من الأنشطة الوظيفية المتكررة من خلال قنوات محدودة عند تحويل المواد الخام إلي منتجات نهائية فإن الأنشطة اللوجستية تتم بشكل متكرر ولعدة مرات قبل وصول المنتج إلي السوق نطلق على هذه الأنشطة اللوجستية المتكررة بسلسلة الإمداد<sup>2</sup>.

1- محمد حسان، إدارة الإمداد والتوزيع، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2009، ص 36.

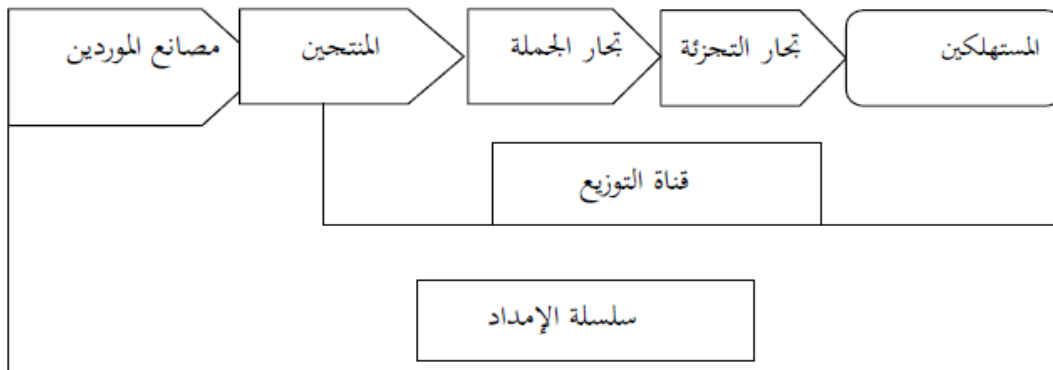
2- محمد علي إبراهيم ، تعريف الأعمال اللوجستية ، ملتقى الإدارة اللوجستية وتحسين سلسلة التوريد وورش عمل النظم المعاصرة للتخطيط و للرقابة على التخزين ، القاهرة، مصر، 5-9 أوت 2008 ، ص (2-4).

حسب Swaminathan سنة 2008 ، سلسلة الإمداد بأنها شبكة من كيانات الأعمال المستقلة أو شبه مستقلة ، مسؤولة بشكل جماعي عن أنشطة تأمين الاحتياجات، والتصنيع والتوزيع ، المتعلقة بعائلة أو أكثر من المنتجات المترابطة <sup>1</sup> .

حسب Beamon سنة 1999، سلسلة الإمداد بأنها عملية تصنيع متكاملة تحول بها المواد الخام إلى منتجات نهائية ثم تسليمها إلى العملاء عن طريق التوزيع بواسطة تاجر التجزئة<sup>2</sup>.

حسب Nickels سنة 2002 ،سلسلة الإمداد تكون أطول من قناة التوزيع لأنها تشمل تدفق المواد من الموردين إلي المستهلكين في حين أن قناة التوزيع تبدأ بالمنتجين وهي جزء من سلسلة الإمداد الكلية<sup>3</sup>، كما هو موضح في الشكل التالي: رقم 01-02:

الشكل رقم 01-02: سلسلة الإمداد



Source: Nickels, G., et al, Under Standing Business . 6 th ed Prentice Mc Graw-Hill Companies, Inc, North Amerca, 2002, p 478.

- 1- Swaminathan, Jayashankar M., Smith, Stephen. F., & Sadeh, N.M. . **Modeling Supply Chain Dynamics** : Amultiagent Approach . Decision Sciences, 1998, Vol. 29 No. 3, p 607.
- 2 - Benita M. Beamon, **Designing the Green Supply Chain, Logistics Information Management**, 1999, Vol. 12, N 4, PP.( 332-342).
- 3 - Nickels, G., et al, **Under Standing Business** . 6 thed Prentice Mc Graw-Hill Companies, Inc, North America, 2002, p 478.

ومن التعاريف السابقة نستخلص ما يلي:

سلسلة الإمداد هي شبكة من الوظائف و الأنشطة لتسهيل التدفقات المادية والمعلوماتية التي تتعامل معها المؤسسات، لإيصال منتجاتها إلي المستهلك النهائي ابتداء من مجهزي المواد الأولية، انتهاء إلى استلام المنتج تتضمن الموردين لكافة المكونات التي تحتاجها المؤسسة ، والجهات المسؤولة عن تسويق وبيع المنتج لكي تضمن دورة إنتاج أسرع و انخفاض التكاليف حتى تصل إلى الفعالية التي تهدف إليها الإدارة اللوجستية.

**ثانيا : تطور سلسلة الإمداد:**

سلسلة الإمداد حققت مميزات رئيسية و وقفزات ذات دلالة في الكفاءة وذلك بعد الحرب العالمية الثانية بفترة ثم ارتفعت في نهاية القرن العشرين، ففي بداية القرن العشرين كانت سلاسل الإمداد هي سلاسل ورقية حيث هناك ارتباط خطي للعلاقة بين المنتجين والمخازن وتجار الجملة وتجار التجزئة والمستهلكين ، وقد تراوح مدى السلسلة إلى اثني عشر حلقة ونظام إمداد مادي حيث أصبحت السلسلة الواحدة ضخمة ، ويرتبط العاملين بالورق بصورة كبيرة على مستوى كل الحلقات معا ، علاوة على ذلك فإن الطبيعة الخطية أصبحت تحقق كفاءة الاتصال بين المقدمة والنهاية لسلسلة غير مرتبة ومستهلكة للوقت.

وتمثلت وظيفة سلسلة الإمداد الخطية في تحويل العميل - الطلب - إلى الوكيل حيث من الممكن أن يكون لديه عدم كفاية بالمخزون ، حتى يمكنه تحقيق طلب العميل ، ويحول الوكيل الطلب إلى تاجر الجملة ، و ربما يكون لدى تاجر الجملة محدودية أو نقص في المخزون المتاح ويكون لديه طلب من الموزع أيضا ، مع توافر الوقت اللازم فإن المنتجات التامة تأتي من الوكيل إلى مخازن تاجر الجملة ثم إلى مخازن تاجر التجزئة وأخيرا إلى العميل، وقد تكون هناك احتمالات لفقد الوقت والأموال بجانب مردودية العملاء.

هذه السلسلة الافتراضية ربما كانت موجودة قبل وجود الحل عن طريق الإنترنت، وقد أصبح الشحن عبرها ظاهرة منتشرة في صناعات وخدمات كثيرة بواسطة الإنترنت، فإن

المنتجات يتم شحنها من مخازن المصانع إلى مخازن الوكلاء وذلك لإعادة تخزينها ونقلها ، إلى تاجر التجزئة ومن ثم إلى المستهلك النهائي دون أن تبقى في المخزن ، وهذا من شأنه أن يخفض من الوقت والأموال.

وبمعنى آخر فإن البضائع الواردة دون تخزينها بالمؤسسة هي البضائع الواردة من المورد إلى المخزن، وغير محملة على وسائل نقل المورد ولكنها محملة على شاحنات خارجية وذلك بتجنب تخزينها بالمخازن.

كما أن تطبيق الشحن عبر الإنترنت باستعمال التكنولوجيات المتقدمة مثل الحاوية و التي يتم فيها الفحص بدقة من خلال القراءات الإلكترونية ، حيث تستخدم مع الأجهزة الرقمية ، من سلسلة الإمداد وتمكن الحاوية من إتمام عملية التخزين الإلكتروني كما أنها تسهل من عمل إدارة المخزون داخل إطار الشحن عبر الإنترنت ، فمجموعة من الشاحنات والحاويات تصل من عدة منتجين إلى الجانب الآخر، ومن تسهيلات الشحن عبر الإنترنت للسلع لا وجود للتخزين و إعادة التوزيع<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: إدارة سلاسل الإمداد و تطبيقاتها.

#### أولاً: مفهوم إدارة سلاسل الإمداد:

يبدأ مفهوم إدارة سلسلة الإمداد في كل حلقة منها بداية من العميل و تنتهي به ، فهي مهمة صعبة ومعقدة ، وهي شبكة تقوم بتسهيلات كل التحركات من الموارد والمنتجات و المعلومات التي تتدفق عبر هذه الحلقات ، وذلك من أجل تسهيل وتحسين طريقة حصول الشركة على المواد الخام اللازمة و المستخدمة في عملية الإنتاج ، وتقديم المنتج أو الخدمة وتسليمها أو شحنها إل العملاء ، و ذلك مع توفر بعض العناصر :

- التزام المؤسسة بمستوى قوي و مرتفع في أداء إدارة سلسلة الإمداد المبدئية ؛

- تحقيق التكامل المشترك بين جميع الوظائف الإدارية المختلفة ؛

1 - ممدوح عبد العزيز رفاعي ، إدارة سلاسل التوريد مدخل تحليل العمليات، جامعة عين شمس ، مصر، 2009، ص (10 - 12).

- دمج الأنشطة البيئية داخل تصميم إدارة سلسلة الإمداد ؛
  - العمليات التي تحت الموردين الإلتزام بالاحتياجات اللازمة لتحقيق الأهداف<sup>1</sup>.
- وهذه بعض التعريفات لعدد من المفكرين:

يمكن تعريف إدارة سلاسل الإمداد حسب NADA GHNEIM سنة 2011 ، وهي مجموعة من المنهجيات المستخدمة لمكاملة الموردين، المصنعين، المخازن، والمتاجر بفعالية، بحيث يتم إنتاج وتوزيع البضائع بالكميات الصحيحة، إلى المواقع الصحيحة، وفي الوقت الصحيح، بحيث تكون التكلفة الكلية أخفض ما يمكن مع المحافظة على تحقيق متطلبات مستوى الخدمة.

حسب leendere سنة 2002، عرفها بأنها " هو منهج الإدارة المنظم لتدفق المعلومات و الموارد و الخدمات ، بدءا من المواد الخام و مروراً بالمصنع و المخازن ، وصولاً للعميل النهائي. "

و عرفه: BOWERSOX 2002 "هي مجموعة من الشركات المتكاملة من أجل تعزيز الوضع الإستراتيجي ، وتحسين كفاءة العمليات التشغيلية".

حسب hugos سنة 2003 هي تنسيق بين الإنتاج و المخزونات و وضع التسهيلات للنقل بين المشاركين في سلسلة الإمداد ، من أجل تقديم أفضل كفاءة للسوق المخدوم.

حسب G.BAGLIN ، هي الطريقة التي تسير بها تدفقات المواد و المعلومات بهدف تحقيق الأمثلية في عمليات الإمداد والإنتاج والتوزيع في آن واحد، وهذا بإشراك العملاء و الموردين في تحديد الشروط التي تنجز فيها عمليات الإمداد من أجل تحقيق الأهداف التجارية والاقتصادية والتقنية للمؤسسة<sup>2</sup>.

ومن خلال التعاريف السابقة نستخلص التعريف التالي:

أن إدارة سلسلة الامداد هي عملية التخطيط والتنسيق والتحكم ،في جميع عمليات

1- ممدوح عبد العزيز رفاعي، المرجع السابق، ص (10 - 12).

2- ممدوح عبد العزيز رفاعي، المرجع السابق ، ص (12 - 15).

المؤسسة التي ترتبط بشراء المواد الخام، وتأمينها وحتى تحويلها إلى منتج تام الصنع ونقلها توزيعها، بعد العمليات الإنتاجية عن طريق سلسلة فعالة من العمليات المتكاملة إلى العملاء.

### ثانياً: أهمية وفوائد إدارة سلسلة الإمداد

منذ الحرب العالمية الثانية ومع الحلول التي قدمها علم الإدارة وبحوث العمليات، فإن هناك زيادة في أهمية إدارة سلسلة الإمداد، وبالعامل كفريق فإن المخطط الذي يعمل به مديري سلسلة الإمداد وجميع الأعضاء، في أول ووسط ونهاية السلسلة، لديهم قدرة على زيادة الإيرادات وأيضاً الرقابة على التكلفة و تحسين الربح، وزيادة كفاءة التصنيع بالإضافة إلى الاستخدام الأفضل للأصول ومنه إرضاء الزبون، ومع وجود البرمجيات على مستوى السلسلة فإنها تقترح حلول رياضية لمشكلات سلسلة الإمداد، فالبرمجيات تزود بالطريق الأحسن والأسرع للإمداد من المورد إلى المنتج ثم إلى العميل وهي تقدم ما يلي:

- تقديم منتجات وخدمات ذات جودة وسلامة وميزة تنافسية للمؤسسة؛

- ضمان الاستمرارية للمواد والخدمات من وإلى المؤسسة وبأقل التكاليف؛

- الاحتفاظ بمخزون الأمان لمواجهة أي طارئ ما؛

- خلق تكامل داخل المؤسسة، والبحث عن موردين جدد

- تشمل فوائد لكل من العملاء والموردين كما يلي<sup>1</sup> :

• **بالنسبة للعملاء:** أحد أهم مظاهر الأعمال هو تحقيق الاتصال بالعملاء و الاستحواذ

عليهم، وإدارة سلسلة الإمداد تساعد المؤسسة على تحقيق ذلك، لأن السلسلة ببساطة تبدأ

و تنتهي بالعميل. و ذلك بمعرفة ماذا يرغب؟ ومتى يرغب في ذلك؟ وسرعة توصيل

المنتجات إليه.

• **بالنسبة للقيمة السوقية:**

أمثلية سلسلة الإمداد يمكن أن تؤكد بصورة إيجابية على خمسة عناصر تقود إلى القيمة

السوقية هي نمو المبيعات، تخفيض التكلفة، الاستخدام الكفؤ للأصول الثابتة، إنجاز

1- ممدوح عبد العزيز رفاعي، المرجع نفسه، ص 16

الأعمال بصورة متميزة ، الشريحة الضريبية المحددة ، وفي سلسلة الإمداد التي تتصف بالكفاءة فإن الكمية المناسبة من المنتجات تتحرك بسرعة نحو السوق، ناتجا عنها مبيعات مرتفعة، نظراً لأن العميل يجد ما يحتاجه عندما يتجه إلى الشراء فإن المخازن لا تفقد أية مبيعات يمكن بيعها.

#### • بالنسبة لتكاليف الرأسمالية:

في سلسلة الإمداد المثلى فإن التكاليف الرأسمالية مثل تكاليف تشغيل المصانع والمخازن تكون عند حدها الأدنى ، فإذا كانت أوامر الطلب أكثر من التنبؤ بالمبيعات والذي يكون الأساس في الإنتاج والتصنيع ، فإن الإنتاج سيكون متزامناً بصورة أكبر من طلب العميل . ومن ثم المخزون تحت الطلب يكون عند حده الأدنى الأمر الذي يخفض من عدد المخازن اللازمة لخدمة العميل.

كما تتبع أهمية إدارة سلسلة الإمداد من ضرورة الحاجة إلى تطبيقها بصورة فعالة ، ومن ثم فهناك عدة قضايا تدفع المؤسسات إلى ضرورة تبني منهج إدارة سلاسل الإمداد في الحاجة إلى تحسين العمليات ورفع مستويات الشراء الخارجي و زيادة أهمية التجارة الإلكترونية و زيادة ضغوط المنافسة واتساع مدى العولمة.

ومن أهمية سلاسل الإمداد أيضا ، تقليص العقبات أمامها يزيد من إجمالي الناتج المحلي العالمي والتجارة الدولية بأكثر من الزيادة التي قد تنجم عن تخفيض جميع الرسوم الجمركية، أي إذا قلصت كل الدول العقبات التي تواجه سلاسل الإمداد بمقدار النصف فإن إجمالي الناتج المحلي العالمي يمكن أن يزداد بنسبة 4,7% بينما ستزيد التجارة الدولية بمقدار 14.5%، وبالتالي يقضي على إهدار الموارد ويقلص التكاليف على الشركات التجارية، ومن ثم يخفض أسعار السلع للمستهلكين<sup>1</sup> .

1- تقرير البنك الدولي، تقليص العقبات أمام سلاسل التوريد قد يزيد إجمالي الناتج المحلي العالمي إلى 6 أضعاف مقارنة مع الرسوم الجمركية ، دافوس سويسرا، في 2013/01/22 على الرابط التالي بتاريخ 2020/02/26.

- كما تتبع أهمية إدارة سلسلة الإمداد من ضرورة الحاجة إلى تطبيقها بصورة فعالة ومن ثم فهناك عدة قضايا تدفع المؤسسات إلى ضرورة تبني منهج إدارة سلاسل التوريد وهي:
- الحاجة إلى تحسين العمليات ؛
  - رفع مستويات الشراء الخارجي؛
  - تخفيض تكاليف النقل؛
  - زيادة أهمية التجارة الإلكترونية ؛
  - زيادة ضغوط المنافسة واتساع مدى العولمة؛
  - تعقيد سلاسل الإمداد ومن ثم الحاجة لإدارة فعالة للمخزون.
- بالإضافة إلى ما سبق يمكن تحديد الفوائد والعقبات الممكنة للتحسينات المتوقعة أو المحتملة في سلسلة الإمداد وذلك كما يوضحها الجدول رقم: 01-02
- الجدول رقم: 01-02 فوائد وعقبات في سلسلة الإمداد.

المشكلة	التحسينات المحتملة	الفوائد	العقبات
كبير حجم المخزون	-تخفيض حجم المخزون، تكرار أكثر للطلب ، البضائع الواردة دون تخزينها بالمخازن.	-تخفيض تكلفة الاحتفاظ بالمخزون.	-زيادة تكاليف الطلب. -زيادة تكاليف المورد.
طول فترات الإمداد	-إلغاء بعض المراحل الوسيطة -التخزين الضروري لنضج المنتج.	-سرعة الاستجابة. -سرعة الاستجابة.	-من المحتمل عدم جدواها. -من المحتمل تشبع الوظائف.
كبير عدد الأجزاء	-التصميم القياسي.	-الاحتفاظ ببعض الأجزاء. -الطلب صغير الحجم	-درجة تنوع أقل.
التكلفة والجودة	-الشراء الخارجي.	-تخفيض التكلفة. -رفع درجة الجودة. -التركيز على العمليات	-عدم القدرة على الرقابة.
القابلية للتغيير	-فترات توريد أقل. -تتبع أفضل. -تخفيض التغيير في المنتج والخدمة	-قدرة أكبر على مضاهاة الطلب والعرض.	-تغيير أقل.

المصدر : ممدوح عبد العزيز رفاعي، إدارة سلاسل الإمداد كلية التجارة - جامعة عين شمس، مصر ، 2006 ، ص15

### المطلب الثالث: تطبيقات إدارة سلاسل الإمداد

وضعت أنظمة المعلومات في إدارة سلسلة الإمداد الهدف الرئيسي لها هو تسهيل وتبسيط المعلومات والاتصالات فيها ، وكذا من أجل تبادل المعلومات المفتوحة والسريعة ، وتصبح المعلومات متاحة لأعضاء سلسلة الإمداد ، وإن إرسال المعلومات الدقيقة تسمح بإعداد مخططات فعالة لبرنامج الطلبات المرسل للمؤسسة والإنتاج والتخفيض من مستويات المخزون و التسريع بتسليم المنتجات للزبائن.

وتساعد هذه البرمجيات المؤسسات على التخطيط لسلاسل إمدادها، أو كبرمجيات تساعد على تنفيذ مراحل سلسلة الإمداد و هي:

#### أولاً : أنظمة تخطيط سلسلة الإمداد

تسمح المؤسسات بإعداد توقعات لطلب الإنتاج وإعداد مخططات للتموين والتصنيع ، وعلى أثر هذه التوقعات تتخذ المؤسسات أفضل قرارات الاستغلال مثل تحديد كمية المنتج عند التصنيع في آجال معلومة سابقا ، يسمح بإعداد مستويات للمخزون من المواد الأولية ، مكان تخزين المنتجات طرق النقل المستخدمة ، نفترض أن الزبون قرر في اللحظة الأخيرة زيادة الكمية من المنتج المطلوب ، هذا يستدعي رد فعل مباشر من طرف الأعضاء في سلسلة الإمداد المؤسسة ، حيث لزم على المؤسسة طلب كمية إضافية من المواد الأولية ، ويقوم المسؤول على الإنتاج في المؤسسة بتغيير مخطط العمل ومن ثم ينجز عنه تغيير لبرنامج التسليم،تحتوي هذه البرمجيات على تغييرات ضرورية في مخططات الإنتاج والتوزيع.

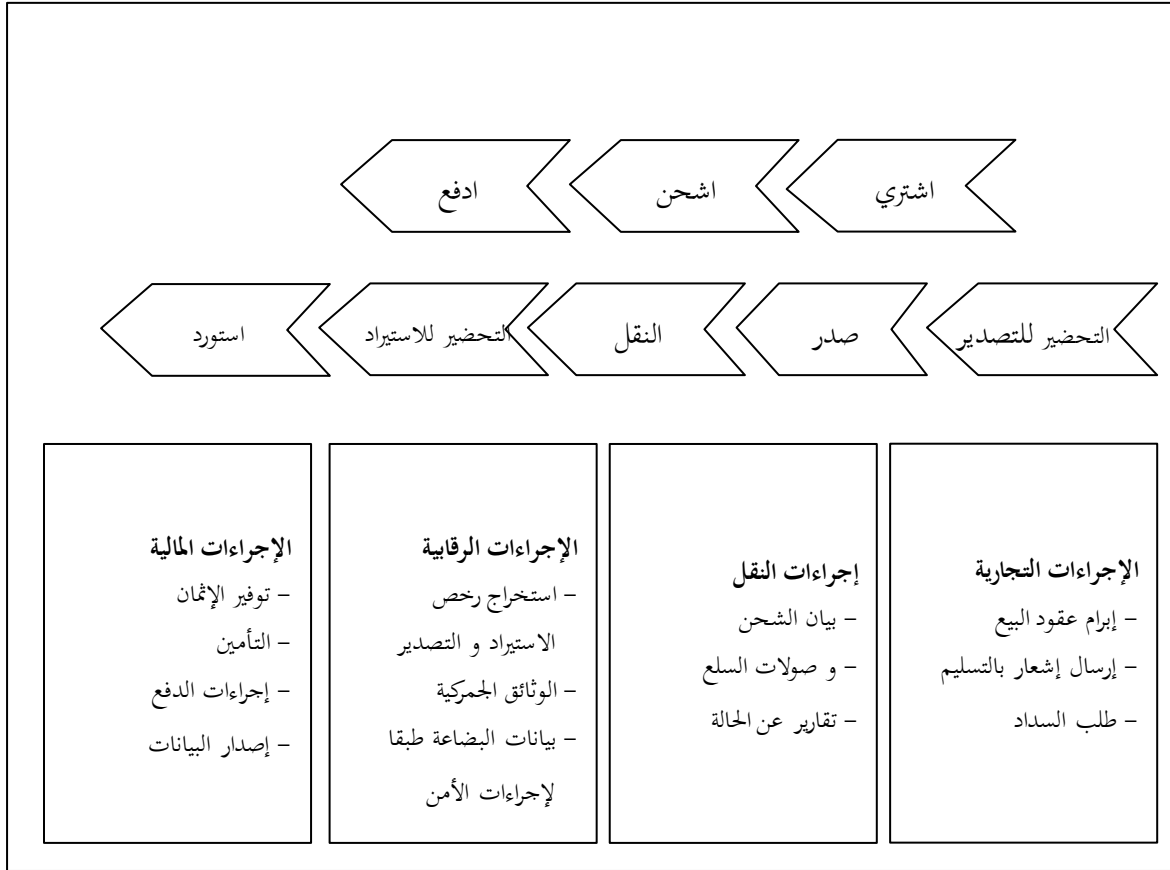
#### ثانياً :أنظمة تنفيذ سلسلة الإمداد

تدير هذه الأنظمة تدفق المنتجات الصادرة من مراكز التوزيع و المستودعات ، من أجل ضمان تسليم المنتجات على أحسن وجه، وهذا على حسب درجة التنسيق ما بين إدارة العتاد وإدارة العمليات المتعلقة بالتخزين والنقل والمعلومات المالية من كل طرف في سلسلة الإمداد<sup>1</sup>.

1 - Kenneth C laudon .jone P .laudon,adaptation française lin gingras et Français ,Les systèmes d'information de Gestion gérer l'entreprise numérique,2eme édition, canada.2006, p366.

ويوضح الشكل رقم : ( 03-01 ) تطبيق إدارة سلسلة الإمداد كما هو في الشكل التالي:

الشكل رقم : ( 03-01 ) يوضح تطبيق إدارة سلسلة الإمداد



المصدر : النموذج المرجعي لسلسلة الإمداد الدولية ( UN/CEFACT )

من خلال هذا الشكل يوضح كل العمليات والإجراءات التي يتم تطبيقها في إدارة سلسلة الإمداد من بداية التحضير للعملية أي كل خطوات الطلبات والعقد التجاري ثم بإجراءات الشحن على وسيلة النقل المتفق عليها بين الطرفين ثم الإجراءات الجمركية ثم نقل البضاعة وتأمينها ثم الإجراءات المالية التي تعد هي المرحلة المهمة في سلسلة الإمداد ثم وصل البضاعة المتفق عليها مع الطرف الثاني.

### المبحث الثالث : أداء سلسلة الإمداد في ظل تطور الإدارة اللوجستية

هناك عدة جهود بحثية في مواضيع أداء سلسلة الامداد غير أنها لم تعطي لقياس الأداء حقه، إذا الاستفادة المثلى من تكامل وتدفق الموارد يعتبر من الأهداف البالغة الأهمية في الإدارة اللوجستية المتكاملة، لذلك يحتاج المديرون معلومات شفافة حول التكاليف اللوجستية في جميع مراحل المنتج، وفي الواقع أن أكثر من 80 % من كبار المديرين التنفيذيين يقولون إن تكرير أداء سلسلة الامداد هي من أولويات المؤسسة.

#### المطلب الأول :الأداء المفهوم والتقييم

##### أولاً :مفهوم الأداء:

لقد تعددت مفاهيم الأداء بتعدد الباحثين و الدارسين في هذا المجال و لم يستطع علماء الإدارة الوصول إلى مفهوم دقيق و شامل، فكل واحد وجهة نظر الخاصة به، ويستخدم مفهوم الأداء على نطاق واسع للتعبير على مدى بلوغ الأهداف، أو عن مدى الاقتصاد في استخدام الموارد و نعرض فيما يلي أهم و أكثر المفاهيم شمولاً للأداء:

الأداء لغويا مصطلح مستمد من الكلمة الانجليزية "To Perform" و الذي اشتق بدوره من الفرنسية القديمة "Performer" والذي يعني تنفيذ مهمة أو تأدية عمل.

الأداء اصطلاحاً : حسب دراكر : قدرة المؤسسة على الاستمرار والبقاء محققة التوازن

بين رضا المساهمين والعمال<sup>1</sup> .

وحسب Andrewd : الأداء هو تفاعل لسلوك الموظف، وأن ذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهد وقدرات الموظف في المنظمة<sup>2</sup> .

الأداء هو تحقيق الأهداف التنظيمية مهما كانت طبيعة وتنوع هذه الأخيرة ، هذا التحقيق

يمكن أن يفهم في اتجاه المباشر بالنتائج أو بالمفهوم الواسع للعملية التي تؤدي إلى نتائج عمل.

1- مبارك محمد العتيبي ، أثر المناخ التنظيمي على أداء العاملين ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، جامعة عمان، 2007 ، ص41 .

2- مبارك محمد العتيبي ، المرجع نفسه، ص42.

الأداء هو تنفيذ العامل لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المؤسسة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها ، ويعني النتائج التي يحققها الفرد في هذه المؤسسة.  
وتعتبر الكفاءة مقياس لعمل المؤسسة لمواردها بطريقة صحيحة وهذا من تحقيق هدف معين، وتعتبر المؤسسات ذات كفاءة عندما يتمكن مديريها من ترشيد النفقات أي تخفيض حجم المدخلات ، أو تخفيض حجم الوقت المطلوب لإنتاج كمية معينة من سلع أو مخرجات ، أما الفعالية فإنها تعتبر مقياس لمدى ملائمة الأهداف المسطرة من طرف مديري المؤسسة ودرجة تحقيق وفعالية المؤسسة لتلك الأهداف<sup>1</sup>.

### ثانياً: تقييم الأداء

بالانجليزية Performance Evaluation هي عبارة عن عملية مهمة تنفذها الإدارات في مختلف أشكال المؤسسة ، وعلى أن تشمل كافة المستويات التنظيمية ، أمه العمل المنظم الذي يفحص العمل ويوضح له أحكام أو تقديرات يمكن لإدارة المؤسسة الاستعانة بها في الحكم على الأداء ودرجة إتقان العمل به أو مستويات كفاءة الإنتاجية<sup>2</sup>.

#### • مفهوم تقييم الأداء :

**المفهوم الأول:** تقييم الأداء هو دراسة و تحليل أداء العاملين لعملهم و ملاحظة سلوكهم أثناء العمل، و ذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم بأعمالهم الحالية، و أيضا للحكم على إمكانيات النمو و التقدم للمؤسسة في المستقبل وترقيتها<sup>3</sup>.

• **المفهوم الثاني:** مفهوم تقييم الأداء هو العملية التي يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف و عادل، لتجري مكافأتهم بقدر ما يعملون و ينتجون، وذلك بالاستناد إلى معدلات يتم بموجبها مقارنة أدائهم بها لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل الذي يعملون به<sup>4</sup>.

1- سوزان صالح دروزة ، العلاقات بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها وأثرها على تميز الأداء المؤسسي ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال ، كلية العلوم الإدارية والمالية ، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا ، عمان ، الأردن ، 2008 ، ص53  
2- محمد المصري ، التخطيط والمراقبة الإدارية ، مؤسسة شهاب الجامعية ، عمان ، الأردن ، 2007 ، ص142  
3- صلاح الدين عبد الباقي : الجوانب العلمية و التطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات ، الدار الجامعية للتوزيع و النشر ، الإسكندرية، مصر ، 2002 ، ص257  
4- شحادة نظمي و آخرون، إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الأولى ، دار صفاء للنشر ، عمان ، الأردن ، 2000 ، ص75.

من التعاريف السابقة نستنتج التعريف التالي : هي العمليات المستمرة التي يمكن من خلالها تحديد مدى كفاءة وفعالية المؤسسة، وفقا للمعايير المحددة واتخاذ القرارات المناسبة، وهذا لتجنب المعوقات خاصة في أداء سلسلة الإمداد و لرفع الكفاءة والميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

#### • الهدف من تقييم الأداء:

- المساعدة في قياس الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة ؛
- تحسين المحيط الاجتماعي للعمل؛
- تسيير و تطوير قدرات ومهارات العمال حيث تساعد عملية التقييم على الاستثمار في المهارات ؛
- تنمية قدرات المديرين في مجالات الإشراف و التوجيه و اتخاذ القرارات؛
- التعرف على كيفية أداء الموظف بشكل علمي و موضوعي؛
- رفع مستوى الأداء من خلال رفع كفاءة الموظفين؛
- معرفة معوقات العمل؛
- تحديد أوجه القصور في أداء الأفراد والتعرف على جوانب الضعف في الأداء؛
- الكشف عن الأفراد الصالحين لشغل الوظائف القيادية<sup>1</sup>.

#### المطلب الثاني : قياس أداء سلسلة الامداد

أولا : الهدف من قياس سلاسل الامداد:

يرى بعض الباحثين أن زيادة الفعالية التنظيمية لأي مؤسسة، ولتحقيق الأهداف التنظيمية لها كتعزيز القدرة التنافسية ، فإن غالب ما تفتقر المؤسسات إلى رؤية لتطوير مقاييس الأداء الفعال، ولتحقيق السلاسل الامداد المتكاملة للمؤسسة إلزامية وحاجة هذه المؤسسات إلى الإجراءات والمقاييس لاختبار والكشف عن مدى جدوى التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة، في

1- فاروق عبده فليبه و محمد عبد المجيد ، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية ، دار الميسرة للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2005، ص265 .

قياس كفاءة و فعالية عملها وبالتالي هناك سببين أساسيين للحاجة إلى مقاييس أداء سلاسل الامداد هما:

### 1-عدم وجود نهج متوازن:

معظم الدراسات تؤكد أن قياس الامداد يجب أن يتضمن المقاييس المالية والغير المالية ، إلا أنهم فشلوا في مقاييس الأداء المالي للمؤسسة، وهناك من ركز على التدابير التنفيذية للمؤسسة ، و اقترح سنة 1991 Maskell إلى إتباع نهج متوازن ، يتعين على المؤسسات قياس الأداء المالي كمهمة لاتخاذ القرارات الإستراتيجية لصالح المؤسسة، في حين أن المؤسسات التي لديها عدد كبير من مقاييس الأداء التي تسمح لهم بالاحتفاظ بعمالهم وهذا استنادا إلى الاقتراحات المقدمة من طرف موظفيها والاستشاريين<sup>1</sup>.

### 2-عدم التمييز بين مستويات القياس:

مع وجود عدم تمييز واضح بين المقاييس على المستوى التكتيكي والاستراتيجي والعمليات ،إن المقاييس التي يتم استعمالها في قياس الأداء تأثر على اتخاذ القرار على المستوى الاستراتيجي والتكتيكي والتشغيلي ،عند التعامل مع المخزون مثلا يكون نسب تقييم ذلك من الناحية العملية حيث يمكن قياس مستوى المخزون من يوم إلى يوم ومراقبته.

ومع ذلك فإن الإدارة الفعالة لسلاسل الامداد تنتظر بنظرة شاملة للأهداف والمقاييس وأن تمثل أسلوبا متوازنا وتصنفها إلى عدة مستويات استراتيجي وتكتيكي وعملياتي ،وأن تحدد التدابير والمقاييس على طول أربعة روابط وهي :الخطة والمورد والتجميع والتسليم للعملاء<sup>2</sup>.

### ثانيا: مؤشرات قياس أداء سلسلة الامداد

قياس أداء وفعالية سلسلة الامداد على أنه التحقق من جودة وفعالية كل وظيفة داخل

1- مجد عمر سلامة، دور تكنولوجيا الأعمال الالكترونية في التقليل من مخاطر سلسلة الامداد في شركات تكنولوجيا المعلومات الأردنية ،

مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة الشرق الأوسط، عمان ، الأردن ، 2013 ، ص45 .

2- بالمقدم مصطفى وآخرون، أدوات وأبعاد قياس وتحسين أداء إدارة شبكة الامداد في المؤسسة ، ملتقى وطني حول إدارة الجودة الشاملة وتنمية

أداء المؤسسة، يومي 13-14 ديسمبر 2010 ، جامعة د.الظاهر مولاي بسعيدة، ص5 .

المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف المرجوة والمسطرة وكذا الرقابة على مدى إتباع مبادئ الأمتلية\* أثناء سير العملية الإنتاجية هذا من جهة ومن جهة أخرى فإن قياس أداء وفعالية سلسلة الإمداد يكون بتنسيق الترابط بين مختلف الوظائف فيما بينها و احترام قوانين سير العملية الإنتاجية وبالتالي فإن قياس أداء سلسلة الإمداد سوف يعطينا نظرة عن سير السلسلة الإنتاجية في الإمداد وتشخيص المشاكل التي تعترضها، مما يسمح بوضع خطط وحلول بديلة ممكنة<sup>1</sup>.

وتوجد العديد من المتغيرات والمؤشرات لقياس أداء سلسلة الامداد نوجزها فيما يلي:

حسب Beamon سنة 1998 و Biswas & Narahari سنة 2000 فقد صنفا قياس

سلسلة الامداد إلى نوعين<sup>2</sup> :

1- **مقاييس الأداء النوعية** : وهي مقاييس غير عددية منها:

- **رضا الزبون** : الذي يمثل عدد الزبائن الراضين عن المنتجات المستلمة.
- **المرونة** : تعني درجة استجابة سلسلة الامداد لتقلبات في نمط الطلب.
- **تكامل المعلومات وتدفق المواد** : الذي يعني مدى الاتصال بين وظائف سلسلة الامداد ونقل المواد، فاعلية إدارة الخطر.
- **أداء المورد** : الذي يعني مدى توصيل المواد المستلمة من المورد إلى معدات الإنتاج في الوقت المحدد وبحالة جيدة.

2- **مقاييس الأداء الكمية** : و يمكن تصنيفها إلى صنفين:

- **مقاييس غير مالية** : وقت الدورة، مستوى خدمة الزبون، مستويات المخزون، استخدام الموارد والمرونة، الجودة.

\*-نقصد بمبادئ الأمتلية : توفير السلع والخدمات في المكان والزمان المناسبين وذلك بمحاولة تعظيم الإنتاجية وتدنية التكاليف.

1- عبد الرحيم محمد، قياس الأداء المتوازن وفلسفة إدارة الأداء في القطاع الحكومي، مجلة دراسات أمنية،السعودية،2014، ص3.

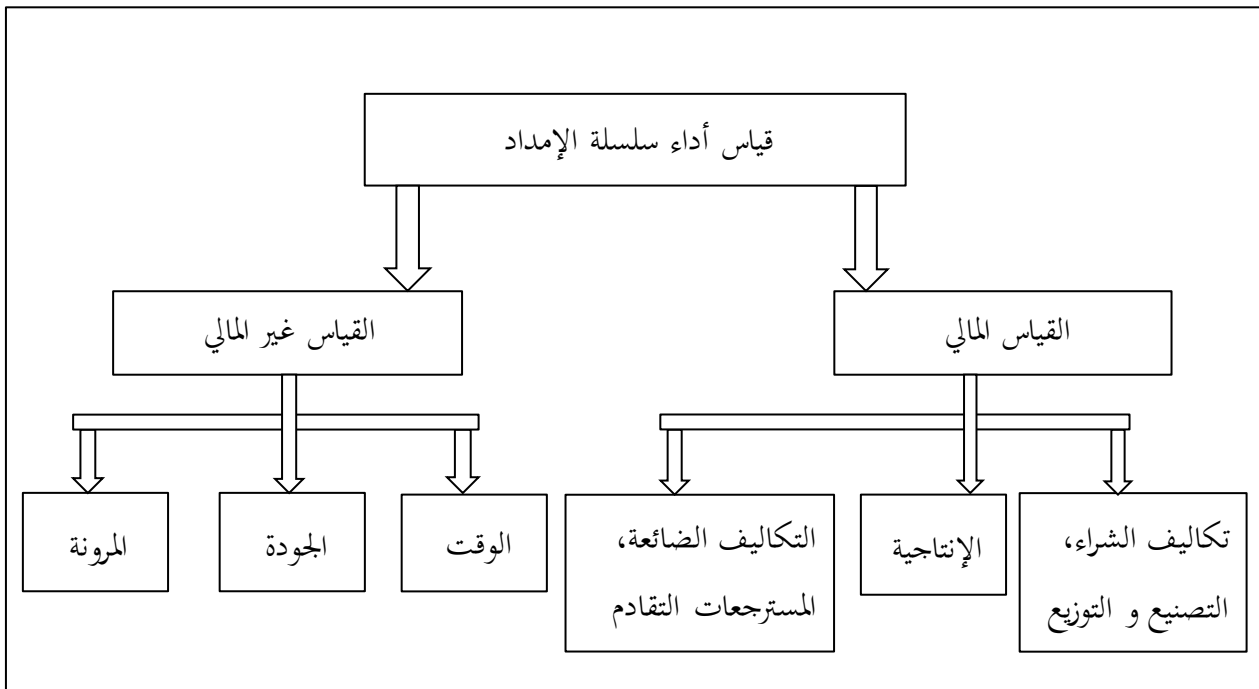
2- غسان قاسم داود اللامي وكاظم داود سلمان، مقاييس أداء سلسلة التجهيز دراسة حالة في الشركة العامة للصناعات القطنية ، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 2010 ، ص33 .

• **مقاييس مالية:** وهي مقاييس تتعلق بتعظيم العائد مع المحافظة على أقل تكاليف.

أما Schroeder فقد أشار سنة 2000 لعدة مؤشرات لقياس أداء سلسلة الإمداد وهي : التسليم والجودة والوقت والكلفة<sup>1</sup> .

أما Toni وTonchia سنة 2001 صنفوا قياس أداء سلسلة الإمداد إلى قسمين وهما القياس المالي والقياس غير المالي، كما هو مبين في الشكل رقم: 01-04 كالتالي<sup>2</sup>:

**الشكل رقم: 01-04 : تصنيف قياس أداء سلسلة الإمداد**



**Source:** SHUKLA.R.K., et al., understanding of supply chain: a literature review, International Journal of Engineering Science and Technology (IJEST), Vol. 3 No. 3 March 2011, p 267.

أي أن القياس المالي هدفه تخفيض التكاليف وترشيد النفقات لتعظيم الأرباح وتوسعة نشاط المؤسسة وتخفيض حجم المستثمر في الموجودات التي في المخازن.

أما القياس غير المالي فهدفه يستخدم للمساعدة في التأكد من أن المنشأة نجحت في تحقيق أهدافها ونسب الرضا ونسب الانجاز للموظفين وهي إحدى تقنيات قياس نجاح أداء المنظمات المستخدمة مع برامج الجودة والتطوير التنظيمي للمنشآت الحديثة.

1- غسان قاسم داود اللامي وكاظم داود سلمان ، مرجع سبق ذكره ، ص(33 - 34)

2 - SHUKLA.R.K., et al., understanding of supply chain: a literature review, International Journal of Engineering Science and Technology (IJEST), Vol. 3 No. 3 March 2011, p 267.

خلاصة الفصل:

نظرا للأهمية المتزايدة للإدارة اللوجستية أصبح نشاط اللوجستيك وسلاسل الإمداد عاملا حاسما لنمو وتحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وهو شرط أساسي لنجاحها واستمراريتها ولم يعد استخدام الأسس العلمية لدعم القرار الأنسب للمؤسسة المتطورة ، بقدر ما أصبح ضرورة التزاما على كل مؤسسة ، وأصبح اللوجستيك من أهم الأنشطة الاقتصادية في العصر الحديث فإنه يعمل على تكامل النشاط البشري من خلال الإنتاج والتخزين والتوزيع والتسويق المنتجات من خلال إدارة منسقة ومتكاملة وهي إدارة سلاسل الإمداد باعتباره جزء بالغ الأهمية ، وذلك لتواجهه في جميع المراحل ، مما يسمح للمؤسسة الاستجابة السريعة لرغبات الزبائن إضافة إلى تحقيق جودة عالية وتقليل تكاليف أنشطة سلاسل الإمداد وزيادة كفاءتها.

## الفصل الثاني

فعالية الإدارة اللوجستية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

## تمهيد الفصل :

لقد أصبح موضوع تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مختلف مجالات النشاط الاقتصادي من المواضيع التي تلقى اهتماما متزايدا من طرف الحكومات والمنظمات الدولية والمحلية ، فضلا عن اهتمام الباحثين الاقتصاديين بها ، باعتبارها أفضل الوسائل للإعاش الاقتصادي ، نظرا لسهولة تكيفها ومرونتها التي تجعلها قادرة على الجمع بين التنمية الاقتصادية وفتح آفاق العمل من خلال توفير مناصب العمل من جهة، وخلق الثروة وكذا رفع تحديات المنافسة من جهة أخرى.

فبقاء المؤسسة الصغيرة والمتوسطة في الجزائر مرهونا بمدى قدرتها التنافسية ، هذه القدرة تتأثر بنوعية ونمط التسيير المتبع، لذلك يتوجب على هذا النوع من المؤسسات امتلاك إدارة لوجستية تجعلها قادرة على التعامل مع محيطها بمختلف تغيراته وعوامله المستمرة، ويمكنها من إنشاء مزايا تنافسية دائمة تضمن لها البقاء والاستمرار ، حيث تعرضنا في هذا الفصل إلى أهمية وفعالية الإدارة اللوجستية التي تضمن تطوير وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتحسين قدرتها التنافسية.

## المبحث الأول : مفاهيم عامة حول المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر

من خلال الأهمية البالغة التي تكتسبها المؤسسات الصغيرة و المتوسطة وفي ظل التغيرات الاقتصادية التي يشهدها العالم اليوم، والتي جعلتها تحظى باهتمام متزايد من خلال استعمالها للوجستيك ، قامت الجزائر بتسهيلات كبيرة لهذه المؤسسات لتحقيق النمو الاقتصادي.

### المطلب الأول: ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر:

أولاً : معايير المؤسسات:

لكي نعرف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة يجب أن نتطرق إلى أبرز المعايير المعتمدة في تحديدها ، وذلك من أجل تبيين الفرق و الحدود الفاصلة بينها و بين المؤسسات الكبيرة و من بين هذه المعايير نذكر منها:

#### 1-المعايير الكمية : و تتمثل في:

##### • معيار حجم العمالة:

و الذي يسمح بالمقارنة بين المؤسسات بمختلف نشاطاتها من خلال تعداد العمال ، و هذا لسهولة البيانات المتعلقة بالعمالة في المشروعات، إلا أنه يجب توخي الحذر في استعمال هذه البيانات لأنها تؤدي إلى التصنيف الخاطئ باعتمادها على كثافة العمالة ، بينما تهمل المؤسسات كثافة رأس المال و التكنولوجية.

##### • معيار رأس المال المستثمر:

يمكن القول أن هذا المعيار يعتمد كثيرا في تصنيف المؤسسات، حيث إذا كان رأس المال كبيرا تعد هذه المؤسسة كبيرة ، و في حالة صغر رأس المال تعد هذه المؤسسة متوسطة أو صغيرة<sup>1</sup> .

---

1- سمراء دومي و عطوي عبد القادر ، التجربة المغربية في الترقية و تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ،بحوث و أوراق عمل الدورة الدولية، 25-28 ماي 2003 ، حول تمويل المؤسسات الصغير والمتوسطة و تطوير دورها في الاقتصاد المغربي ، منشورات مخبر الشركة و الاستثمار، جامعة فرحات عباس سطيف ،2004، ص 269.

• معيار الملكية و المسؤولية:

و يتم هذا التصنيف حسب ملكية هذه المؤسسة، التي تعود أغلبها إلى القطاع الخاص ، أما من ناحية المسؤولية فتعود للمالك مباشرة الذي في هذه الحالة يكون صاحب القرارات في المؤسسة من ناحية التنظيم والإدارة.

• معيار حصة المؤسسة في الأسواق:

ويعتبر من أهم الأهداف الذي تسعى إليها المؤسسة و يعتبر المؤشر الذي يحدد فيه حجم المؤسسة بالاعتماد على وزنها في السوق و أهميتها و حصتها السوقية.

**ثانيا : تعريف مختلفة عن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة**

ومن خلال هذه المعايير تعددت تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من دولة إلى أخرى و من كاتب إلى آخر و من بين هذه التعاريف نذكر منها <sup>1</sup> :

• تعريف اتحاد شرق آسيا للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة

تستخدم هذه الدول التصنيف بصورة عامة مؤشرات العمالة كمعيار أساسي كما هو موضح في الجدول رقم (01-02) الآتي:

الجدول رقم (01-02): معايير تصنيف المؤسسات

شكل المؤسسة	عدد العمال
مؤسسة عائلية	من عامل واحد إلى 10 عمال
مؤسسة صغيرة	من 10 عمال إلى 49 عامل
مؤسسة متوسطة	من 50 عامل إلى 99 عامل
مؤسسة كبيرة	أكثر من 100 عامل

المصدر : من إعداد الطلبة اعتمادا على بعض المراجع

1- سمراء دومي و عطوي عبد القادر ، المرجع السابق، ص 207.

• تعريف الإتحاد الأوربي:

كان تحديد تعريف المؤسسات في الإتحاد الأوربي من قبل 1996 يتم على أساس عدد العمال ، و بعدها أصبح المزج في عدد العمال و رأس المال المستثمر ، و مراعاة نسبة الاستقلالية في التحكم في رأس مالها<sup>1</sup> .

• تعريف المشرع الجزائري:

يعتمد المشرع الجزائري في تعريفه إلى الإتحاد الأوربي ، وذلك في القانون التوجيهي 17/02 المؤرخ في 10-01-2017 الخاص بترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على معيار عدد العمال، ورقم أعمال الميزانية السنوية. و يمكن تلخيص تعاريف المشرع الجزائري في الجدول رقم (02-02): معايير التمييز بين حجم المؤسسات في الجزائر التالي<sup>2</sup> :

الجدول رقم (02-02): معايير التمييز بين حجم المؤسسات في الجزائر

الصنف	عدد الأجراء	رقم الأعمال	الميزانية السنوية
مؤسسة مصغرة	1-9	أقل من 40 م دج	أقل من 20 م دج
مؤسسة صغيرة	10-49	أقل من 400 م دج	أقل من 200 م دج
مؤسسة متوسطة	50-250	400 مليون - 4 مليار	200 مليون - 1 مليار دج

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، 2001 ص(5-6)

وعلى ذلك يمكن تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على أنها وفقا للمعايير التي تدور حولها، من حيث عدد العمال ، رأس مالها ، و السيطرة في الإدارة و مهما كانت طبيعتها و بأنها مؤسسة إنتاجية للسلع و الخدمات.

1- إسماعيل شعبان ، ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة و تطويرها في العالم، بحوث و أوراق عمل الدورة الدولية 25-28 ماي 2003، حول تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة و تطوير دورها في الاقتصاد المغاربي ، منشورات ، مخبر الشركة و الاستثمار جامعة فرحات عباس سطيف، 2004، ص63.

2- القانون رقم 01-18 المؤرخ بتاريخ 12/12/2001 المتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الجريدة الرسمية، رقم 77 الصادرة بتاريخ 15/12/2001، ص(5-6).

ثالثا : أنواع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر .

يتم تقسيمها إلى ثلاثة أقسام:

- **المؤسسات المتوسطة :** و هي المؤسسات التي تملك عدد عمال يتراوح بين 50 إلى 250 عامل و رقم أعمالها بين 400 مليون دج و 4 مليارات دج ،أو رقم أعمالها السنوي 200 مليون دج و 1 مليار دج .
- **المؤسسات الصغيرة :** و يتراوح عدد عمالها بين 10 إلى 49 عامل و لا يتجاوز رقم أعماله 400 مليون دج ، أو حصيلتها المالية السنوية لا تتجاوز 200 مليون دج.
- **المؤسسات الصغيرة جدا:** يشتغل لديها من 1 إلى 9 عامل و تحقق رقم أعمال أقل من 40 مليون دج و حصيلة سنوية 20 مليون دج <sup>1</sup> .

رابعا : أشكال تصنيف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

• **على حسب توجهها:** هناك عدة توجهات نذكر منها:

- **المؤسسة العائلية:** وهي المؤسسات الصغيرة و المتوسطة العائلية أو المنزلية و تعتمد على المهارات اليدوية و الأساليب التقليدية و تنتشر في الريف.
- **المؤسسة التقليدية:** وتستخدم فيها يد العمل العائلية و تنتج منتجات تقليدية و هي تشبه النوع الأول ، و تتخذ ورشة صغيرة كمحل للقيام بالأعمال الخاصة.
- **المؤسسة المتطورة:** و يتميز هذا النوع على الأنواع الأخرى باستخدام الأساليب الحديثة في الإنتاج من ناحية، ومن ناحية أخرى كيفية توزيع رأس المال الثابت.

• **على حسب الإنتاج:**

- **مؤسسات ذات طابع استهلاكي:** و يتميز هذا النوع بتقنيات بسيطة، و اليد العاملة الكثيفة ، كالمنتجات الغذائية ، و الجلود.

1- محمد محروس إسماعيل، اقتصاديات الصناعة و التصنيع، شباب الجامعة للطباعة ، الإسكندرية، مصر ، 1997، ص 215 .

- مؤسسات ذات طابع إنتاج سلع وسيطة: و يكون الطلب على هذا النوع محليا ، و هي منتجات أو سلع تدخل في إنتاج سلع أخرى ولا تدخل من حيث المبدأ في قيمة السلع الوسيطة، هذا وتعتبر من أمثال السلع الوسيطة جميع المنتجات التي تشتريها المشروعات لإدخالها في منتجاتها وتجعلها جزءاً من تكلفة إنتاجها مثل منتجات البناء ، المؤسسات الميكانيكية <sup>1</sup> .

• **على حسب تنظيم العمل :** نفرق بين نوعين:

- **المؤسسات الغير مصنعة:** و تندمج بين نظام الإنتاج الحرفي و العائلي ، أما العائلي الموجه للاستهلاك من أقدم الأشكال من حيث تنظيم العمل حيث يحتفظ بالأهمية في الاقتصاد الحديث ، أما الحرفي فهو ينتج حسب حاجات المستهلكين.  
- **المؤسسات المصنعة :** وتتميز عن غيرها من حيث التقسيم في العمل ، والتعقيد في العملية الإنتاجية ، واستخدام الأساليب الحديثة.

• **حسب الشكل القانوني:**

ويكون هذا التصنيف من الناحية القانونية من حيث التواجد القانوني ، فهو يحدد واجبات ، وحقوق . المالكين و العمال ، و العلاقة بينهما، وفيها نوعان ، مؤسسات فردية ، و شركات <sup>2</sup> .

**خامسا : خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**

و تتميز هذه المؤسسات بالخصائص التالية:

- سهولة إنشائها : فهي لا تتطلب أموالا كبيرة لإنشائها و التمويل غالبا ما يكون محليا ، و تعتمد على مستلزمات إنتاجية محلية أيضا لا تتطلب استيرادها في الكثير من الأحيان .  
- تستخدم تلك المؤسسات تكنولوجيا أقل ، تناسب ظروفها المحلية و نقصد بذلك أنها لا

1- مشري محمد الناصر، دور المؤسسات المتوسطة الصغيرة والمصغرة في تحقيق التنمية المحلية المستدامة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص إستراتيجية المؤسسة للتنمية المستدامة، جامعة سطيف، الجزائر، 2011 ، ص(13- 14).

2- مشري محمد الناصر، نفس المرجع، ص(13-14).

تتطلب تكنولوجيا معقدة أو مستوردة.

- لا تتطلب مساحات كبيرة لإقامتها بل تستغل مساحات و تجهيزات بسيطة ، مما يجعل تكاليفها منخفضة.

- تتميز بالمرونة في أعمالها و عملياتها و منتجاتها بما يمكن تعديلها وفقا للظروف المتاحة و المحيطة بالمؤسسة.

- تعمل على إحداث التوزيع المتوازن للسكان بين الريف والمدينة وذلك من خلال توطين الصناعة في المناطق الريفية.

- هيكلها التنظيمي بسيط يعتمد على مستويات إشراف محدودة.

- تستخدم نظام معلوماتي غير معقد يتلاءم مع نظام اتخاذها للقرارات<sup>1</sup> .

#### سادسا : أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تتجلى أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، في الاقتصاديات المعاصرة ، وتأخذ جوهر هذه الأهمية من الدور الذي تلعبه في تنشيط الاقتصاد، و تكمن الأهمية في ما يلي:

##### • المساهمة في توفير فرص العمل:

يأتي دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في توفير فرص العمل في الدول النامية ، لأن هذه المؤسسات تستقطب اليد العاملة في مشاريعها كثيفة العمالة، وتوفر المؤسسات الصغيرة و المتوسطة فرصا لعدد من الفئات ، منها الإناث و الشباب القادمين من الريف ، الغير مؤهلين و الغير قادرين على الانضمام إلى المؤسسات التي تطلب مستويات عالية<sup>2</sup>.

##### • تحقيق الدعم للاقتصاديات الكبرى:

تعتمد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بدرجة أكبر على التطور المستمر في البحث، فجعل هذه المؤسسات تقدم خدمات دائمة ومستمرة لمؤسسات عملاقة، كالصناعات

1- رايح خوني ، ترقية أساليب و صيغ تمويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الاقتصاد الجزائر، مذكرة لنيل شهادة ماجستير ، فرع اقتصاد تنمية ، جامعة باتنة ، 2003، ص(26- 29).

2- ناجي رزق حنا، المشروعات الصناعية الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية، الواقع و التحديات و إمكانيات التعاون ورقة مقدمة في مؤتمر المشروعات الصغيرة و آفاق التنمية المستدامة في الوطن العربي ، القاهرة ، مصر ، 2012 ، ص8 .

الكبرى كالسيارات فهي تزودها بقطع و مكونات تستعملها في المرحلة النهائية في الإنتاج<sup>1</sup>.

• **تكوين المهارات في اليد العاملة:**

تستخدم هذه المؤسسات يد عاملة ذات مهارات منخفضة، فهي تساعد العمال على اكتساب المهارات، و في نفس الوقت تجنب الدولة تكاليف التبرصات و التدريب من أجل التأهيل<sup>2</sup>.

• **المساهمة في التنمية المحلية:**

على غرار خلق الشغل وامتصاص البطالة فأنها تلعب دور مهم في التنمية المحلية وذلك بدعمها للخزينة المحلية بمداخل تتعلق بالرسوم والضرائب مما يسمح بخلق توازن جهوي.

**المطلب الثاني : مشاكل ومعوقات تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.**

**أولاً: صعوبات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر<sup>3</sup>:**

تعاني المنشآت الصغيرة بما فيها الحرفية في الأقطار العربية والنامية من الكثير من المشكلات والمعوقات التي تحد من قدرتها على الحركة والارتفاع بمستوى أدائها ولعب دورها في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، ومن أهم هذه المشكلات نذكر ما يلي:

**1- الأرض اللازمة لعمل المنشآت الصغيرة:**

تحتاج بعض المنشآت الصغيرة وخاصة الصناعات الصغيرة منها إلى الأرض اللازمة لإقامة مشروعها ومن بين المشكلات:

- ضعف التخطيط العمراني وتخصيص المناطق اللازمة لإقامة وتشغيل الصناعات الصغيرة.

---

1- عبد الباسط وفاء، مؤسسات رأس المال المخاطر و دورها في تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دار النهضة العربية ، القاهرة، مصر، 2001، ص18 .

2- إيمان مرعي، المشروعات الصغيرة و التنمية في التجارة الدولية، مركز الدراسات الإستراتيجية، الجامعة الأردنية ، عمان، الأردن، 2009 ، ص27 .

3- د. عبد المنعم محمد الطيب، تمويل وتطوير المشروعات الصغيرة في ظل الاليات الجديدة لتحريك التجارة - التجربة السودانية، 2003، الصفحات:177 إلى 183 .

## الفصل الثاني: فعالية الإدارة اللوجستية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

- قد تحصل المنشآت الصغيرة على قطعة أرض بعيدة عن مناطق توافر تسهيلات البنى التحتية مما يحمل المنشآت نفقات النقل الإضافية.
- قد لا تكون الأرض المتاحة مجهزة بالمستلزمات الأساسية اللازمة لتشغيل المنشآت بشكل اقتصادي.
- 2- المواد الخام المحلية والمستوردة:** تعاني المنشآت الصغيرة في هذا المجال العديد من العقبات منها:
  - ندرة أو ارتفاع أسعار المواد الخام أو الأولية.
  - انخفاض مستوى جودة المواد الخام المحلية في حالة الاعتماد عليها أو خضوع أسواقها إلى قلة عدد المنتجين أو الاحتكار.
  - عدم التمتع بالإعفاءات الجمركية أو قلة الحصول على إجازات استيراد المدخلات المصنعة والوسطية.
- 3- الخدمات والهياكل الأساسية:** كهرباء، ماء، نפט، اتصالات، طرق، ومن بين هذه المشكلات:
  - عدم انتظام التيار الكهربائي وانقطاعه المستمرة مما يربك العمليات الإنتاجية.
  - ارتفاع تكلفة النفط ومشتقاته في بعض الأقطار العربية.
  - المعاناة من الاختلالات في شبكة المياه العذبة وشبكة الصرف الصحي.
  - مشكلات شحن وسائل الاتصالات السلكية واللاسلكية والبريدية.
  - ضعف شبكة الطرق ووسائل النقل عموماً وارتفاع تكاليفها.
- 4- العمالة المدربة والمؤهلة:** من المشكلات التي تؤثر سلباً في أداء المنشآت الصغيرة:
  - عدم وفرة العمالة المدربة والمؤهلة.
  - تدهور المستوى المهني والفني للعاملين وضعف التوجه نحو تحديث وتحديد الخبرات والمهارات.
  - محدودية مجالات التدريب.

## الفصل الثاني: فعالية الإدارة اللوجستية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

- هجرة العمالة المدربة إلى الخارج ومنه عدم الاستقرار في هيكل العمالة في المنشأة.

### 5- قلة المكنان والمعدات والآلات وانخفاض مستوى التكنولوجيا المستخدمة:

على الرغم من بعض الاستثناءات فإن الصناعات الصغيرة تواجه مشكلات متنوعة في مجال وفرة الموجودات (الأصول) الثابتة منها:

- ضعف القدرات التكنولوجية عموماً وعدم المرونة في بضع خطوط الإنتاج عدم توافر الآلات والمعدات الحديثة اللازمة لتطوير الإنتاج.

- استخدام مكنان ومعدات متقادمة أو مستعملة سابقاً مما يزيد من تكاليف الصيانة ويقلل من القدرة التنافسية للمنتجات.

### 6- التسويق:

هناك العديد من المشكلات التسويقية التي تعاني منها المنشأة الصغيرة في هذا الخصوص منها:

- انخفاض أو تقلب الطلب على بعض المنتجات وانعكاسات ذلك على كفاءة المنشأة.

- عدم وجود حماية للمنتجات من السلع الأجنبية المستوردة.

- محدودية الأماكن المخصصة للعرض وقنوات التوزيع المطلوبة.

- عدم القيام بالبحوث التسويقية وتجديد معلومات المنشأة عن أسواقها.

- ضعف القدرة على الدخول إلى أسواق التصدير.

### 7- ندرة أو دقة البيانات المحاسبية والمالية وتأخير إعدادها:

نظراً لطبيعة وحجم المنشأة ومحدودية إمكانياتها فإنها تواجه مشكلات أساسية في مجال توفير البيانات المحاسبية والمالية الدورية والدقيقة المنتظمة مما يقلل من قدرتها على رقابة عملياتها من جهة، وخلق الصعوبات بوجه المؤسسات والأجهزة المتعاملة معها ومن مظاهر ذلك:

• سعي المنشأة الصغيرة لتفادي الضرائب والرقابة الحكومية وانعكاس ذلك على إعداد اتخاذ القرارات.

## الفصل الثاني: فعالية الإدارة اللوجستية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

• الاعتماد على البيانات التاريخية وعدم الاهتمام بإعداد الموازنات والخطط التي تعكس التصور الكمي لحركة المنشأة في المستقبل.

**8- الصعوبات المالية:** من المشاكل الصغيرة التي تواجه تمويل قطاعات الصناعات الصغيرة والحرفية نجد:

- ارتفاع نسبة الأمية وسط الشرائح المستهدفة.

- ضعف إقبال المصارف والمؤسسات المالية على تمويل المنشأة الصغيرة لان الجهد المبذول في تحليل جدارتها يقارب ما يبذل عند تقييم جدارة المنشأة المتوسطة والكبيرة مما يجعل تكلفة الإقراض عالية على الدينار الواحد.

- محدودية الأرباح المحتجزة بسبب امتزاج شؤونها المالية مع العائلة، وضرورة لجوء المالك للمسحوبات الشخصية لتمويل نفقاته العائلية.

**9- المشكلات الإدارية:** ومن بين أهم المعوقات ما يلي:

- الملكية الفردية أو العائلية للمنشأة والانغلاق على المشاركة في الملكية مع الآخرين.

- مزج شؤون المنشأة مع شؤون العائلة.

- محدودية القدرات على التنبؤ والتخطيط واستشراف إمكانات المستقبل ووضع الموازنات اللازمة.

**10- عدم حماية المنتج الوطني من التدفق الفوضوي للسلع المستوردة:**

إذا كانت القاعدة المتعارف عليها تقضي بفرض قواعد وميكانزمات الاقتصاد الحر نفسها على الجميع وأمام ظاهرة الاستيراد الفوضوي والتي شملت كل شيء، فإن ذلك خلق مناخا يقف كواحد من محددات النمو أمام المؤسسة الجزائرية الصغيرة الناشئة.

**11- غياب التحفيزات الضريبية والجمركية:**

تلعب التحفيزات الضريبية والجمركية دورا هاما في تنمية وتوطين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومن ثم إسهامها في تحقيق السياسات التي يحتملها.

## ثانيا : اللوجستيك والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

### 1- اللوجستيك داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة<sup>1</sup>:

يعتبر اللوجستيك سلاح استراتيجي هجومي ودفاعي في نفس الوقت لزيادة النمو والقدرة التنافسية ، فالشركات التي تتحكم جيدا في اللوجستيك هي المؤسسات التي تملك مزايا تنافسية ( Amazon, Dell ,Zara ,Wal-Mart ) .

في الواقع، الكثير من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعاني من : التسليم في وقت متأخر، انقطاع المخزون، فقدان أو تضييع الطلبات، لا تحسن أمثلية مواردها (المخزونات، قدراتها الإنتاجية والتوزيع)، دعم التكاليف الغير ضرورية، كل هذا يؤدي إلى تراجع هوامش الربح وعرقلة النمو، نتيجة عدم التحكم في اللوجستيك داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فهي لا تستغل الفرص التي يمنحها ولديها بشكل تصور للخدمة اللوجستية.

غالبية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تحمل فكرة تقريبية وربما خاطئة حيث تلجأ إلى أخرجة الأنشطة اللوجستية وتعتبرها تكاليف خارجية لا تستطيع التحكم فيها، بل العكس فإن هذه التكاليف ستمثل في حسابات عملياتها من خلال دفع مقابل ذلك، ولكن ليس فقط هذه التكاليف يجب أن تكون مثلى ( المستوى الأعلى للخدمات بأقل تكلفة ممكنة)، بل يجب تحديدها بالكامل وتعيينها، فالمعرفة الجيدة تسمح بالتقييم، وإذا لزم الأمر التكيف من خلال تنظيم العمليات الصناعية ، التجارية والخدمات اللوجستية.

---

1- مجلة الدراسات المالية ، المحاسبية والإدارية، العدد السابع، جوان 2017.

## 2- معيقات الأداء اللوجستي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة<sup>1</sup>:

نظرا لخصوصية هذا النوع من المؤسسات خاصة المصغرة يجعل من الصعب التحكم الجيد في إدارة اللوجستيك، حيث توجد سبعة معيقات تحول دون الأداء اللوجستي الجيد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة كما جاء في الدراسة التي جاء بها CNAM-ANIA- Generix-SCM (2007) تحت عنوان اللوجستيك والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتتمثل هذه المعيقات في:

- عدم فهم وإدراك التحديات الاستراتيجية للوجستيك.
- اللوجستيك مجزأ وغياب الكفاءات اللوجستية.
- عدم قياس الأداء اللوجستي.
- ضعف نظام المعلومات اللوجستي.
- عدم الانفتاح والتعاون مع الشركاء (اللوغستيك التعاوني).
- نقص الموارد المالية، المادية والبشرية.
- عدم معرفة الممارسات الجيدة والحلول اللوجستية .

## ثالثا: الحلول اللوجستية الممكنة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

### - الحلول اللوجستية:

اللوغستيك التعاوني من بين الحلول التي من الممكن استغلالها خاصة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتقاسم التكاليف، لذلك كان لابد من معرفة مدى الفهم والإلمام بهذا النهج، أضف له التحكم في التعاقد من الباطن والدور المهم لقدمي الخدمات اللوجستية في ذلك.

### 1- اللوجستيك التعاوني:

استجابة للتحديات المستمرة لتحسين سلاسل الإمداد يأتي التعاون، بين مختلف

---

1- Thierry JOUENNE, Directeur associé Supply Chain Masters, **Comment relever le défi logistique des PME de l'agroalimentaire** dans un contexte haussier des coûts de transport et du flux tendu?, Toulouse : France, 7 avril 2011, p16.

المؤسسات للوصول إلى المنافع الاقتصادية في ظل العمل الجماعي، فهو عامل نجاح حقيقي ومصدرا للميزة التنافسية للمؤسسات التي تنجح في تنفيذه بفعالية، من خلال توحيد التدفقات، وتجميع الموارد اللوجستية التعاوني هو مجموعة من التفاعلات من العناصر الفعالة التي تلعب دورا في سلسلة الامداد، من أجل تحقيق أهداف مشتركة وتقاسم الأرباح ، فالتعاون يكمن في تبادل المعلومات بين الوحدات ، من خلال التسيير المشترك والتسيير التجميعي للتوريد ، الاستجابة السريعة للمستهلك والتسيير التعاوني للنقل ...

## 2- التعاقد من الباطن:

هي تلك العمليات الإنتاجية المرتبطة، في دورة إنتاج محددة، بعمليات التصميم، الإعداد، التصنيع، التنفيذ و الصيانة للمنتوج التي تسندها مؤسسة تسمى بالأمر إلى مؤسسة أخرى تسمى المتلقية للأمر، التي يتعين عليها الامتثال للشروط التقنية المحددة<sup>1</sup> ، و تلجأ المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى التعاقد من الباطن للأسباب التالية:

- تقليل التكاليف الثابتة للنقل والخدمات اللوجستية وتطوير المعدات والمهارات والتنظيم المحكم بهدف تحسين الأداء سلسلة الإمداد.
- توفير الوقت اللازم والطاقة للتركيز على العمل المنجز لضمان الاستمرارية في التوريد.
- تسيير أفضل للميزانيات وتخفيض التكاليف<sup>2</sup> .

---

1- بزقروي عبلة وقاسمي خضرة و عبد الملوك مزهوده ، المقالة بالباطن كخيار لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة،

مداخلة في ملتقى حول المناولة كخيار استراتيجي لتدعيم تنافسية المؤسسة الاقتصادية، جامعة باجي مختار، عنابة، 06-07 نوفمبر 2007، ص3  
2 - Jean CHATAIN, Roger GAUDON, petit et moyenne entreprise, l'heur du choix, Edition sociales, 1995, P106.

## المبحث الثاني : وظائف اللوجستيك

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

**المطلب الأول :علاقة اللوجستيك بوظائف المؤسسة:**

**أولا :علاقة اللوجستيك بالتسويق:**

إن التسويق هو عملية التخطيط، التنفيذ، التسعير، الترويج وتوزيع البضائع والخدمات لخلق تبادل مع مجموعات أخرى، بما يؤدي إلى تحقيق الأهداف الفردية والتنظيمية، ويختص التسويق بوضع المنتجات أو الخدمات في قنوات التوزيع وذلك لتسهيل عملية التبادل. فأنشطة الإمداد تؤثر على نشاط التسويق والبيع من خلال<sup>1</sup>.

\*تكلفة سعر المنتج.

\*توقيت إنتاج المنتج.

\*جودة الإمدادات ومن ثم جودة المنتج.

\*توقيت إتاحة المنتج للعميل.

\*أماكن إتاحة المنتج للعميل.

\*كفاءة أساليب وأدوات التعبئة والتغليف وفق احتياجات ورغبات وأذواق العميل.

\*مستوى رضا العميل عن الخدمات التي تقدمها له المنظمة.

\*العلاقة بين مصادر الإمداد التي تشتري منتجات المنظمة (المورد /العميل)، فالعلاقة بين

اللوجستيك والتسويق علاقة ترابط وتقاطع ويتم التأثير من خلال البيانات والمعلومات المقدمة

من طرف إدارة التسويق ومن بينها ما يلي:

1- مصطفى محمود أبو بكر، المرجع في وظيفة الاحتياجات وإدارة الأنشطة اللوجستية في المنظمات المعاصرة :مدخل استراتيجي تطبيقي لتحقيق

الميزة التنافسية من خلال أعمال الشراء والتخزين، الدار الجامعية، الإسكندرية: مصر، 2003-2004 ص26.

## الفصل الثاني: فعالية الإدارة اللوجستية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

- أيضا تستفيد إدارة التسويق من البيانات الخاصة بالتطورات التي تحدث في أسواق المواد ومستلزمات الإنتاج حتى تضع سياساتها التسويقية مما يتفق مع خصائص هذه المواد بالأسعار والتكلفة المناسبة<sup>1</sup>.

### **ثانيا :علاقة الإمداد بالإنتاج:**

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

- توقيت توفير الإمدادات حسب خطط وبرامج الإنتاج أو التصنيع.  
- خدمات التخزين والنقل والمناولة بين خطوط أو مراحل عملية الإنتاج، وتأثير ذلك على انسياب العملية الإنتاجية.

### **ثالثا :علاقة اللوجستيك بالإدارة المالية:**

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

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

1- رسمية زكي قرياقص، عبد الغفار حنفي، الإدارة الحديثة في إدارة الإمداد والمخزون، الدار الجامعية، الإسكندرية :مصر، 2004 ، ص 27 .

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

- معلومات عن الموارد المتاحة والتي يمكن تخصيصها للإنفاق على الأنشطة المختلفة (نقل، تخزين، مناولة،)...
- أما إدارة اللوجستيك فيجب أن تمتد الإدارة المالية بما يلي:
- أي تغيرات في كمية المشتريات الحالية أو المتوقعة حتى يمكن تدبير الأموال لمواجهة هذه التغيرات.
- توقيت عملية الشراء حتى يمكن تدبير الأموال في الوقت المناسب.
- موقف السيولة والتمويل اللازم من الأنشطة اللوجستية وما يتطلبه من تجهيزات وأجهزة وأدوات وغيرها من الإمكانيات المادية والفنية والبشرية.
- أسس وقواعد ربحية أو عائد الأنشطة اللوجستية كوحدة إنتاجية يتم قياس وتقييم أدائها ماليا.
- تكلفة وربحية المنتجات ومن ثم ربحية وعائد الاستثمارات على مستوى المنظمة.
- رابعا: علاقة اللوجستيك بالجوانب التنظيمية والإدارية والموارد البشرية:**
- إن الموارد البشرية تعتبر مهمة جدا بالنسبة لإدارة اللوجستيك حيث هذا يحتاج إلى عمالة ماهرة، كما أن الشكل التنظيمي يلعب دورا هاما في تحقيق أهداف ووظائف المؤسسة ومنها اللوجستيك وتكمن هذه العلاقة في<sup>1</sup> :
- نوع وشكل ومكونات الهيكل التنظيمي للمنظمة.
- الاختصاصات والعلاقات التنظيمية والإدارية بين مكونات ومستويات الهيكل التنظيمي للمنظمة.
- نوع الوحدات التنظيمية المعاونة ومستواها الإداري في الهيكل التنظيمي مثل بحوث الشراء وخدمة الموردين وغيرها.
- أنظمة الاتصالات الإدارية داخل المنظمة ومجالات التعاون والتنسيق بين الوحدات التنظيمية والمستويات الإدارية.

1- مصطفى محمود أبو بكر، نفس المرجع السابق، ص 27-28.

### المطلب الثاني: التنظيم اللوجستي

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

#### أولا: أهمية التنظيم اللوجستي:

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

لقد ساعد تطور مدخل النظم على تقديم إطار تحليلي لدراسة أنشطة اللوجستيك، ويرجع ذلك إلى أن مدخل النظم لا يعتمد على التخصص كأساس لتكوين الوظائف، وإنما يعتمد في تكوين هذه الأخيرة على تجميع الأنشطة ذات علاقات الارتباط القوية، ووفقا لمدخل النظم فإن النظم المتكاملة تؤدي إلى مستويات أداء أعلى من تلك النظم التي تشمل أنشطة فرعية غير مترابطة ولكنها ذات طبيعة واحدة، ولقد ساهم هذا المدخل بشكل مباشر في حصر مختلف الأنشطة المرتبطة بعملية تدفق المواد والأجزاء والمنتجات المتاحة من وإلى المنظم ووضعها داخل إطار إداري موحد وهو الإطار الخاص بإدارة اللوجستيك<sup>2</sup>.

1- نهال فريد مصطفى، إدارة المواد والإمداد" إدارة المخازن - إدارة المشتريات - النقل والشحن " ، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2008، ص278.

2- نهال فريد مصطفى، جلال العبد، إدارة اللوجستيات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص24.

### ثانيا :التطور التنظيمي لإدارة اللوجستيك

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

• **المرحلة الأولى:** هي التي جرى رصدها في أوائل السبعينات، في هذه المرحلة كان الهيكل التنظيمي تقليديا والذي يتميز بانتشار وظائف اللوجستيك ما بين عدة وحدات تنظيمية، كما أنه لا وجود لبعض الأنشطة اللوجستية في الخارطة التنظيمية<sup>1</sup> ، وتعود طبيعة هذا الهيكل التنظيمي إلى خصائص تلك المرحلة والتي كانت مرحلة ظهور اللوجستيك كمفهوم إداري، كما أن تلك الفترة كان اللوجستيك مشتتا بين وظائف المؤسس، والشكل رقم 02-01 يوضح الهيكل التقليدي لإدارة اللوجستيات حيث نلاحظ من الشكل أنه لا وجود لإدارة مستقلة.

• **المرحلة الثانية:** تم في هذه المرحلة وضع مسؤول تنفيذي كبير يتبع الإدارة العليا وعهد إليه بالمسؤولية عن الأنشطة اللوجستية، حيث تم لأول مرة جمع إدارة المواد مع إدارة التوزيع المادي تحت إدارة واحدة.

ولقد تصدرت شركات عملاقة مثل كوداك و ويرلبول مسيرة إحداث هذا النوع من التعديل الرسمي في الهيكل التنظيمي.

ومع ذلك في عام 1985 ظلت معظم الشركات الكبرى عالقة في المرحلة الأولى أو تخطت المرحلة الثانية قفزا إلى المرحلة الثالثة مباشرة<sup>2</sup>، والشكل رقم 02-02 يوضح الهيكل التنظيمي للوجستيك المتكامل.

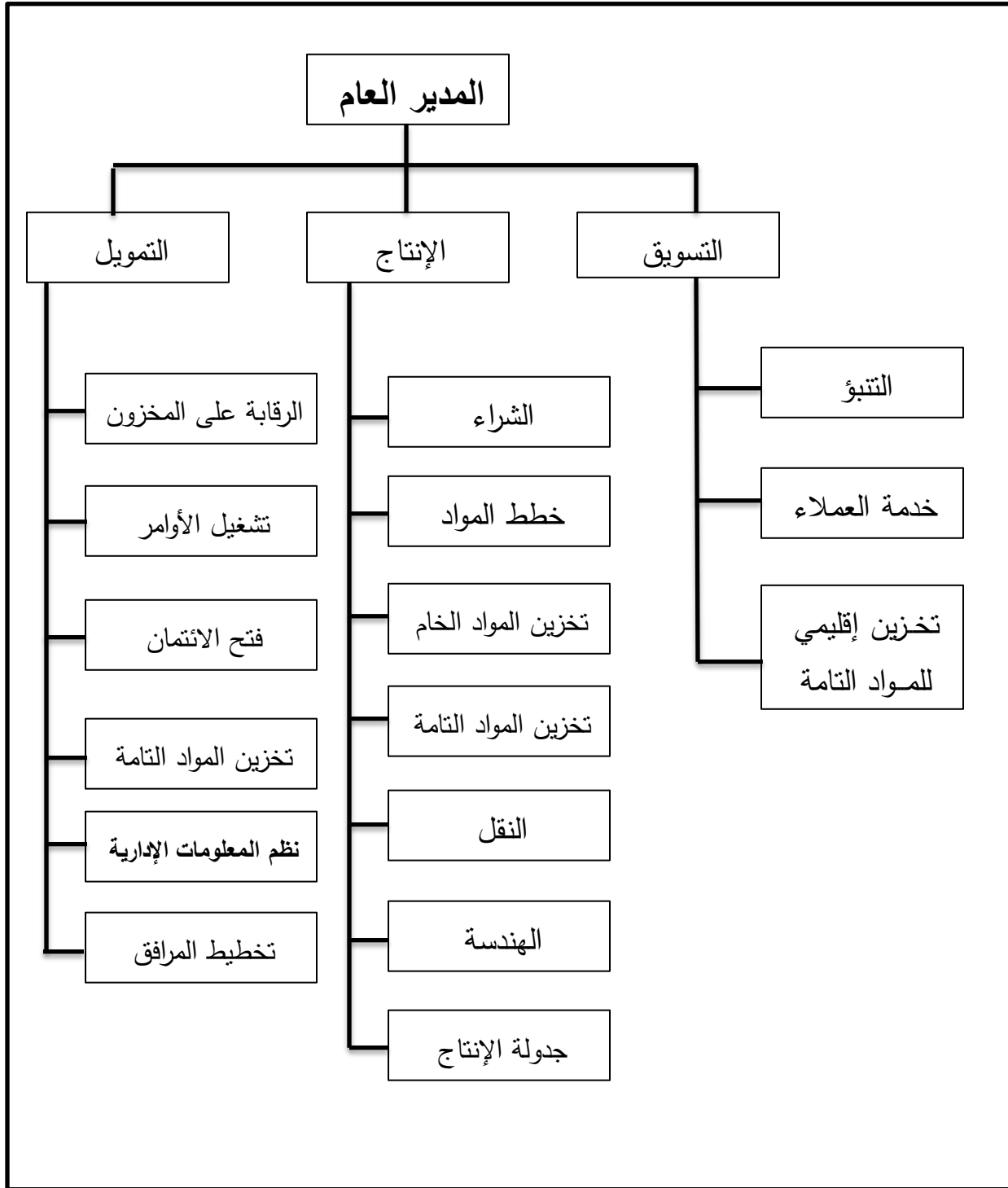
• **المرحلة الثالثة:** وهي مرحلة إدارة سلسلة الإمداد أو ما تسمى باللوغستيك المشترك، تتضمن هذه المرحلة الدمج الكامل للأنشطة اللوجستية، وتعطي أهمية كبيرة لإدارة اللوجستيك داخل الهيكل التنظيمي للمؤسسة كما هي موضحة في الشكل رقم 03-02.

1- نهال فريد مصطفى، جلال العبد، نفس المرجع، ص329

2- رونالد إتش بالو، إدارة اللوجستيات: تخطيط وتنظيم ورقابة سلسلة الإمداد، ترجمة تركي إبراهيم سلطان، أسامة أحمد مسلم، دار المريخ،

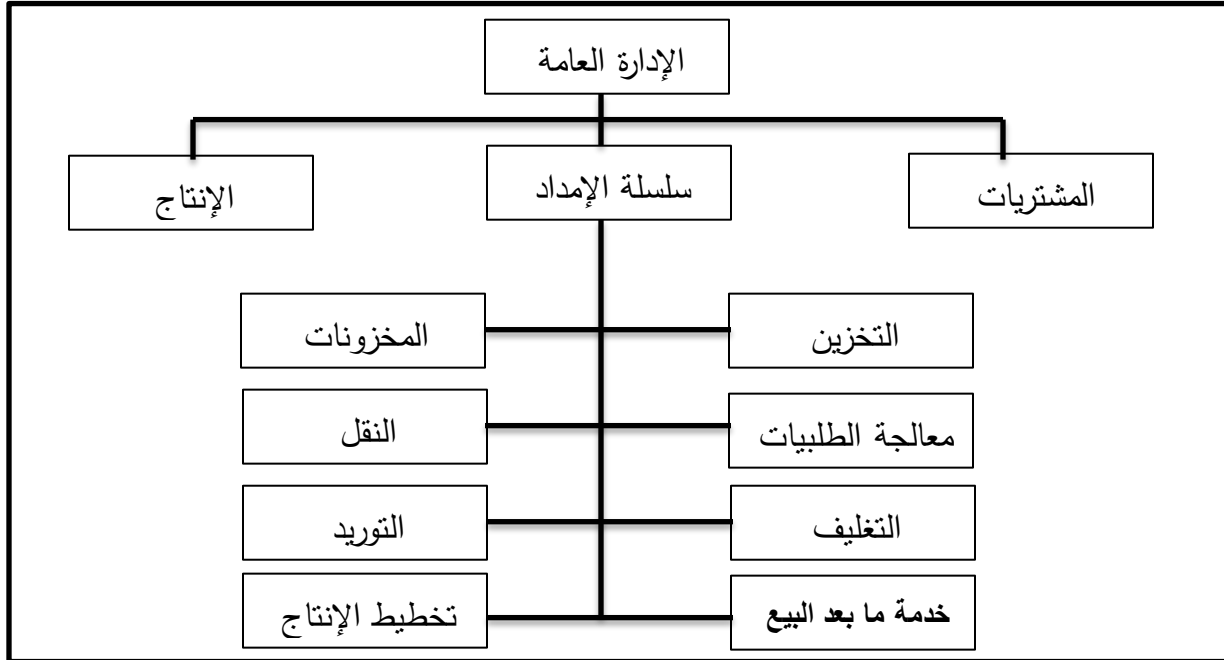
الرياض: السعودية، 2006، ص 768

الشكل رقم (01-02) : الهيكل التنظيمي التقليدي للوجستيك



المصدر : نهال فريد مصطفى، جلال العبد، إدارة اللوجستيات، الدار الجامعة الجديدة الإسكندرية : مصر 2004 - 2005، ص330.

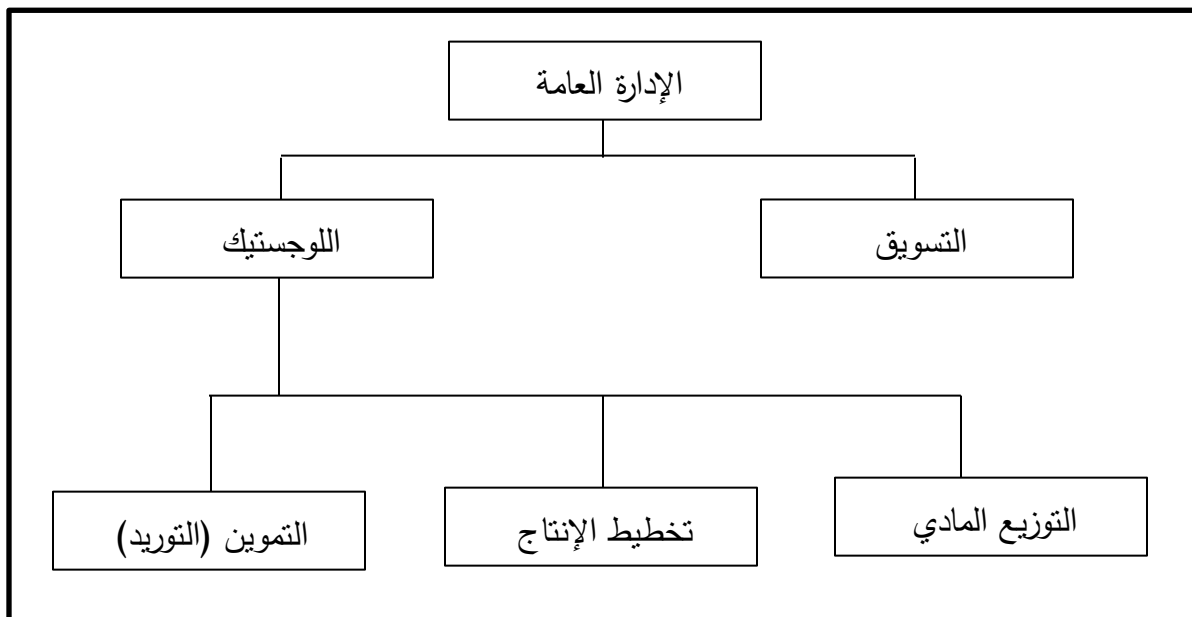
الشكل رقم (02-02) : الهيكل التنظيمي للوجستك المتكامل



المصدر : عبد العزيز بن قراط، أداء وجودة الخدمات اللوجستية ودورها في خلق القيمة، مذكرة مقدمة

ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة قلمة، السنة الجامعية 2009-2010، ص18

الشكل رقم (03-02) : المكانة الحديثة للوجستك



المصدر : عبد العزيز بن قراط، مرجع سابق، ص 19

### خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل يتضح لنا مدى أهمية الإدارة اللوجستية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة و مدى علاقتها و تفاعلها مع الوظائف الأخرى. يتوقف نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة 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 . تهدف وظيفة اللوجستيك إلى تحقيق انسيابية العمل والتدفق المستمر بأقل التكاليف لزيادة ربحية المؤسسة، وأصبح يشكل مجال للمنافسة بين المؤسسات واكتساب أسواق جديدة.

يتوقف الوضع التنظيمي لوظيفة اللوجستيك على عدة عوامل منها طبيعة عملها و الأدوار التي تؤديها هذه الوظيفة و مستوى الثقافة وكثافة العمل فيها و ظروف أسواق التوريد من حيث العرض و الطلب و التنظيم الجيد الذي يأخذ بالحسبان اعتبارات التنسيق و التكامل بين التقسيمات الأساسية و الفرعية على مستوى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة و على مستوى الإدارة المعنية باللوجستيك.

و بالتالي تعد أهمية وظيفة اللوجستيك بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بامتلاك نظام فعال يساعد على تقليص التكاليف و تحسين الربحية، و هذا ما رأيناه من خلال هذا الفصل إذ أدركت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مدى أهمية هذه الوظيفة في تحقيق التنسيق و التكامل بين مختلف الأنشطة بهدف توفير المنتجات و مدخلات الإنتاج في الوقت والمكان المناسب و في الحالة المطلوبة، إضافة إلى دور الإدارة اللوجستية في خدمة العملاء، مما يساعد على توفير الميزة التنافسية للمنظمة و زيادة أرباحها.

# الفصل الثالث

دراسة حالة مؤسسة تعبئة وتوزيع المواد الغذائية

**DICOPA**

## تمهيد الفصل:

إن كل مؤسسة من المؤسسات الانتاجية سواء كانت عامة أو خاصة، تسعى بشكل متزايد ومستمر الى أن تستحوذ على نصيب مناسب في السوق، و مؤسسة DICOPA واحدة من ضمن دراستنا و هي تعني توزيع و تعبئة المواد الغذائية / شركة ذات أسهم المتواجدة بغليزان بالمنطقة الصناعية سيدي محمد بن عودة و هي تعتبر وحدة هامة لما لها دور في تلبية متطلبات الافراد من خدمات و منتجات و سيتم عرض شامل للمنشأة و إلى ما وصلت إليه الآن و كذا عرض هيكلها التنظيمي و تحليله و إبراز أهم أنشطتها.

**المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة تعبئة وتوزيع المواد الغذائية/ شركة ذات****أسهم بغليزان DICOPA**

سننتظر في هذا المبحث إلى التعريف بمؤسسة تعبئة وتوزيع المواد الغذائية DICOPA ، مميزاتا ، خصائصها، ومهامها وأهدافها، وهيكلتها وكذا بنيتها التحتية.

**المطلب الأول: نبذة تاريخية عن نشأة و تطور مؤسسة DICOPA**

مؤسسة توزيع و تسويق المواد الغذائية كانت في ما مضى عبارة عن مؤسسة صغيرة قام بإنشائها المستعمر الفرنسي و كانت تسمى أنداك GEGE و تعني كلمة " جيجي " الابن الصغير لصاحب المؤسسة و كان موقعها بنهج ميموني لحسن وسط مدينة غليزان، في سنة 1962م بعد مغادرة ما يقارب مليون معمر الجزائر تاركين نشاطاتهم، كلفت بلدية غليزان بتسيير مؤسسة " جيجي " حتى سنة 1963م تم إنشاء دواوين من بينها الديوان الوطني للتجارة ONACO من أجل تسيير و تموين بالإنتاج و التسويق، و في السبعينات كانت هناك أزمة تسببت في ركود الاقتصاد الوطني و توقف شبه كلي للاستثمارات لعدة سنوات و جرى حرق الكثير من المؤسسات العمومية، و استمر هذا الوضع الي غاية 1991م حيث بدأ عمل هذه الوحدة في الانتاج الي غاية 1994م حيث تم تعديل هيكلها بقرار وزاري من مؤسسة تكييف و تحميص البن غرب الي مؤسسة تحويل و تكييف البن غليزان حيث يقتصر عملها على تحميص البن و تعليبها و توزيعها الي غاية 2014م تم تحويل هذه المؤسسة بقرار حكومي الي وحدة توزيع و تعبئة المواد الغذائية مقرها وهران و هذه الاخيرة انجر عنها عدة فروع في ولايات الوطن و اقتصرت دراستنا على فرع من فروعها ألا و هي مؤسسة DICOPA المتواجدة بغليزان.

## المطلب الثاني: تعريف و أهداف مؤسسة DICOPA.

### أولاً- تعريف مؤسسة تعبئة المواد الغذائية - غليزان - DICOPA

مؤسسة توزيع و تعبئة المواد الغذائية شركة ذات أسهم فرع بالمنطقة الصناعية طريق سيدي أحمد بن عودة غليزان، يقدر رأسمالها ب 500000000 دج وهي وحدة تطبيق و تميمص البن غليزان .

تم بناء هذه المؤسسة وفق مراحل، بدأت من مؤسسة "جيجي" من سنة 1962م إلى غاية "OPACDI" سنة 2014م، بمساحة تقدر ب 10000م<sup>2</sup> منها 4500م<sup>2</sup> مغطاة.

### ثانياً-أهداف مؤسسة - DICOPA -

بعد تنفيذ الاصلاحات الاقتصادية الجديدة، تحولت هذه الوحدة من مؤسسة تكييف و تميمص البن إلى موزع وحدة توزيع و معبأة مواد غذائية بمعنى أنها تستطيع توزيع أي منتج غذائي، و تستطيع إضافة منتجات جديدة، فالمؤسسة تسعى من خلال نشاطها إلى تحقيق الاهداف التالية:

- ✓ إنشاء مخزون أمان و تدعيم السوق الوطنية بالمواد التي توزعها.
- ✓ إعداد برنامج التموين على ضوء احتياجات الزبائن.
- ✓ توسيع تشكيلة المنتجات الموزعة و بالتالي التعامل مع موردين و زبائن جدد.
- ✓ تحقيق أقصى حد ممكن من الارباح، أي مضاعفة رقم الأعمال .
- ✓ السهر على مراقبة الجودة و تركيب منتجاتها بالفحص المخبري للحفاظ على سلامة الزبائن.
- ✓ العمل على إنشاء هيئات جديدة لتعزيز و توسيع شبكة التوزيع و الاتصال.

## المطلب الثالث: نشاط و مهام مؤسسة توزيع و تعبئة المواد الغذائية - غليزان -

### DICOPA

#### أولاً - نشاط مؤسسة DICOPA

وجود المؤسسة يعني وجود جملة من الانشطة التي يمكن ان تقوم بها، حيث يتمثل

نشاطها في:

✓ تعبئة و توزيع المواد الغذائية.

✓ ضمان التمويل للتمكن من تحقيق المخططات المتعددة فيما يخص التعبئة و التوزيع.

#### ثانياً - مهام مؤسسة DICOPA

تلعب المؤسسة دورا اقتصاديا هاما و فعالا خاصة على المستوى المحلي حيث

تغطي نسبة معتبرة من الطلب من خلال مهامها منها:

✓ نظرا لعدم شهرة منتجات هذه الوحدة لكونها حديثة النشاط تعمل المؤسسة على

تحسين صورتها و جودة منتجاتها في السوق و ذلك لجذب عدد من الزبائن غير

الذين تتعامل معهم المؤسسة.

✓ زبائن المؤسسة: تتعامل المؤسسة مع مختلف المؤسسات من الجهة الغربية.

✓ منافسين المؤسسة: هناك عدة منافسين للشركة منهم:

● وحدة زفيزف سيدي بلعباس.

● وحدة مستغانم.

● وحدة تلمسان.

● وحدة عين تموشنت.

#### ثالثاً - مجلس تسيير الوحدة

ينعقد مجلس التسيير مرة كل أسبوع و يضم مدير الوحدة و رؤساء المصالح إلى

جانب ممثلين من النقابة و الغرض منه هو متابعة ما يحدث في الوحدة و مناقشة العراقيل

لإيجاد الحلول المناسبة، كما تجمع بين المصالح علاقات عمل مكملة لبعضها البعض حيث

ترمي إلى تنفيذ قرارات الوحدة التي بدورها تنفذ قرارات الادارة العامة وكل هذا تحت إشراف الإدارة المركزية التي تبقى على اتصال دائم لضمان التسيير .

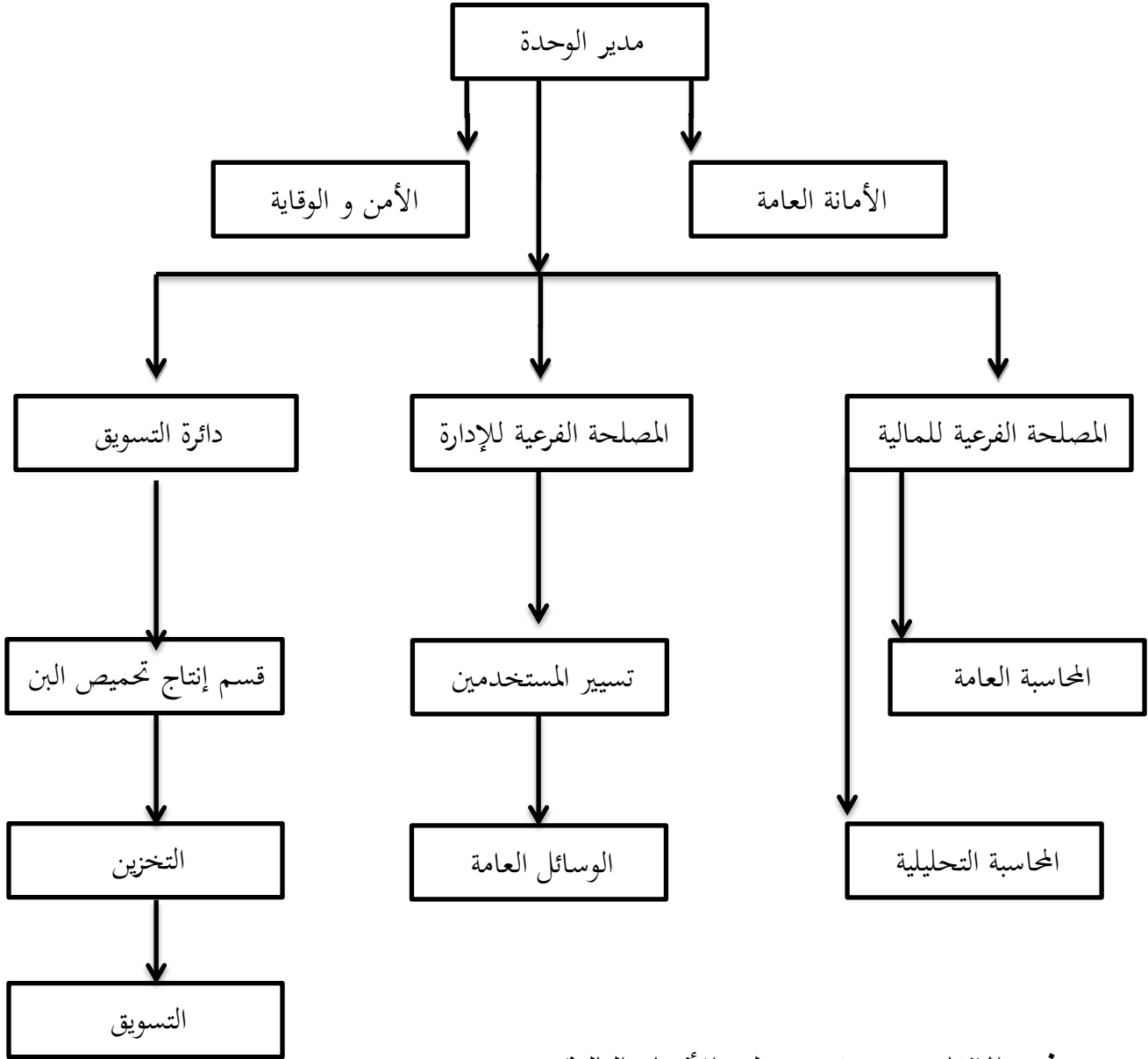
أما فيما يخص نظام العمل في المصنع فيوجد 26 عامل و عاملة يوحدون جهودهم من أجل التسيير الحسن للإنتاج و ينقسمون الى ثلاثة أفواج كما هو موضح في الجدول التالي:

**الجدول رقم (03-01) : نظام العمل في المصنع**

المجموع	الأشخاص المؤقتين		الأشخاص الدائمين	
	إناث	ذكور	إناث	ذكور
26	2	1	1	22

المطلب الرابع: عرض و تحليل مخطط الهيكل التنظيمي وحدة توزيع و معبأة مواد غذائية غرب<sup>1</sup>  
أولاً- الهيكل التنظيمي وحدة توزيع و معبأة مواد غذائية

الشكل (03-01): الهيكل التنظيمي وحدة توزيع و معبأة مواد غذائية



-فرع الإنتاج : و تشرف على الأقسام التالية:

1. قسم إنتاج تجميع البن.
2. قسم إنتاج تجميع القهوة.
3. قسم تعليب القهوة مطحونة.

<sup>1</sup>وثائق مقدمة من طرف المؤسسة.

و أسندت لهذه المديرية المهام التالية:

- تنفيذ السياسة الانتاجية للمؤسسة و تساهم في شراء المواد الاولية.
- الاشراف و تنسيق نشاطات هذه الوظيفة و تحرير تقارير النشاط.
- تحضير برامج الانتاج و استهلاك المواد.
- ايجاد سبل الاستهلاك المعياري للمواد الاولية و مركبات مواد التعبئة.

#### - قسم إنتاج تحميص البن:

تعتبر عملية التحميص من الطرق التي من خلالها يتم تحويل الخصائص الفيزيائية لحبوب البن الى قهوة جاهزة للاستهلاك، وذلك عن طريق تغيير صفات الحبوب الطازجة الخضراء للبن من حيث طعمها و لونها و كثافتها و رائحتها، على الرغم من أن البن غير المحمص يحتوي على نفس مستويات البروتين و الاحماض و الكافيين التي تحتوي عليها القهوة المحمصة، و لكن الاختلاف يكون بالطعم و الرائحة.

إن عملية التحميص تؤدي الى ظهور النكهة المميزة للقهوة التي نتناولها، حيث تتسبب درجات الحرارة في حدوث تفاعل ميلارد و غيره من التفاعلات الكيميائية لحبوب البن.

#### - طرق تحميص القهوة:

\*طريقة التحميص بالأسطوانة: يتم تحميص البن في داخلها على شكل دفعات لمدة اثني عشرة دقيقة بدرجة حرارة (230) مئوية، و لكن ما يعيب هذه الطريقة أنها غير تجارية لأنها تستخدم بها كميات قليلة لا تسد حاجة السوق من القهوة.

\*طريقة تحميص القهوة بالهواء الساخن: حيث يتم إدخال كميات كبيرة من البن تحت درجة حرارة عالية جدا لمدة قصيرة لا تتجاوز ثلاثة دقائق.

\*طريقة تحميص القهوة في المنزل: وذلك من خلال وضع حبوب البن في وعاء حديدي على النار و له يد طويلة و ملعقة حديدية مشبوكة بواسطة سلسلة تسمى بالمحمسة، ويقلب البن للحصول على درجة اللون الذي ترغب به، درجات تحميص القهوة تكون الحبوب خضراء اللون، و يمكن تخزينها لمدة سنتين.

**-قسم إنتاج طحن القهوة:**

تعتبر عملية الطحن و هي طريق تغيير صفات الحبوب محمصة الى مطحون قهوة جاهزة بواسطة آلة طحن من الحجم الكبير ثم تخزين بوعاء حديدي كبير مجهزة لعملية تعليب.

**-قسم تعليب القهوة مطحونة:**

بعد النهاية من عملية الطحن تحول القهوة المطحونة الى مرحلة نهائية وهي مرحلة التعليب، عملية تعبأة القهوة مطحونة في علب مختلفة الحجم من 500غ - 1 كغ - 5 كغ. و هي آخر عملية إنتاج جاهزة للبيع.

**-التخزين:** طاقته الإنتاجية هي 3500طن من المنتج النهائي تتم فيه الرقابة على ثلاثة مستويات وهي:

**\*الأول:** يتم تداول الحراسة بين الحراس على مدار 24 ساعة بمعدل 8ساعات لكل حارس، عند نهاية مدة الحراسة يتم تسليم سجلات المخزن من الحارس الأول الى الحارس الآخر بعد الإمضاء عليها.

**\*الثاني:** تتم مراقبة سجلات و كذا دخول و خروج المواد من قبل المسير.

**\*الثالث:** هو من صلاحيات أمين المخزن حيث يقوم بالسهر على تطبيق أوامر الإدارة و مراقبة كل تحركات المخزن عن طريق مختلف الوثائق.

**ثانيا - مهام الدوائر و المصالح المكونة لهيكل المؤسسة**

بعدما عرضنا الهيكل التنظيمي، نقوم بتوضيح مهام الدوائر و المصالح المكونة لهذه الهياكل:

**1. مدير الوحدة: و يقوم بالمهام التالية:**

✓ إدارة الوحدة: له مسؤولية على كل مجريات النشاط اليومي للوحدة و المديرية الفرعية.

✓ التكفل بتنفيذ التوجيهات السياسية و التنموية للوحدة ( التموين - الانتاج - التوزيع ).

- ✓ الاشراف على الهيئات و المصالح و الاقسام في الوحدة من أجل المتابعة المستمرة لنشاط الوحدة و ظروف العمل.
- ✓ مسؤولية مدنية على كل نشاطات الوحدة، و أخطار التسيير و مسؤولية جنائية.
- ✓ الاطلاع على الحالة المالية و المحاسبية للوحدة و مختلف المعلومات الضرورية للتسيير من أجل إتخاذ القرارات.
- ✓ إبرام صفقات مع الموردين و الزبائن تحت شكل عقود تجارية.
- ✓ عقد اجتماعات دورية ما بين مختلف المديرات الفرعية آنذاك للوحدة، و ذلك للتنسيق فيما بينها.
- ✓ إمضاء كل المستندات، الوثائق و التقارير بغية إرسالها الى المديرية العامة او المتعاملين.

## 2. مديرية المراقبة الداخلية : و تضم 5 مكاتب رئيسية و هي:

- 1- الرقابة و الأمن.
- 2- الأمانة.
- 3- دائرة التسويق.
- 4- مصلحة المستخدمين.
- 5- مصلحة المحاسبة.

و سنقوم بتلخيص مهام هذه المكاتب فيما يلي:  
دائرة التسويق:

- ✓ المراقبة اليومية لحالات الإنتاج و المبيعات و السهر على احترام الأسعار المطبقة و المختلفة.
- ✓ المراقبة اليومية للإستهلاكات، و هذا فيما يخص المواد الأولية و مواد التعبئة.
- ✓ تقييم النتائج و اقتراح إجراءات تصحيحية .
- ✓ فحص تواجد إيصالات BONS التحويل اليومي للمنتجات المصنعة لمصلحة التوزيع.

✓ المراقبة اليومية لوضعية المخزونات، و مراقبة الشحن.

### الأمن و حفظ الصحة :

✓ السهر على النظافة و الأمن و الآداب داخل الورشات الصناعية.

✓ الحفاظ على ممتلكات المؤسسة.

✓ الحفاظ على أمن و السير الحسن داخل المؤسسة.

✓ اعداد تقارير يومية خاصة بالعمل و العمال داخل المؤسسة.

✓ التدوين في سجلات المراقبة و الملاحظات.

✓ حسن ملك سجلات التنظيمات، و احترام إجراءات التسيير.

### المصلحة الفرعية المالية و المحاسبية: و هي على التوالي:

1. المحاسبة العامة.

2. المحاسبة التحليلية.

3. الميزانية .

4. مصلحة التغطية: تقوم هذه المصلحة بعدة وظائف ومن بين هذه المهام نذكر:

✓ مطابقة الوثائق المحاسبية من مصاريف و إيرادات.

✓ مسك سجلات البنوك و الخزينة و تأمين الحسابات.

✓ السهر على تحقق الموازنات، كما أنها تصدر و تتابع الصكوك و دفعها لأجل

قبضها.

✓ السهر على دفع الديون و القروض، و تغطية الزبائن.

✓ متابعة ملفات المنازعات ( الزبائن التجارية ).

✓ الحرص على أملاك المؤسسة و متابعة العقود ( الاستثمارات).

✓ العمل على استهلاك المواد في وقتها و المعرفة الحقيقية لسير الوحدة.

✓ السهر على تحقيق الاستثمارات.

✓ السهر على التصريحات الضريبية و مراجعة الحسابات.

- ✓ الحفاظ على تنسيق أعمال الميزانية ( المحاسبة و المالية ) .
  - ✓ السهر على المراقبة الدورية على الخزينة.
  - ✓ تحديد تكاليف الانتاج و تطبيق يلم أسعار البيع و المخطط المحاسبي.
- المصلحة الفرعية للإدارة العامة: و هي:
1. تسيير المستخدمين
  2. الاجور و الاعانات الاجتماعية.
  3. مصلحة الوسائل العامة: تقوم بالمهام التالية:
- ✓ السهر على احترام حسن السلوك العام، و الإجراءات الخاصة به.
  - ✓ المساهمة في وقاية أو تصفية الصراعات الجماعية أو الفردية.
  - ✓ المشاركة في إنجاز محتوى البرامج التعليمية لرفع مستوى المستخدمين.
  - ✓ إنجاز مخططات التدريب و التريصات و تنفيذها، كما تتكفل بالمتابعة المالية لهم بالتعاون مع المديرية الفرعية للمحاسبة و المالية.
  - ✓ إنجاز مخططات التشغيل حسب حاجيات الوحدة، و تنفيذها بعد المصادقة عليها من قبل المديرية العامة.
  - ✓ إنجاز مشاريع المخططات التكوينية و الإتقان، و تسيير السلك المهني للوحدة بدلالة السياسة العامة و التنمية للمؤسسة فيما يخص الموارد البشرية و تسييرها من أجل الخدمات الاجتماعية.

**المبحث الثاني: أنشطة اللوجستيك على مستوى مؤسسة توزيع و تعبئة المواد****الغذائية - غليزان - DICOPA**

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 و تشخيص سياسة الإمداد المتبعة في المؤسسة.

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

إن لمؤسسة توزيع و تعبئة المواد الغذائية نوعين من الأنشطة اللوجستية منها أنشطة

رئيسية و الأخرى فرعية كالتالي:

**أولاً: أنشطة الإمداد الرئيسية:**

**أ / النقل :** تقوم مؤسسة توزيع و تعبئة المواد الغذائية بعملية النقل البري وهي مؤسسة تملك معدات لوجستية من رافعات و آلات التحويل والحاويات وشاحنات و... إلخ كما تستعين المؤسسة بناقلين خواص في حالة احتياجها.

**ب/التخزين :** لدى المؤسسة مخازن خصصت لتخزين المواد الأولية المختلفة والمنتوج النهائي إلى غاية تسليمها و كذا قطع الغيار التي تحتاج إليها المؤسسة في نشاطها حيث هيأت هذه المخازن وفق شروط تضمن سلامة المواد حيث تحفظ في ظروف ملائمة جدا.

**ج /خدمة العميل :** تهتم المؤسسة بالعمل بدرجة كبيرة جدا ، و باعتبار أن مؤسسة توزيع و تعبئة المواد الغذائية جد هامة في مجال توزيع المواد الغذائية على مستوى الولاية فهي 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 فروع المؤسسة في مختلف الولايات وكذلك بين مختلف مصالح المؤسسة 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 الالكتروني من خلال الهواتف الذكية حيث يتيح هذا النظام 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.

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

#### ثانيا: أنشطة الإمداد الفرعية:

أ /وظيفة الشراء: تقوم المؤسسة بشراء مختلف احتياجاتها من أجهزة و معدات لوجستية من داخل و خارج الوطن حيث تتميز هذه المواد بالجودة والنوعية و تراعي المقاييس الدولية.  
 ب /وظيفة المناولة : تعتمد المؤسسة على المناولة الآلية كحد كبير و المناولة اليدوية ، حيث تتمثل المناولة الآلية في نقل المنتج النهائي من المخازن بمعدات جد متطورة ، كما نجد المناولة الآلية في عملية الرفع والتحويل و النقل .

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

-و بالتالي تعتبر الإدارة اللوجستية بمختلف أنشطتها في المؤسسة من نقل وتسليم و تخزين و خدمة العملاء عنصر فعال و مهم يساهم في نشاط المؤسسة كما يساهم في تقديم أحسن الخدمات بأفضل نوعية و كفاءة.

**المطلب الثاني: تحليل دور الادارة اللوجستية في تحقيق أهداف مؤسسة DICOPA**

تمكنت المؤسسة من الاستمرار في عملها بفاعلية بالاعتماد على الفعاليات اللوجستية وتطبيقاتها.

فنظامها اللوجستي عمل على تقليل الهدر والضياع، وتخفيض التكاليف الكلية للسلع المنتجة من خلال تخفيض تكاليف أنشطة اللوجستيك الفرعية والتي تشمل، النقل، التخزين، المناولة، التسليم التعبئة والتغليف، وعن طريق اللوجستيك تمكنت من تحقيق المنفعة والتي بدورها تؤدي الى تحقيق الحاجات والرغبات والمنافع، وهي المنفعة الشكلية والزمانية والمكانية.

ويمكن القول إن إدارة التوزيع المادي وإدارة المواد تركزان اهتمامها على توفير المواد والسلع المطلوبة وأين ومتى يحتاجها الزبائن، وبعبارة أخرى فإن كلا من التوزيع المادي وإدارة المواد يشتركان في هدف هو توفير المواد والسلع، والتوزيع المادي يختص بإدارة السلع وتوزيعها وتسليمها إلى الزبائن والمستهلكين خارج حدود المؤسسة، أما إدارة المواد فإنها تعني توفير المواد والسلع وتجهيزها والمحافظة عليها ثم إيصالها إلى مراكز الإنتاج والتعبئة والمخزن داخل حدود المؤسسة .

وتقسم العمليات اللوجستية إلى ثلاثة اتجاهات، هي ادارة التوزيع المادي، ادارة المواد، نقل والتخزين والتحويل داخليا وكلما زادت عملية التفاعل والترابط والتنسيق بين العمليات اللوجستية الثلاث ستحقق المنشأة اهدافها بدقة ونجاح وفاعلية.

## خلاصة:

بعد تنفيذ الاصلاحات الاقتصادية الجديدة تحولت مؤسسة تكييف و تجميع البن الى مؤسسة تعبئة و توزيع المواد الغذائية، بمعنى أنها تستطيع توزيع أي منتج غذائي و إضافة منتجات جديدة، حيث تلعب هذه المؤسسة دورا اقتصاديا هاما خاصة على المستوى المحلي حيث تغطي نسبة معتبرة من الطلب من خلال مهامها المتعددة.

تتعامل هذه المؤسسة مع مختلف المؤسسات من الجهات الغربية حيث أن لها منافسين نذكر منها : وحدة سيدي بلعباس و وحدة مستغانم.

## الخاتمة العامة:

بعد وصولنا إلى هذه المرحلة من البحث نستطيع أن نركز على النقاط الأساسية التي اتضحت جليا بعد انهائنا للفصول الثلاثة التي شكلت محاور بحثنا ، ووجدنا من خلالها بأن الآونة الأخيرة شهدت اهتماما كبيرا بالإدارة اللوجستية وتوفير الدعم اللوجستي اللازم للمؤسسات، خاصة في الدول المتقدمة وهذا نظرا لأبعادها في تحقيق جودة منتجاتها والوصول إلى الفعالية المطلوبة ، من خلال المساعدة والدعم بإتباع استراتيجية تنمية ، وحاولنا نحن هنا إبراز الدور الكبير والأهمية القصوى والبالغة للإدارة اللوجستية وسلاسل الإمداد ،ومالها من انعكاس على رفع كفاءة وفعالية مهام وأنشطة الإمداد وتحسين أدائها، وبالتالي نجاح هذه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تنمية وتحسين كفاءة أداء التسويق والإنتاج والجودة ومنافذ التوزيع وزيادة الأرباح ،بإتباعها لمعايير التعبئة والتغليف والتوزيع والنوعية للمنتوج ، ومواصفات كي تمنحه ميزة تنافسية هامة تجعل لديها فرصة في غزو الأسواق ، بفضل الأداء اللوجستي الفعال والاستراتيجية المقدمة من طرف الدولة مثل الإجراءات المحفزة ومرافقتهم في مساعيهم الاستشرافية بحثا عن منافذ خارجية واعدة.

ودرستنا هذه مكنتنا من التحقق من صحة الفرضيات التي تم عرضها في المقدمة وذلك

كما يلي:

- ندعم الفرضية الأولى التي تعتبر الإدارة اللوجستية مهمة في الإدارة الحديثة ،و يتم تقييم أدائها من خلال سلاسل الإمداد هي إدارة منسقة ومتكاملة بين مختلف وظائفها وأنشطتها وهيكلها التنظيمي، ويتم تقييم الأداء من خلال سلسلة الإمداد وهذا من خلال الاختبار والكشف عن مدى جدوى التخطيط الاستراتيجي للإدارة اللوجستية في قياس كفاءة و فعالية عملها.

-نعم الإدارة اللوجستية تفعل مختلف وظائف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ،الإنتاج والتسويق والمالية والجوانب التنظيمية والإدارية والموارد البشرية وشاملة لمختلف العمليات ، كالنقل والتخزين للمنتجات التامة من المصنع الي العميل أو المستهلك ، وتشمل قنوات النقل

بين كل من المخازن و تجار الجملة و تجار التجزئة والمستهلك أي تدفق البضائع من نقطة الإنتاج الي نقطة الاستهلاك.

-نؤكد على صحة الفرضية الثالثة التي تعتبر الإدارة اللوجستية مهمة في تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، من خلال زيادة تنافسيتها و تحسين أدائها.

### نتائج البحث:

من خلال اختبارنا للفرضيات المطروحة سابقا تركزت لدينا الآن عناصر أساسية

نستطيع طرحا كنتائج لهذا البحث ونعرضها كما يلي:

- الاستراتيجية اللوجستية تعتبر رهانا استراتيجيا لرفع الأداء وزيادة القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة.
- يعتبر أداء سلسلة الإمداد ذو أهمية كبيرة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- تطوير الخدمات اللوجستية تخفض من التكاليف وتنهض باقتصاديات الدول و توفر الرفاهية للمواطن.
- الإقلاع الاقتصادي لن يكون بدون المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بل يستدعي التفكير في ترقيتها.
- مرافقة الدولة و التحفيزات الحكومية تشجع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.
- هناك بعض الشركات التي تمارس الإدارة اللوجستية دون إحداث إدارة خاصة بها لتنسيق عناصرها بشكل مخطط.
- الاهتمام الكبير للمؤسسة بالإدارة اللوجستية في النقل والتخزين والإمداد يجعلها تضبط النفقات وترشيد التكلفة وريح للوقت.
- تطمح المؤسسة محل دراسة الحالة إلى المزيد من النجاحات في الإدارة اللوجستية ودعمها لسلسلة الإمداد.
- الدول التي لديها إمداد لوجستي تستفيد من التنويع الاقتصادي وعدم تركز اقتصادها فقط في قطاع واحد كالدول النفطية مثلا ومنها الجزائر.

## التوصيات:

- بعد عرض هذه النتائج نستطيع الآن أن نطرح بعض التوصيات للإفادة وإعطاء الإضافة في هذا المجال:

- يجب على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أن تتبنى تطبيق الإدارة اللوجستية وأن تزيد من جهودها في تنمية ودعم آليات واستراتيجيات النظم اللوجستية وتأهيل الموارد البشرية من خلال البرامج المعرفية التكنولوجية وتخفيض المعوقات والقيود الروتينية في أنشطة العمليات الإنتاجية والخدماتية.

- ضرورة العمل على توفير المتطلبات اللازمة لتطبيق الإدارة اللوجستية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتي تتمثل في تطوير البنية التحتية الأساسية ونظم النقل والتخزين والارتقاء بالوسائل والمعدات التكنولوجية المعرفية.

- لكي تستفيد الدول من التنويع الاقتصادي يجب عليها الاهتمام المتزايد باللوجستيك للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

- توطيد العلاقة بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومراكز البحث التطبيقي لاستقطاب الأفكار والإبداعات التكنولوجية وإيجاد الحلول التي تناسب مشاكلها بالأخص التسويقية منها.

- في الواقع أن الجزائر قامت بإجراءات تحفيزية لتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، إلا أنها لازلت غير مؤهلة، وعليه يجب استحداث هيئات ترافق المنتج المحلي عبر مختلف مراحل إنتاجه، وبمختلف أشكال الدعم حتى يصبح جاهزا في مواجهة معايير الجودة.

- توصي الدراسة بضرورة الاهتمام بالإدارة اللوجستية وأنشطتها لما لها من أثر كبير في تحقيق رضا العملاء ودعم الميزة التنافسية للمؤسسة.

- توصي الدراسة بضرورة طرح مناهج وتخصصات جامعية في مجال الإدارة اللوجستية على مستوى وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.

# قائمة المراجع

## الكتب والمؤلفات:

- 1- عبد الستار محمد العلي و خليل إبراهيم الكنعاني ، إدارة سلاسل التوريد ، دار الميسرة للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، الطبعة الأولى ، 2009 .
- 2 - شريف محمد ماهر ، تخطيط النقل وسياسته (الفعالية وعوامل الجدارة ) ، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر ، 2009 .
- 3- نهال فريد مصطفى و جلال العبد، إدارة اللوجستيات ، قسم إدارة الأعمال كلية التجارة- جامعة الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2003 .
- 4- أيمن النحرأوى، العمليات اللوجستية ، منشأة الشهابي للطباعة و النشر و التوزيع ، الإسكندرية ، مصر ، 2010.
- 5- نهال فريد مصطفى وآخرون ، مقدمة في إدارة اللوجستيات، قسم إدارة الأعمال ، القاهرة، مصر، 2008 .
- 6-رونالد اتش بالوا، إدارة اللوجستيات - تخطيط وتنظيم سلسلة الإمداد :ترجمة تركي إبراهيم سلطان ، أسامة أحمد مسلم ، دار المريخ للنشر والتوزيع ، المملكة العربية السعودية ، 2006 .
- 7- إسماعيل محمد السيد وآخرون ، إدارة الإمداد والتوزيع ، دار الفكر الجامعي للنشر ، القاهرة ، مصر ، 2006 .
- 8- خالد ممدوح ابراهيم ، لوجستيات التجارة الالكترونية ، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2008 .
- 9- ثابت عبد الرحمن إدريس، مقدمة في إدارة الأعمال اللوجستية ، الدار الجامعية للنشر والتوزيع . القاهرة ، مصر، 2002.
- 10- محمد حسان، إدارة الإمداد والتوزيع، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2009 .
- 11- ممدوح عبد العزيز رفاعي ، إدارة سلاسل التوريد مدخل تحليل العمليات، جامعة عين شمس ، مصر ، 2009.
- 12- محمد المصري ، التخطيط والمراقبة الإدارية ، مؤسسة شهاب الجامعية ، عمان ، الأردن ، 2007 .
- 13- صلاح الدين عبد الباقي :الجوانب العلمية و التطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات، الدار الجامعية للتوزيع و النشر، الإسكندرية، مصر، 2002 .
- 14- شحاذة نظمي و آخرون، إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الأولى ، دار صفاء للنشر ، عمان ، الأردن ، 2000 .
- 15- فاروق عبده فليبه و محمد عبد المجيد ، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية ، دار الميسرة للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2005 .
- 16- محمد محروس إسماعيل، اقتصاديات الصناعة و التصنيع، شباب الجامعة للطباعة ، الإسكندرية، مصر ، 1997.
- 17-عبد الباسط وفاء، مؤسسات رأس المال المخاطر و دورها في تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 2001 .
- 18- إيمان مرعي ،المشروعات الصغيرة و التنمية في التجارة الدولية، مركز الدراسات الاستراتيجية ، الجامعة الأردنية ، عمان ،الأردن، 2009 .
- 19- د. عبد المنعم محمد الطيب، تمويل وتطوير المشروعات الصغيرة في ظل الاليات الجديدة لتحريك التجارة - التجربة السودانية، 2003.
- 20- مصطفى محمود أبو بكر ، المرجع في وظيفة الاحتياجات وإدارة الأنشطة اللوجستية في المنظمات المعاصرة :مدخل استراتيجي تطبيقي لتحقيق الميزة التنافسية من خلال أعمال الشراء والتخزين ، الدار الجامعية، الإسكندرية: مصر، 2003-2004 .
- 21- رسمية زكي قرياقص، عبد الغفار حنفي، الإدارة الحديثة في إدارة الإمداد والمخزون، الدار الجامعية، الإسكندرية: مصر، 2004
- 22- نهال فريد مصطفى، إدارة المواد والإمداد" إدارة المخازن - إدارة المشتريات -النقل والشحن " ، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر ، 2008 .
- 23- عبد القادر فتحي لاشين وآخرون، المفاهيم الحديثة في إدارة خدمات النقل و اللوجستيات، بحوث ودراسات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2007 .

## الرسائل والأطروحات الجامعية:

- 1- ساوس الشيخ ، أثر الإدارة البيئية في إطار إدارة سلسلة الإمداد على الأداء، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه كلية العلوم الاقتصادية جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2012- 2013.
- 2- كندري كريمة ، دور الإمداد في تحسين تنافسية المؤسسة ، دراسة حالة مطاحن الأوراس وحدة أريس ، مذكرة لنيل شهادة الماستر علوم التسيير تخصص اقتصاد النقل والإمداد، جامعة الحاج لخضر، باتنة ، 2010-2011 .
- 3- فهد إبراهيم جورج حوا ،أثر الإدارة اللوجستية في رضا الزبون ،مذكرة لنيل شهادة الماجستير ،جامعة الشرق الأوسط ، عمان ، الأردن، 2013 .
- 4- مبارك محمد العنبيي ، أثر المناخ التنظيمي على أداء العاملين ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، جامعة عمان، 2007 .
- 5- سوزان صالح دروزة ، العلاقات بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها وأثرها على تميز الأداء المؤسسي ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال ، كلية العلوم الإدارية والمالية ، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا ، عمان ، الأردن ، 2008 .
- 6- مجد عمر سلامة، دور تكنولوجيا الأعمال الالكترونية في التقليل من مخاطر سلسلة الامداد في شركات تكنولوجيا المعلومات الأردنية ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة الشرق الأوسط، عمان ، الأردن ، 2013 .
- 7- غسان قاسم داود اللامي وكاظم داود سلمان، مقاييس أداء سلسلة التجهيز دراسة حالة في الشركة العامة للصناعات القطنية ، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 2010 .
- 8- مشري محمد الناصر، دور المؤسسات المتوسطة والصغيرة والمصغرة في تحقيق التنمية المحلية المستدامة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص استراتيجيات المؤسسة للتنمية المستدامة، جامعة سطيف، الجزائر، 2011 .
- 9- رابع خوني ، ترقية أساليب و صيغ تمويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الاقتصاد الجزائر ، مذكرة لنيل شهادة ماجستير ، فرع اقتصاد تنمية ، جامعة باتنة ، 2003 .
- 10- عبد العزيز بن قراط، أداء وجودة الخدمات اللوجستية ودورها في خلق القيمة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير ، جامعة قالم، السنة الجامعية 2009-2010.

## الملتقيات والتظاهرات العلمية:

- 1- عبد العزيز محمد ، لوجستيات الإدارة ، ملتقى الإدارة اللوجستية وتحسين سلسلة التوريد وورشة عمل النظم المعاصرة للتخطيط والرقابة على التخزين ، القاهرة ، 5-9 أوت 2008 .
- 2- محمد علي إبراهيم ، تعريف الأعمال اللوجستية ، ملتقى الادارة اللوجستية وتحسين سلسلة التوريد وورشة عمل النظم المعاصرة للتخطيط و للرقابة على التخزين ، القاهرة،مصر، 5-9 أوت 2008 .
- 3- بالمقدم مصطفى وآخرون، أنوات وأبعاد قياس وتحسين أداء إدارة شبكة الامداد في المؤسسة ، ملتقى وطني حول إدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسة، يومي 13- 14 ديسمبر 2010 ، جامعة د.الطاهر مولاي بسعيدة.
- 4- ناجي رزق حنا، المشروعات الصناعية الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية، الواقع و التحديات و إمكانيات التعاون ورقة مقدمة في مؤتمر المشروعات الصغيرة و آفاق التنمية المستدامة في الوطن العربي ، القاهرة ، مصر ، 2012 .
- 5- بزقرواي عبلة و قاسمي خضرة و عبد المليك مزهوده ، المقالة بالباطن كخيار لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مداخلة في ملتقى حول المناولة كخيار استراتيجي لتدعيم تنافسية المؤسسة الاقتصادية، جامعة باجي مختار ، عنابة، 06-07 نوفمبر 2007.

## المنشورات والمجلات العلمية:

- 1- سمراء دومي و عطوي عبد القادر ، التجربة المغربية في الترقية و تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ،بحوث و أوراق عمل الدورة الدولية، 25- 28 ماي 2003 ، حول تمويل المؤسسات الصغير والمتوسطة و تطوير دورها في الاقتصاد المغربي ،منشورات مخبر الشركة و الاستثمار، جامعة فرحات عباس سطيف ،2004.
- 2- إسماعيل شعبان ، ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة و تطويرها في العالم، بحوث و أوراق عمل الدورة الدولية25-28 ماي 2003،حول تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة و تطوير دورها في الاقتصاد المغربي ، منشورات ، مخبر الشركة و الاستثمار جامعة فرحات عباس سطيف،2004، ص63.
- 3- عبد الرحيم محمد، قياس الأداء المتوازن وفلسفة إدارة الأداء في القطاع الحكومي، مجلة دراسات أمنية، السعودية، 2014.
- 4- مجلة الدراسات المالية ، المحاسبية والإدارية، العدد السابع، جوان 2017.

## القوانين والمراسيم والقرارات والتقارير :

- 3- القانون رقم 01-18 المؤرخ بتاريخ 2001/12/12 المتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الجريدة الرسمية، رقم 77 الصادرة بتاريخ 2001/12/15.

## مواقع إلكترونية:

- 1- عدنان إبراهيم أبو حسين ، دنيا الوطن، الأنشطة اللوجستية وأثارها الاقتصادية على الرابط:  
<https://pulpit.alwatanvoice.com/articles/2010/02/19/189832.html>

- 2- تقرير البنك الدولي، تقليص العقبات أمام سلاسل التوريد قد يزيد إجمالي الناتج المحلي العالمي إلى 6 أضعاف مقارنة مع الرسوم الجمركية ، دافوس سويسرا، في 2013/01/22 على الرابط التالي:

<https://www.albankaldawli.org/ar/news/press-release/2013/01/23/report-reducing-supply-chain-barriers-could-increase-global-gdp-6-times-more-than-removing-all-import-tariffs>

## المراجع باللغة الأجنبية:

- 1- G.Paché, T. Sauvage, la logistique : en jeux stratégique, économisa, 3èmeéd, paris.
- 2 - Pierre Médan, Anne Gratacap, Logistique et Supply Chain Management,DUNOD, Paris, 2008 .
- 3- Swaminathan, Jayashankar M., Smith, Stephen. F., & Sadeh, N.M. . Modeling Supply Chain Dynamics: Amultiagent Approach . Decision Sciences, 1998, Vol. 29 No. 3.
- 4 - Benita M. Beamon, Designing the Green Supply Chain, Logistics Information Management, 1999, Vol. 12, N 4.
- 5 - Nickels, G., et al, Under Standing Business . 6 thed Prentice Mc Graw-Hill Companies, Inc, North America, 2002.
- 6 - Kenneth C laudon .jone P .laudon,adaptation française lin gingras et Français ,Les systèmes d'information de Gestion gérer l'entreprise numérique,2eme édition, canada.2006.

7-SHUKLA.R.K., et al., understanding of supply chain: a literature review, International Journal of Engineering Science and Technology (IJEST), Vol. 3 No. 3 March 2011.

8- Thierry JOUENNE, Directeur associé Supply Chain Masters, Comment relever le défi logistique des PME de l'agroalimentaire dans un contexte haussier des coûts de transport et du flux tendu?, Toulouse : France, 7 avril 2011.

9- Jean CHATAIN, Roger GAUDON, petit et moyenne entreprise, l'heur du choix, Edition sociales, 1995.