



جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي  
الشعبة: علوم التسيير التخصص: تسيير استراتيجي

واقع الإدارة المعاصرة لعملية الإمداد "اللوجستيك" في المؤسسات الاقتصادية  
دراسة حالة ميناء مستغانم

تحت إشراف الأستاذة:

أ/ دباحي يمينة

مقدمة من طرف الطالبة:

لطروش مروة هجيرة

أعضاء لجنة المناقشة:

الصفة	الاسم واللقب	الرتبة	عن الجامعة
رئيسًا	بن نامة فاطمة الزهراء	أستاذة محاضرة "أ"	جامعة مستغانم
مقررًا	دباحي يمينة	أستاذ محاضرة "أ"	جامعة مستغانم
مناقشًا	مقداد نادية	أستاذ محاضرة "أ"	جامعة مستغانم

السنة الجامعية: 2022/2021





جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي  
الشعبة: علوم التسيير التخصص: تسيير استراتيجي

واقع الإدارة المعاصرة لعملية الإمداد "اللوجستيك" في المؤسسات الاقتصادية  
دراسة حالة ميناء مستغانم

تحت إشراف الأستاذة:

أ/ دباحي يمينة

مقدمة من طرف الطالبة:

لطروش مروة هجيرة

أعضاء لجنة المناقشة:

الصفة	الاسم واللقب	الرتبة	عن الجامعة
رئيسًا	بن نامة فاطمة الزهراء	أستاذ محاضرة "أ"	جامعة مستغانم
مقررًا	دباحي يمينة	أستاذ محاضرة "أ"	جامعة مستغانم
مناقشًا	مقداد نادية	أستاذ محاضرة "أ"	جامعة مستغانم

السنة الجامعية: 2022/2021

## إهداء

إلى من علمني معنى الحياة والذي الحبيب أطل الله عمره

لمن وهبتي الدنيا و جنتي على الأرض امي الغالية

إلى زوجي العزيز دمت لي سنداً

إلى قطع قلبي إخواني و أخواتي

إلى كل أفراد عائلتي و أصدقائي

إلى كل من ساندني في اصعب أوقات حياتي

إلهم جميعاً ..... أهدي هذا العمل.

## شكر وتقدير

الحمد لله كما يليق بجلاله وعظيم سلطانه ونشكره عز وجل على توفيقه في انجاز هذا العمل وعلى جميع نعمه التي لا تعد ولا تحصى

اتوجه بشكر جزيل:

الاستاذ دباحي يمينه لإشرافها على هذا البحث وكل ما قدمته من المساعدات وتوجيهات ونصائح قيمة فجزاك الله خيرا

إلى أساتذتي على طول مسيرتي الدراسية لهم الشكر والتقدير

إلى كل من ساهم في إنجاز هذا العمل.

جزاكم الله عني خير الجزاء والعطاء

## فهرس المحتويات

I.....	إهداء
II.....	شكر وتقدير
III.....	فهرس المحتويات
V.....	قائمة الأشكال
VI.....	قائمة الجداول
VII.....	قائمة الملاحق
5 - 1.....	مقدمة عامة

### الفصل الأول: الإطار العام للإدارة

6.....	تمهيد
7.....	المبحث الأول: مفهوم الإدارة
7.....	المطلب الأول: تعريف الإدارة
8.....	المطلب الثاني: التطور التاريخي للإدارة
11.....	المطلب الثالث: أهمية الإدارة ودورها في تحقيق بناء استراتيجي للمنظمة
12.....	المبحث الثاني: أساسيات حول الإدارة
12.....	المطلب الأول: مجالات الإدارة
14.....	المطلب الثاني: وظائف الإدارة والمهارات الإدارية
18.....	المطلب الثالث: مستويات وعمومية الإدارة
20.....	المبحث الثالث: الإدارة المعاصرة
20.....	المطلب الأول: مفهوم الإدارة المعاصرة وخصائصها
21.....	المطلب الثاني: أهمية الإدارة المعاصرة في المجتمع الحديث
24.....	خلاصة الفصل

### الفصل الثاني: عموميات حول الإمداد

25.....	تمهيد
26.....	المبحث الأول: ماهية الإمداد
26.....	المطلب الأول: مفهوم الإمداد وشبكة الإمداد
32.....	المطلب الثاني: التطور التاريخي للإمداد "اللوجستيك"
33.....	المطلب الثالث: أهمية ودور الإمداد في المؤسسات الاقتصادية
34.....	المبحث الثاني: الإمداد وعلاقته بالوظائف الأخرى في المؤسسة
34.....	المطلب الأول: علاقة الإمداد بإدارة الإنتاج
34.....	المطلب الثاني: علاقة الإمداد بالوظيفة المالية ونظام المعلومات
36.....	المطلب الثالث: علاقة الإمداد بإدارة التسويق
38.....	المبحث الثالث: الإدارة المعاصرة لعملية الإمداد اللوجستيك

38.....	المطلب الأول: مظاهر لإدارة المعاصرة لعملية الإمداد.....
39.....	المطلب الثاني: التحديات التي تواجهها الإدارة المعاصرة للعمليات الإمداد .....
40.....	خلاصة الفصل .....
	الفصل الثالث: واقع الإدارة المعاصرة لعملية الإمداد في مؤسسة ميناء مستغانم (دراسة حالة)
41.....	تمهيد .....
42.....	المبحث الأول: بطاقة تعريفية لميناء مستغانم .....
42.....	المطلب الأول: التعريف بمؤسسة ميناء مستغانم .....
43.....	المطلب الثاني: قدرات الميناء .....
48.....	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للميناء .....
50.....	المبحث الثاني: العملية اللوجستية في مؤسسة ميناء مستغانم .....
50.....	المطلب الأول: طريقة عمل النشاط اللوجستي في مؤسسة ميناء مستغانم .....
51.....	المطلب الثاني: مساهمة تطور ادارة العملية اللوجستية في تطور النشاط بالميناء.....
53.....	المطلب الثالث: مميزات ونقائص العملية اللوجستية في ميناء مستغانم: .....
53.....	1.مميزات العملية اللوجستية في ميناء مستغانم: .....
54.....	المبحث الثالث: و اقع تطبيق الإدارة المعاصرة للنشاط اللوجستي في مؤسسة ميناء مستغانم.....
54.....	المطلب الأول: الوصف الوظيفي للمدير اللوجستي .....
56.....	المطلب الثاني: العمل اللوجستي المتوفر في مؤسسة ميناء مستغانم .....
56.....	المطلب الثالث: مدى تأثير الإدارة الحديثة في عمليات الإمداد في مؤسسة ميناء مستغانم .....
58.....	خلاصة الفصل .....
61 - 59.....	خاتمة عامة .....
62.....	قائمة المصادر والمراجع .....
65.....	قائمة الملاحق .....
.....	الملخص: .....

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
12	مجالات الإدارة	1 - I
14	الوظائف الإدارية	2 - I
16	المهارات القيادية حسب تصنيف كاتز	3 - I
18	هرم مستويات الإدارة	4 - I
26	الوظيفة اللوجستية	1 - II
29	هيكل أهداف سلسلة الإمداد	2 - II
30	شبكة الإمداد و أنشطتها (Supply Chain)	3 - II
34	علاقة الإمداد بنظام المعلومات	4 - II
36	العلاقة بين المزيج الإمدادي والمزيج التسويقي	5 - II
39	أساسيات اللوجستيك	6 - II
45	الهيكل التنظيمي لمؤسسة ميناء مستغانم	1 - III

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
30	التطور التاريخي للإمداد	1- II
41	الخصائص البحرية والتجربة لمحطات الرسو	1 - III
43	توزيع عمال حسب الجنس في مؤسسة ميناء مستغانم	2 - III
43	توزيع العمال في مؤسسة ميناء مستغانم حسب المسؤولية	3 - III
44	توزيع العمال من الناحية السوسيو مهنية في مؤسسة ميناء مستغانم	4 - III
44	متوسط المكوث في الميناء (كل أنواع السفن)	5 - III
49	الحصيلة السنوية لنشاط الميناء 2011-2014	6 - III
49	حجم المبادلات التجارية لميناء مستغانم	7 - III

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
57	المقابلة	1
59 و 58	طلب دخول -1-	2
62...60	طلب دخول -2-	3
63	تقرير قبل وصول السفينة	4
64	مساحات تخزين مكشوفة	5
65	أدوات المناولة	6
66	وسائل الشحن والتفريغ لميناء مستغانم	7

# مقدمة عامة

## مقدمة عامة

تسعى المؤسسات الاقتصادية الكبرى حول العالم دخول الأسواق العالمية وسحق المنافسين لتحقيق أكبر ربح ممكن من أجل ذلك تلجأ المؤسسات إلى تحسين أدائها كما تقوم بإعادة النظر في مختلف نشاطاتها والاستراتيجيات التي تنتهجها في أعمالها الاقتصادية حتى يتسنى لها استغلال الفرص المتاحة بشكل أفضل. ومع تلاشي فكره تقارب أماكن الإنتاج والتوزيع بسبب كبر حجم المنظمات وتعدد الأسواق جاءت الأهمية الكبرى للإدارة اللوجستية التي شهدت تطور مذهل في السنوات الأخيرة حيث تعتبر من المظاهر الحديثة لتطور الإمداد و مواجهة تحديات العصر فهي الوظيفة و التي تسمح للشركة بوضع نفسها في صميم النشاط الصناعي أو التجاري.

حاليا المنتجات العالية ذات الجودة تتدفق من المنتجين إلى المستهلكين بطريقة تلقائية، بل إنها تتحرك من خلال قنوات التوزيع التي تحقق المنفعة الزمنية والمكانية. باعتبارها حلقة الوصل بين المؤسسة ومحيطها الخارجي. وينظر إلى قنوات التوزيع اليوم على أنها لا تقوم بدور التوزيع فقط بل تعداه إلى دعم القدرة التنافسية للمؤسسة من خلال ميزة تواجد وحضور المنتجات في جميع القطاعات السوقية.

باعتبار أن المنظومة اللوجستية تشمل العديد من الأنشطة من بينها النقل والتوزيع فجوهراً ما يميز إدارة هذه الأنشطة في الإطار اللوجستي هي ضرورة التنسيق والتكامل بينها للحصول على نظام لوجستي كفؤ وفعال، وتكامل أنشطة الإمداد والتوزيع معاً لتشكيل ما يعرف بالأنشطة اللوجستية.

ونظراً لاتساع الأسواق وشدّة المنافسة للحصول على الحصة أو الفرص السوقية من طرف المنظمات تتجلى لنا الأهمية الكبرى للخدمات اللوجستية التي أصبحت حلقة الوصل بين مواقع الإنتاج والاستهلاك سواء من حيث الوقت أو المسافة فجعل ما يطمح له العميل هو الحصول على طلباته في حالة جيدة وسرعة قصوى وسعر مناسب. استناداً لما ذكر يمكن إظهار مشكلة الدراسة من خلال إثارة السؤال الرئيسي الآتي.

ما مدى تطبيق الإدارة المعاصرة لعملية الإمداد في المؤسسات الاقتصادية؟

1/ تتفرع من الإشكالية جملة من الأسئلة الفرعية التالية:

ما مفهوم الإدارة المعاصرة؟

ما المقصود بنشاط الإمداد؟

ما هي مظاهر الإدارة الحديثة لعملية الإمداد اللوجستي؟

هل تطبق مؤسسة مينااء مستغانم الإدارة المعاصرة لعملية الإمداد؟

2/ فرضيات البحث:

لأجل معالجة الاشكالية المطروحة قمنا بطرح الفرضيات التالية و التي سيتم إثبات مدى صحتها عبر الدراسة:

- ✓ تطبيق الإدارة المعاصرة يزيد من كفاءة العمل اللوجستي في المؤسسات الاقتصادية
- ✓ تعتمد الإدارة المعاصرة للنشاط اللوجستي في ميناء مستغانم على الكفاءات في التسيير
- ✓ يعتمد نجاح تطبيق الادارة المعاصرة على مدى توفر المعدات الحديثة في مؤسسة ميناء

مستغانم

3/ أسباب اختيار الموضوع:

ترجع اسباب اختيار الموضوع الى الدوافع التالية

1.3/ الدوافع الذاتية:

توافق الموضوع مع تخصص التسيير الاستراتيجي.

اثراء المكتبة الجامعية بموضوع حول الإدارة المعاصرة لعملية الإمداد.

حدائة الموضوع وأهميته البالغة من حيث التطبيق بالمؤسسات الاقتصادية.

2.3/ الدوافع الموضوعية :

عدم تركيز الدراسات السابقة على موضوع الإدارة المعاصرة لعمليات الإمداد.

إظهار مدى تطبيق الإدارة المعاصرة على مؤسسات الاقتصادية.

الأهمية المتزايدة لتطبيق الإدارة المعاصرة لعملية الإمداد في المؤسسات الاقتصادية.

اهمية اللوجستيك الذي يسعى للتطور و ادارة الإمداد التي تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

4/ أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة فيما يلي:

- ✓ مكانة الإدارة المعاصرة باعتبارها أهم ركائز المؤسسات وذلك لما لها من التأثير المباشر وملمس في تحقيق أهداف المؤسسة.
- ✓ تطور مجال الإمداد من الموضوعات الهامة والحديثة في مجال الإدارة والدور الكبير الذي يلعبه في المؤسسات الاقتصادية.
- ✓ درجة الأهمية التي حظيت بها الادارة المعاصرة لعملية الإمداد في المؤسسات الاقتصادية لزيادة الكفاءة والفاعلية في النشاط.

5/ أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى:

- ✓ إبراز العلاقة بين الإدارة المعاصرة وعمليات الإمداد.
- ✓ السعي للإحاطة بمختلف جوانب الإدارة المعاصرة و عملية الإمداد.
- ✓ محاولة اظهار الجانب المهم لإدارة المعاصرة في عملية الإمداد.
- ✓ التعرف على الأساليب الحديثة لإدارة عملية الإمداد في مؤسسة ميناء مستغانم.

6/ الدراسات السابقة:

1. دراسة رضاع حياة اطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية تحت عنوان دور اللوجستيات في تطوير الموانئ البحرية دراسة مقارنة بين ميناء روتردام و ميناء وهران كلية العلوم الاقتصادية التجارة و علوم التسيير جامعة وهران 2 محمد بن احمد سنة 2018 2019.  
هدفت هذه الدراسة الى معرفة دور اللوجستيك في تطوير الموانئ وتوصلت الى حقيقة ان الموانئ لم تعد محطة مائية للسفن بل نشاط معقد متداخل لهذا أصبح مجال اللوجستيك يؤثر بدرجة كبيرة ومهمة على أعمال الموانئ.  
بعد الدراسة التطبيقية لميناء وهران من خلال الحصول على المعلومات و الارقام التي تبين مدى قدرته الاستيعابية و مستوى اداءه الذي تتحكم فيه عدة عوامل منها البنية التحتية و المعدات و التجهيزات و التسيير الاداري يمكن حصر اهم النتائج التي تم التوصل اليها في  
يعاني ميناء وهران الذي تم انشاءه في فترة الاستعمار من نقص في الامكانيات اللوجستية مما لا يجعله يصنف ضمن الموانئ العالمية الحديثة على الرغم من وجود تطورات تتم في الميناء  
تتم عملية تفتيش الحاويات بصفة تقليدية و ذلك بفتح كل حاوية و تفتيشها في حين هناك موانئ تستخدم الاشعة السينية  
عدم مراعاة اهمية الوقت و زيادة الاجراءات المتعلقة بعمليات الافراج الجمركي مما ادى الى انخفاض معدل اداء الميناء  
وجود ميناء وهران ضمن نسيج عمراني حضري يجعل عملية الحركة منه و اليه صعبة  
ان قطاع الموانئ البحرية يشهد تاخرا كبيرا و فادحا في انجاز القواعد اللوجستية  
غياب موانئ حقيقية تستجيب الى المعايير الدولية
2. دراسة حقيقي مخفي الإدارة المعاصرة لعملية الإمداد في المؤسسات الاقتصادية دراسة حالة شركة كوندور مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في العلوم التجارية تخصص مالية وتجارة دولية. مستغانم جامعة عبد الحميد بن باديس 2017.2018

## مقدمة عامة

تناولت هذه الدراسة المفهوم العلمي والعملي للإدارة المعاصرة وعملية الإمداد وتطورها حيث توصل الباحث إلى ان المفهوم الحديث للإمداد يبرز تعقد نشاطه وصعوبة التحكم فيه كما ان إدارة اللوجستك تحتاج إلى كفاءات واعية.

و كانت نتائجها كالآتي

الإدارة اللوجستية و خاصة الإدارة المعاصرة من اهم النشاطات التي تخلق قيمة في المؤسسات و الاقتصاد الوطني على حد سواء

يمكن للإدارة المعاصرة اضافة قيمة للبضائع او المنتجات من خلال تحقيق المنفعة الزمانية و المكانية .

تشكل الإدارة المعاصرة نسبة كبيرة من ادارة الإمداد

يعد بناء سلسلة توريد حديثة بكامل مراحلها اداة مهمة تساعد على تحقيق اهداف المؤسسة عامة و اهداف

الإمداد خاصة التي من بينها تدعيم المركز التنافسي للمؤسسة في السوق و زيادة حصتها منه .

سعي المؤسسات الاقتصادية للاقتصادية الى تجسيد ثقافة الفكر اللوجستي الحديث

قلة استعمال تكنولوجيا المعلومات في المؤسسات الاقتصادية

ضعف في تقديم الخدمات اللوجستية المسيرة للإدارة المعاصرة

3. دراسة قارة ايتسام تحت عنوان و اقع إدارة اللوجستك في ميناء مستغانم مجلة الاقتصاد و المناجمنت العدد 15 في جوان 2016 جامعة ابي بكر بلقايد .تلمسان.

تناولت هذه الدراسة مدى تطبيق الأنشطة اللوجستية في ميناء مستغانم حيث قادتها هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- تختلف أهمية اللوجستك حسب نوع وطبيعة المؤسسة.
- تعتبر إدارة العمليات اللوجستية من المظاهر الحديثة للإدارة.
- تطور الإدارة اللوجستية تساعد على التوسع في النشاط.
- اللوجستك مهم لتطوير التجارة.
- نقص الفكر اللوجستي في مؤسسة ميناء مستغانم
- المؤسسة تقدم خدمات ذات جودة
- 

7/ منهج الدراسة:

حسب طبيعة الموضوع تم الاعتماد على مجموعة من المناهج العلمية التي تكمل بعضها البعض لدراسة موضوعنا بطريقة سلسلة تم استخدام المنهج الوصفي للوصف الدقيق لموضوع الدراسة وصفا كميا ونوعيا كما تم الاعتماد على المنهج التحليلي من اجل تحليل معطيات الموضوع

لمعالجة مشكلة البحث تم الاستناد مجموعة متنوعه من المراجع من كتب و رسائل دكتوراه و مذكرات كما تم الاستناد إلى المجالات المختصة .

8/ حدود الدراسة:

الحدود الزمانية: تم العمل على هذه المذكرة خلال الفصل الثاني من السنة الجامعية 2021\_2022. حدود المكانية: تمت هذه الدراسة في مؤسسة ميناء مستغانم بالجزائر.

9/ هيكل الدراسة:

من اجل الاطلاع العام على كافة جوانب و متغيرات الموضوع و الاجابة على الاشكالية المطروحة والاحاطة بتساؤلاتها الفرعية واختبار الفرضيات السابقة تم تقسيم البحث الى ثلاث فصول . حيث الم الفصل الاول بالادارة كمدخل وذلك من خلال التطرق لمختلف المفاهيم المتعلقة بها الفصل الثاني تناول المتغير الثاني الإمدادو تم ذلك عبر ثلاث مباحث تتمثل في عموميات حول الإمداد الفصل الثالث عبارة عن دراسة حالة لمؤسسة ميناء مستغانم يضم بطاقة تعريفية للميناء و العملية اللوجستية في مؤسسة ميناء مستغانم و خلاصة الجانب التطبيقي

10/ صعوبات الدراسة:

تمثلت اهم الصعوبات التي واجهتنا في إعداد المذكرة فيما يلي:

- ✓ طبيعة الموضوع في حد ذاته حيث يضم الكثير من المفاهيم المتداخلة والحديثة.
- ✓ حداثة الموضوع وعدم وجود دراسات سابقة كثيرة وبالتالي عدم توفر معلومات كافية.
- ✓ تكتم على المعلومات من طرف المؤسسة محل الدراسة.

11/ آفاق الدراسة:

- ✓ نظام المعلومات وأثره في تطبيق الإدارة المعاصرة لعملية الإمداد.
- ✓ الإتجاهات الحديثة لإدارة العمليات اللوجستية.
- ✓ مظاهر التأثير الإدارة المعاصرة على أداء إدارة الإمداد.
- ✓ مكانة وظيفة الإمداد في هيكل تنظيمي للمنظمة.
- ✓ التقنيات الحديثة إحدى عوامل نجاح إدارة العمليات اللوجستية.
- ✓ الإدارة المعاصرة لعملية الإمداد ودورها في خلق ميزة تنافسية.

# الفصل الأول

## الإطار العام للإدارة

## تمهيد

تعد الإدارة عامل أساسي في نجاح المنظمات أو حتى فشلها سواء كانت هذه المنظمات تعليمية، اقتصادية أو خدماتية كما أنها تؤدي إلى تقدم المجتمع أو تخلفه و تشكل مفتاحا للتقدم على المستوى الدولي أيضا فهي محرك للتنمية علما بان هذه الإدارة لا بد ان تكون إدارة فاعلة تتخذ من الوسائل العلمية المستخدمة في اتخاذ القرارات وأداء الوظائف الادارية المتعددة سبيلا لها وذلك في سبيل تحقيق التكيف مع الظروف التي تحيط بها بالإضافة إلى التطور والابداع .

ومن هذا المنطلق كان لا بد لنا من القاء الضوء على مفهوم الإدارة حيث تعددت تعريفات الإدارة حسب الإداريين والمفكرين بشكل كبير وفي هذا الفصل نستعرض بعض تعريفات الإدارة وأساسياتها على النحو التالي:

المبحث الأول: مفهوم الإدارة

المبحث الثاني: أساسيات حول الإدارة

المبحث الثالث: الإدارة المعاصرة " الحديثة "

### المبحث الأول: مفهوم الإدارة

على الرغم من النطاق الواسع الذي تأخذه الإدارة في نشاط الأعمال خاصة إلى أنه لم يتفق الخبراء والباحثين الإداريين على تعريف موحد وشامل للإدارة ولم يتم تحديده بدقة لأنه يحمل مفاهيم مختلفة ومعاني متعددة ويمكن الجزم بأن ذلك عائد إلى أن الإدارة مفهوم معقد بالرغم من الأبحاث والدراسات في هذا المجال ورغم قدا ممارسة النشاط الإداري إلى أن هذه الأبحاث جاءت متأخرة نوعا ما من خلال بعض التعريفات التي سندرجها في هذا الفصل.

### المطلب الأول: تعريف الإدارة

إن مفهوم الإدارة يتحدد عبر نظرة الباحث لمكونات ومشتملات الوظيفة الإدارية على أسس عملية لأن كل باحث يرى الإدارة من وجهة نظره وخبرته وقناعاته فإن تعريفات الإدارة هي الأخرى اختلفت باختلاف الآراء وتباين الخبرات المتنوعة<sup>1</sup>.

وحتى نتمكن من الالمام بمعنى الإدارة فإننا سنقوم باستعراض بعد تعاريفها شائعة:

- عرفها دونالدد كلو بأنها فن قيادة وتوجيه الانشطة الجماعية نحو تحقيق هدف مشترك<sup>2</sup> وبين بذلك انها مرتبطة بوجود مجموعة من الاحزاب يمارسون مجموعة من الانشطة وذلك لتحقيق هدف معين ومشارك و والفن يشير إلى ممارسة المهارات المكتسبة<sup>2</sup>.

- عرفها سيمون على أنها عبارة عن مجموعة أنشطة متعاونة لتحقيق هدف مشترك<sup>3</sup>.

- عرفها الموربرترسن وبلاومان لأنها الادارة الفن او منهج تم تطويره نتيجه للميل الانساني الى تكوين الجماعات التي من امثلتها الحكومات وال النوادي بمختلف انواعها ومشروعات الاعمال ومهما كان حجم جماعه وشكلها فمن الضروري ان يكون لها إدارة خاصة بها<sup>4</sup>.

- كما يرى ستونران الإدارة هي عملية التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة على جهود كل الافراد وكذلك استخدام الموارد الاخرى لتحقيق الاهداف التنظيمية<sup>5</sup>

- عرفها دراكر على وظيفة ومعرفة وعلم يتم انجازه ويطبق المديرين هذه المعرفة لتنفيذ هذه الوظائف وتولي هذه الاعمال<sup>6</sup>

<sup>1</sup> بشير علاق، "الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم"، اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص17.

<sup>2</sup> عبد الكريم أبو مصطفى، "الإدارة والتنظيم المفاهيم والوظائف والعمليات"، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، مصر، ص84.

<sup>3</sup> سعيد مرسي بدر، "عملية العمل مدخل في علم الاجتماع الصناعي"، دار المعرفة الجامعية، مصر، الإسكندرية، 200، ص07.

<sup>4</sup> نفس المرجع السابق، ص08.

<sup>5</sup> محمد الفاتح محمود بشير المغربي، "أصول الإدارة والتنظيم"، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، السودان، الطبعة الأولى، 2018، ص09.

<sup>6</sup> نفس المرجع السابق، ص09.

تعرف موسوعة العلوم الاجتماعية Sciences Encyclopedia of Social الإدارة بأنها العملية التي يمكن بواسطتها تنفيذ غرض معين والإشراف عليه كذلك هي نتائج المشتركة لأنواع ودرجات مختلفة من الجهد الإنساني الذي يبذل في هذه العملية فإن تجمع هؤلاء الأشخاص الذين يبذلون معا هذا الجهد في أي منشأة يعرف بإدارة المنشأة<sup>1</sup>

يقول هنري فايول Henry Fayol إن معنى أن تدير هو أن تتنبأ وتخطط وتنظم وتصدر الأوامر وتنسق وتراقب وهنا يسرد فأول وظائف الإدارة (التنبؤ والتخطيط والتنظيم والقيادة والتنسيق والرقابة) على أنها تعني الإدارة.<sup>2</sup> ويأتي أبو الإدارة العلمية فريدريك تايلور Frederick Taylor فيقول معرفة الإدارة إن الإدارة هي أن تعرف بالضبط ماذا تريد ثم تتأكد من أن الأفراد يؤدونه بأحسن وأرخص طريقة ممكنة أن يراها هي معرفة ما هو مطلوب عمله من الأفراد والتأكد من أنهم يؤدونه بأفضل الطرق وأرخصها<sup>3</sup>

-وأخيرا ترى قوليت الإدارة على انها فن تنفيذ الاشياء من خلال الآخرين<sup>4</sup>

من واقع التعريفات السابقة يمكن استخلاص ما يلي:

ان الإدارة هي عملية متميزة تتعامل مع المجموعة وليس الفرد

من المهام الرئيسية للإدارة تقرير الأهداف وتحققها وذلك يمثل ضرورة

ان اتخاذ القرارات عملية مستمرة في الادارة

من قياده جزء لا يتجزا من عملية الادارة

الإدارة هي فن وعلم

ان التنسيق الفعال بين الجهود الافراد والاستغلال الامثل للموارد المتاحة يساعد في تحقيق إدارة جيدة

### المطلب الثاني: التطور التاريخي للإدارة

منذ بداية البشرية مرت الكثير من العصور والحضارات التي تتميز عن بعضها البعض وفيما يلي نستعرض الادارة على مر الحضارات المتنوعة<sup>5</sup>:

#### 1. الادارة عند المصريين القدامى:

استخدم المصريون منذ 1200 سنة قبل الميلاد المستويات الادارية حيث كان يوجد على قمة الهرم الملك الفرعون ثم يليه مستشاره ثم كبار الموظفون ليساعدوا الملك في ادارة شؤون البلاد وكانوا يختارون الافضل لتقلد مثل هذه المناصب لادارة محكمة .

<sup>1</sup> بشير علاق ، مرجع سبق ذكره ، ص 29، ص 30

<sup>2</sup> عبد الكريم ابو مصطفى، "الإدارة والتنظيم المفاهيم والوظائف العمليات"، دار المعرفة الجامعية، القاهرة ، مصر ، ص 4 ص 8

<sup>3</sup> نفس المرجع السابق، ص 18

<sup>4</sup> سعيد مرسي بدر، "عملية العمل مدخل في علم الاجتماع الصناعي"، دار المعرفة الجامعية، مصر ، الاسكندرية، سنة 2000 ص 7

<sup>5</sup> عبد الكريم ابو مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص(47...51).

## 2. الإدارة عند قدماء الصين:

تملك الصين القديمة اقدم نظام في التاريخ لشغل الوظائف العامة على اساس اختيار المتقدمين و ذلك باختيار الاصلح من بينهم على اساس الكفاءة والقدره على العمل وكان كونفوشيوس فيلسوف الصين العظيم يقول بان الإدارة السليمة هي وسيلة للحكم الصالح

## 3. الإدارة عند اليونانيين القدامى:

كان اليونانيون القدامى يتبعون العدالة والديمقراطية في اختيار الموظفين حيث كان افلاطون يقول ان الهدف من الحياة الخيرة هو العدالة ويتجلى جوهرها في النظام العام. ويتعين على الدولة ان تدعم هذا النظام لتثبيت اركان العدالة ولن يكون ذلك الا اذا مارس كل شخص الوظيفة التي تناسب مواهبة وكفاءة.

## 4. الإدارة في الفكر الاسلامي:

بعدما جاء الاسلام تطورت الإدارة وأصبح لها مبادئ ومعالم وقواعد حرص على تطبيقها ونذكر منها:

- المساواة بين البشر وعدم التفرقة بينهم الا بالتقوى.
- النهي التام عن استبداد الحكام والحث على الشورى .
- اعطاء كل ذي حق حقه وذلك من خلال مكافاة كل عامل جزاء ما عمل .
- الحث على الطاعة وهي مبدا من مبادئ الإدارة .

## 5. الإدارة في العصور الوسطى:

ظهرت في اوروبا في هذه الفترة الطوائف الحرفية للرقابة على كل من الانتاج والتوزيع مهمتها حماية وحدات الاعضاء من المنافسة الخارجية وكبح جماح هذه الوحدات من الحصول على مزايا غير عادلة في التعاملات مع بعضهم البعض كما اشرفت على تدريب الصبية وحددت عدد الحرفيين الذين ينتجون للسوق المحلية وكانت اعمال هذه الطوائف المتدرجة ضمن هيكل تنظيمي ينطلق من الرئيس ويطلق عليه كبير الحرفيين يشارك في الانتاج والإدارة ثم الحرفيين والصبية .

## 6. الإدارة في فترة النهضة<sup>1</sup>:

بدأ في هذه الفترة الافراد بتحسين ظروفهم حيث كان الحرفيون يوظفون اموالهم للحصول على المزيد في ظل اكتشاف الاسواق الجديدة باكتشاف مصادر جديدة للمواد الاولية مما ادى الى نمو اقتصادي كبير لكن تدهورت الاوضاع بسرعة نظرا للتجديدات في النظم التقنية التي اثرت على جودة وكمية السلع المنتجة وظهور الاسر المالية وتطور مذهب الفردية الذي لا يعترف الا بالربحية و الشهرة الشخصية .

<sup>1</sup> عبد الكريم ابو مصطفى، المرجع سبق ذكره، ص(51...53).

7. الإدارة في فترة الإصلاح الديني<sup>1</sup>:

بدأت حركة الإصلاح الديني في أواخر القرن الـ15 ميلادي التي وجدتها الجماهير الفقيرة كقارب نجاو لانقادهما من القيود الصارمة و الضرائب الثقيلة و فساد الكنيسة الكاثوليكية . في الوقت الذي بدأت فيه ثقافة الصراع تحل محل ثقافة التعاون التي كانت سائدة من قبل، حيث كان مصير العمال في أيدي قوة أكبر كانت تسيطر عليهم و تجبرهم على ما يفعلونه فقد عمد اصحاب رأس المال الى توفير المواد الخام للحرفيين في منازلهم ثم يقومون بجمع المنتجات النهائية و لذلك فان العاملين لم يكونوا على دراية بالاسواق او الإجراءات التسويقية فقد أصبح صاحب رأس المال الوحيد المستحوذ على المعلومات التي لم يستطع العاملون معه الوصول إليها فاعاق هذا النقص في المعلومات العاملين من المشاركة الفعالة في عملية اتخاذ القرارات الادارية. هذا ما جعل كثيرا من المفكرين يدافعون عن شؤون الافراد ما ادى الى اضطهادهم ثم هجرتهم الى العالم الجديد فاستقروا في المنطقة التي تعرف اليوم بالشمال الشرقي للولايات المتحدة الأمريكية و هناك عملوا على التعريف بالمبادئ المرشدة للتنمية .

8. بشائر الإدارة الحديثة<sup>2</sup>:

مع أواخر القرن الثامنة عشر و اوائل القرن التاسع عشر ميلادي حدثت تغييرات هامة كانت لها آثارها ، فقد حدثت الثورة الصناعية في أوروبا وما صاحبها من سلسلة اختراعات التي غيرت الى حد كبير من الصورة الكاملة للنشاط الصناعي حيث حلت الآلة محل الطاقة البشرية فظهرت المصانع التي جلبت معها للوهلة الأولى اعدادا كبيرة من العمال باداء أنواع مختلفة من الأعمال.و كان على المديرين مواجهة أنواع جديدة من المشكلات تتصل بالتنسيق و الاشراف على هذا النوع من الترتيب و النظام .

و من اوائل الذين اهتموا بهذه القضايا البريطاني وبرت أني الذي قام بتحسين ظروف العمل في مصانعه و قرر رفع الحد الأدنى لسن العمل.كما ادرك تشارمس باباج أحد رجال الاعمال الانجليز أهمية كفاءة العنصر البشري في العمل.ويعتبر أندريوري من اوائل الذين قاموا بتعليم مبادئ الإدارة في الجامعة وقد واصل كثير من طلابه التمسك بالاوضاع الادارية في بريطانيا العظمى. قد درس تشامس دوين هذه الانجازات الادارية الانجليزية و طبقها في وطنه فرنسا.

وفي امريكا فقد رأى دانيال ماكلوم ضرورة الحاجة الى الإدارة المنظمة في صناعة السكك الحديدية .

و هكذا أصبح هناك إدراك متزايد خلال القرن التاسع عشر الحاجة الى مداخل علم الإدارة ونتيجة لهذه الجهود المتكررة فقد بدأت مدارس فكرية في الإدارة بالظهور .

<sup>1</sup> عبد الكريم ابو مصطفى، المرجع سبق ذكره 13.12.11

<sup>2</sup> نفس المرجع ، ص. 13.12.11

المطلب الثالث: أهمية الإدارة ودورها في تحقيق بناء استراتيجي للمنظمة

1. أهمية الإدارة:

لا اختلاف حول أهمية الإدارة عبر الاطلاع على تعريفها نرى الأهمية الكبيرة التي تخص هذا العلم أو الفن الذي هدفه تحقيق الرفاهية وخدمة أهداف المشروع كما يمكن قول إن لا الاستغناء عن الإدارة لأنها طريقة لتحقيق الأهداف المسطرة كما يمكن القول إنها معيار للنجاح أو الفشل.

إن الإدارة تلعب دورًا مذهبًا في تعظيم وتفجير الطاقات البشرية والإمكانات المادية وهذا التعظيم والتفجير يخدم مصالح المعنيين كافة وهكذا فإن الإدارة تعتبر من أكثر الأنشطة الإنسانية شمولًا وأهمية وحيوية<sup>1</sup>

وعلى هذا الأساس يمكننا القول إن أهمية الإدارة تقوم على أسس نذكرها فيما يلي:<sup>2</sup>

- الإدارة تقوم على أساسات علمية ومبادئ ومفاهيم منظمة وتستخدم أرقى أساليب الأبحاث والدراسات في حل المشكلات وفي التفاعل بين البيئتين الداخلية والخارجية وصولًا إلى تحقيق أهداف مادية ومعنوية وإنسانية في أطراف كافة.
- الإدارة عبارة عن نظام متطور لتقسيط إجراءات العمل وتعظيم الكفاءات والمهارات البشرية وخلق وتكوين طاقات متجددة (من خلال التدريب والتأهيل والإعداد مثلًا).
- إبقاء المشروعات Survival ونموها Growth يعتمدان بالدرجة الأولى على قدرة هذه المشروعات في بلوغ الأهداف المسطرة وبما أن الإدارة هي الأساس لنجاح أي مشروع فإن وجودها يعني ضمان تحقيق الأهداف إن الألاف من الشركات اليوم في العالم تشتهر نتيجة إهمالها للجانب الإداري.
- الإدارة هي محور النشاطات والأوامر وهي التي تعمل على جمع المعلومات والبيانات وتحليلها وهي التي تتنبأ بالأحداث وهي التي تخطط استراتيجيًا وهي التي تحاول إيجاد الحلول للمشاكل مهما تلتقت من صعوبة وتعقيد.
- الإدارة تخلق قيادات واعية ملتزمة إذ كانت هي نفسها إدارة ملتزمة وواعية.
- الإدارة هي عين المشروع الخارجية والداخلية التي تمد بالخلق والإبداع والتصور البناء المتطلبات المجتمع ومشاكله سواء كان مشروع زراعي أو مشروع خدمي.

2. دور الإدارة في تحقيق بناء استراتيجي للمنظمة:

إن الوصول لتحقيق بين استراتيجي داخل المنظمة يتطلب استخدام اطار منطقي يقوم على سلسلة من الإجراءات التي تتم خطوات منهجية تسعى إلى إيجاد متطلباته حيث تبرز الإدارة كأحد الأسباب المساعدة على ذلك وهذا من خلال قدرتها على<sup>3</sup>:

<sup>1</sup> فاطمة بدر ومعاذ الصباغ- "اساسيات الإدارة"، من منشورات الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2020، ص 2

<sup>2</sup> بشير علاق، مرجع سبق ذكره، ص 24

<sup>3</sup> سلى عشبة عبد العزيز، "الإدارة الإلكترونية"، مدخل متكامل للتميز الإدارة العامة، مجلة الجزائر للأمن والتنمية، العدد 13، جويلية 2018، ص 78.

- تحديد الوضع الحالي للمنظمة وتوضيح اهدافها المستقبلية .
- وضع الخطط المستقبلية للمنظمة وفقا للتطورات البيئية .
- التنبؤ بالتغيرات الخارجية من خلال التحليل الاستراتيجي لبيئة المنظمة الداخلية والخارجية للتعرف على نقاط القوة واستغلالها ومعرفة نقاط ضعف وتجنبها .
- وضع برنامج التحديث او التغيير مع المستجدات وفقا لما يحقق مصلحة المنظمة
- تحديد الموارد المتاحة واستخدامها بكفاءة واعلى مستوى من الجودة .
- توفير المعلومات الاساسية لصياغة وتنفيذ القرارات المناسبة بطريقة سهلة و امنة.

#### المبحث الثاني: اساسيات حول الادارة

الادارة هي علم و فن يقوم على عدة قواعد و اساسيات و مبادئ و لتحقيقها يجب توفر مهارات لتطبيقها بالشكل الصحيح الذي يساعد في نجاح هذه العملية و تحقيق اهداف المنظمة .

#### المطلب الاول: مجالات الإدارة<sup>1</sup>

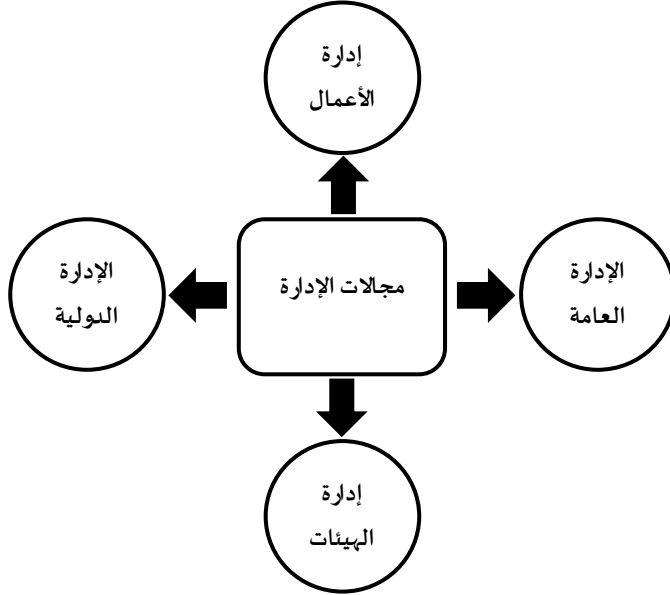
هناك أربعة مجالات إدارية رئيسية لها ما يميزها من حيث الهدف والأسلوب وطبيعة التكوين كما في الشكل وهي:

- ✓ إدارة الهيئات والمنظمات الخاصة (إدارة الأعمال)،
- ✓ إدارة القطاع العام (الإدارة العامة)،
- ✓ إدارة الجمعيات التعاونية (إدارة الهيئات)،
- ✓ إدارة المنظمات الدولية (الإدارة الدولية).

وفيما يلي شرح لكل مجال من هذه المجالات:

<sup>1</sup> بشير علاق، "الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم"، دار البازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 34-35.

الشكل رقم (1-1): مجالات الإدارة



المصدر: عمر محمد دره، "مدخل إلى الإدارة"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في العلوم التجارية تخصص إدارة الأعمال، كلية تجارة، جامعة عين الشمس، حلب، سوريا، 2009.2008، ص65.

### 1. مجال تطبيق الإدارة في القطاع العام:

يسمى أيضا الإدارة العامة وهي الإدارة الحكومية التي تقدم خدمة عامة للمجتمع وتمثيله في أجهزة مثل الوزارات والمجالس وإدارات الهيئات وغيرها ولكل منها مهام تقوم بها لتحقيق هدف معين.

### 2. مجال تطبيق الإدارة في قطاع الخاص:

وتسمى باسم إدارة الأعمال وهي مجال يتعلق بالمشاريع الاقتصادية التي تهدف إلى تحقيق ربح عن طريق إضافة قيمة لما تنشط فيه من مجالات إنتاجية أو خدمية.

قد تكون هذه المشاريع التجارية تتعامل في البيع والشراء أو صناعية تحول المواد الخام إلى سلعة جاهزة للاستهلاك أو تكون زراعية أو مشروع خدمي.

### 3. مجال تطبيق الإدارة في الهيئات والمنظمات التي تهدف إلى ربح:

نذكر على سبيل المثال النوادي وادارة الجمعيات التعاونية والتطوعية والخيرية باختلاف أنواعها

## 4. مجال تطبيق الإدارة في المنظمات الدولية:

أما هذا المجال فيتعلق بالمنظمات التي يشكلها المجتمع الدولي كهيئة الأمم المتحدة ووكالاتها المتخصصة والهيئات الدولية الإقليمية كجامعة الدول العربية وما إلى ذلك من المنظمات.

## المطلب الثاني: وظائف الإدارة والمهارات الإدارية

## 1. الوظائف الإدارية :

إن النشاط الذي يمارسه الإداري يقوم على عدد من العمليات التي يمكن تجميعها في عناصر يتميز بعضها عن بعض من حيث طبيعتها وترتيب الزماني للقيام بها وهذه العمليات ما يطلق عليها اسم الوظائف الإدارية.

على العموم ومن المتعارف عليه فإن وظائف الإدارة تتمثل في أربعة عمليات وهي تخطيط التوجيه التنظيم والرقابة وهي نشاطات هادفة تحمل أهداف معينة ولها قواعد ومبادئ معينة كما أن هذه الوظائف هي من ضمن عمل المدير الناجح و أن يكون قادرًا على تطبيقها على أرض الواقع وإلا فقد صفة القائد الإداري أو الإداري الفعال و

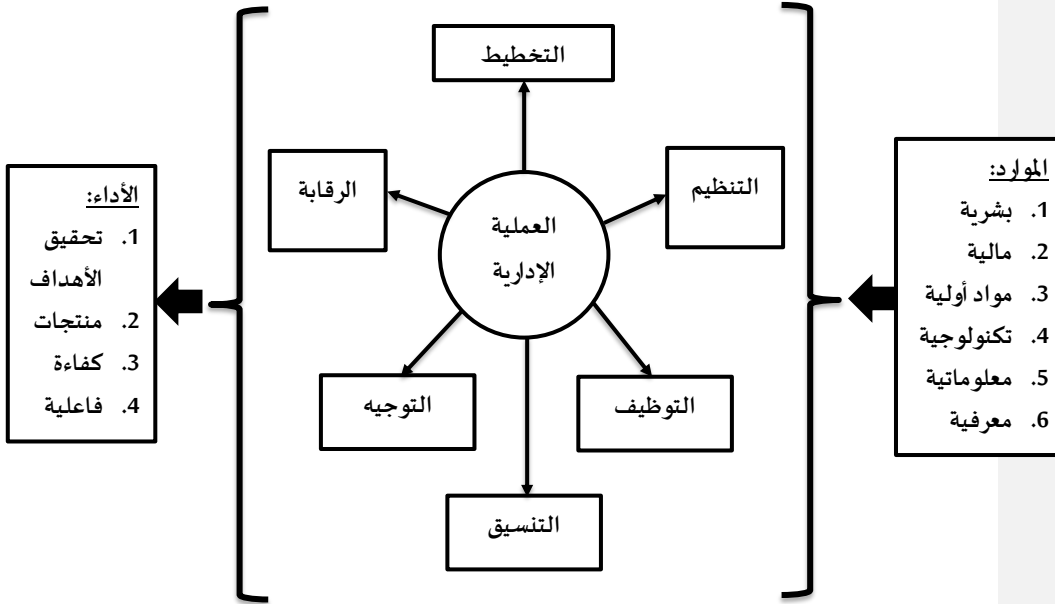
وفيما يلي تصنيف الوظائف هذه العملية الإدارية إلى ست آخين بعين الاعتبار الاتجاهات الحديثة في الكتابات الإدارية وهذه الوظائف هي:<sup>1</sup>

- التخطيط
- التنظيم
- التوظيف
- التوجيه
- التنسيق
- الرقابة

و الشكل الموالي يبين مدى ترابط هذه الوظائف :

<sup>1</sup> د/ بشير علاق، المرجع سبق ذكره، ص28.

الشكل رقم 1-2: الوظائف الإدارية



المصدر: عمر محمد دره، "مدخل إلى الإدارة"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في العلوم التجارية تخصص إدارة الأعمال، كلية تجارة، جامعة عين الشمس، حلب، سوريا، 2009، ص19.

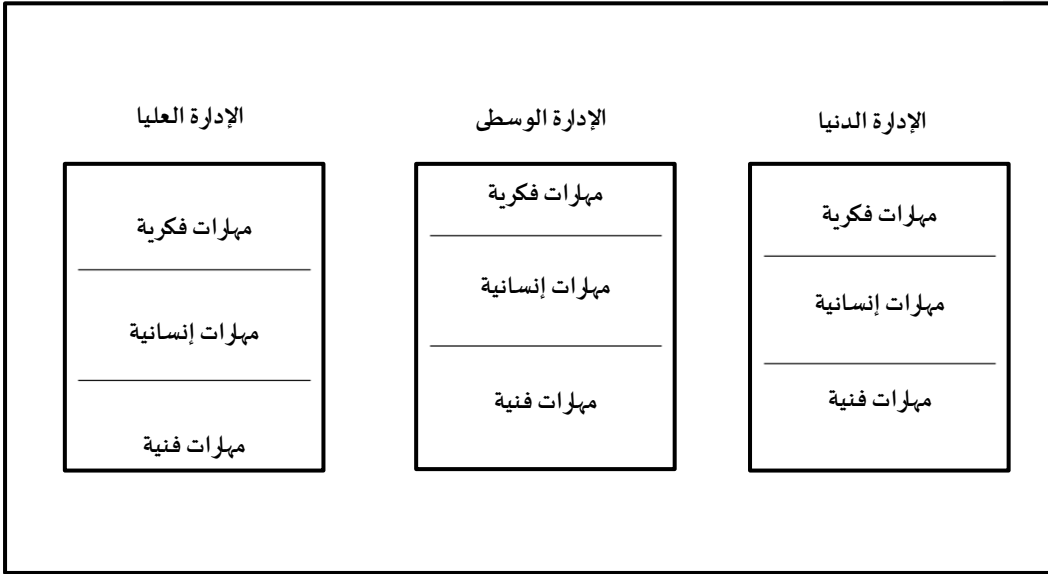
1. **التخطيط:** إن التعريفات المختلفة للتخطيط كثيرة فهناك من عرفه بأنه التقرير سلفاً بما يجب عمله وكيف يتم ومتى وما الذي يقوم به، ومن الكتاب من يرى أن التخطيط يتضمن الاختيار بين البدائل من الأهداف والسياسات والإجراءات والقواعد مع تحديد الوسائل لبلوغها. أما هنري فايير فيقول: إن التخطيط يشمل التنبؤ بما سيكون عليه الوضع مستقبلاً مع الاستعداد له. رغم الاختلاف في التعريفات فإن التخطيط وظيفة إدارية رئيسية ويكون على رأس الوظائف الأخرى حيث لا يمكنها العمل بفاعلية إلا بعد توفر وظيفة التخطيط وكذلك لا يمكن تحقيق أهداف المنشأة بعيدة الأمل في ظل غياب التخطيط ولا تحقق الأهداف أصلاً دون الخطط سواء قصيرة أو طويلة الأمد.

2. **التنظيم:** يقدم التنظيم الوسائل التي تساعد في العمل الجماعي بفاعلية لتحقيق الأهداف المسطرة. فإن التنظيم وظيفة تقوم بتحقيق التنسيق بين القوى العاملة والموارد المتاحة لما يكفل تنفيذ الخطة بكفاءة عالية. سيتم تحديد النشاطات وتوزيع العناصر البشرية فيها وتحديد الاختصاصات والمسؤوليات والعلاقات بين الأفراد.

3. التوظيف: وما يسعى أيضًا بالتشكيل وتنمية البيئة الإدارية أو هي وظيفة إدارية تتمثل في البحث عن إداريين واختيارهم وتعيينهم وترقيتهم وتقاعدتهم ويعتبر وظيفة أساسية لكل المديرين من مجلس الإدارة إلى رئيس العمال.
  4. التوجيه: هي الوظيفة الإدارية التنفيذية التي تتمثل في قياده الأفراد والإشراف عليهم وتوجيههم وإرشادهم حول كيفية تنفيذ الأعمال وتحقيق التناسق بين مجهوداتهم وتمارس هذه الوظيفة من خلال القيادة والتحفيز والاتصال بالشكل الذي يحقق أهداف المنشأة.
  5. التنسيق: هو العملية التي تهدف إلى تحقيق وحدة العمل بين الأنشطة وتكون هذه الوظيفة ضرورية حيث وجد اثنان أو أكثر من الأفراد أو الجماعات أو الأقسام تسعة لتحقيق هدف واحد وتعمل على التأكد من أن الجميع يعمل الفعالية ويتوافق باتجاه الهدف المنشود.
  6. الرقابة: وتتمثل في متابعة الأعمال أولًا بأول لمعرفة ماذا تطابقها مع الخطط الموضوعة حتى إذا اكتشف فيها أي خلل أمكنها من تصحيحه قبل أن يكبر الانحراف. ويتم ذلك من خلال وضع معايير ثقافية تقاس عليها الأعمال المنفذة.
2. المهارات الادارية<sup>1</sup>:
- المهارات الادارية لها دور اساسي في تحقيق الكفاءة وتحقيق الاهداف ، و التي لا بد من توفرها في الاداريين حيث قسم كاتز المهارات الاساسية إلى ثلاث أنواع عل المستويات الثلاث الادارية كما هي موضحة في الشكل الموالي:

<sup>1</sup> عمر محمد دره، "مدخل إلى الإدارة"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في العلوم التجارية تخصص إدارة الأعمال، كلية تجارة، جامعة عين الشمس، حلب، سوريا، 2009، ص56.

الشكل رقم 1-3: المهارات القيادية حسب تصنيف كاتز



المصدر: عمر محمد دره، "مدخل إلى الإدارة"، مرجع سبق ذكره ، ص56.

1) المهارات الفنية : وتتمثل في استخدام معرفة تخصصية لاداء مهام محددة مثل القدرات المحاسبية والتسويقية والهندسية والبرمجية ويتم الحصول على هذه المهارات من خلال التعليم الرسمي والتعلم و التدريب المناسب والخبرة الوظيفية ويلاحظ ان هذه المهارات من خلال تكنولوجيا المعلومات والاستخدام الواسع للحاسوب وهذه المهارات في الاقتصاد المعاصر مهمة جدا في بداية الحياة الوظيفية في المستويات الإدارية المباشرة.

2) المهارات الانسانية: يتمثل هذه المهارات في امتلاك بعض الخصائص والصفات التي تمكن الفرد من العمل والتفاعل مع الاخرين وتظهر في مكان العمل من خلال التعاون والثقة والحماس مع الاخرين كأفراد أو جماعات والتفاعل الايجابي من خلال العلاقات معهم وتطلب هذه المهارة موجود وعي ذاتي و طاقة للتفاهم او تعاطف مع مشاعر الاخرين حيث أن هذه المهارة ضرورية في أي موقع تنظيبي أو مستوى إداري.

3) المهارات الفكرية: هي القدرة على تحقيق التناسق والتكامل بين الانشطة المختلفة و المتعارضة احيانا وتعني القدرة على رؤية المنظمة ككل متكامل وفهم كيفية اعتماد اجزائها على بعضها البعض والقدرة على التحليل والتصحيح لمشكلات والتخطيط والاستراتيجية والقدرة على اتخاذ القرارات وعدم التردد والسعي لتحقيق الاهداف العامة للمنظمة وهذه المهارة تحتاجها المستويات العليا من الإدارة أكثر من غيرها.

### المطلب الثالث: مستويات وعمومية الإدارة

#### 1. مستويات الإدارة<sup>1</sup>

باختلاف أنواع المجتمعات ينقسم تركيبها الاجتماعي إلى فئتين رئيسيتين هما:

1. مديرون.

2. منفذون.

حيث يقوم المديرون بقيادة المنفذين (المرؤوسين) من خلال وظائف الإدارة المذكورة سابقاً زيادة على ذلك الدور الذي يقوم به المديرون في تطوير وتنمية الطاقات المرؤوسين وتحفيزهم طبعاً داخل إطار تحقيق الهدف المنشود.

وبطبيعة الحال فإن المؤسسات تعمل ضمن إطار هيكل تنظيمي يضم مستويات إدارية مختلفة هي في أغلب الأحيان ثلاث نذكرها:

- مستوى الإدارة العليا.
- مستوى الإدارة الوسطى.
- مستوى الإدارة الدنيا.

قد تكون هذه المستويات على درجات هي الأخرى كلما زاد حجم المؤسسة ونشاطاتها وفعاليتها.

1- الإدارة العليا: ويكون فيها المجلس الإداري والرئيس التنفيذي والاعضاء المنتدبين وتعتبر مصدر السلطة النهائي وتدير اهداف وسياسات المنظمة و تقوم بالتخطيط والتنسيق بين الوظائف كما تقوم بالاعمال التالية:

- اصدار التعليمات واعداد الميزانيات واجراء الجداول الزمنية .
- وضع الخطط الاستراتيجية والسياسات للمنظمة .
- تقوم بانتخاب اللجنة التنفيذية "الإدارة الوسطى" اي مديري الادارات .
- تتحكم وتنسق بين الأنشطة والادارات .
- تعتبر المسؤول الاول عن الاتصال الخارجي للمنظمة .

2\_ الإدارة الوسطى: وتعرف ايضا بالإدارة التنفيذية تتألف من مديري الفروع ومديري الادارات الذين يعتبرون مسؤولون امام الإدارة العليا عن سيرورة العمل في اداراتهم كما تهتم الإدارة الوسطى بالتنظيم والتوجيه حيث في المؤسسات الصغرى توجد طبقة واحدة فقط من مستوى الإدارة الوسطى اما في كبرى الشركات هناك عدة طبقات كبيرة وصغيرة من هذه الإدارة ويتمثل دورها في:

- تنفيذ خطط المنظمة وفقاً للسياسات وتوجهات الإدارة العليا .
- وضع وتسطير خطة تسير عليها الوحدات الفرعية في المنظمة .
- شرح وتفسير ونقل المعلومات بين الادارتين العليا والدنيا .

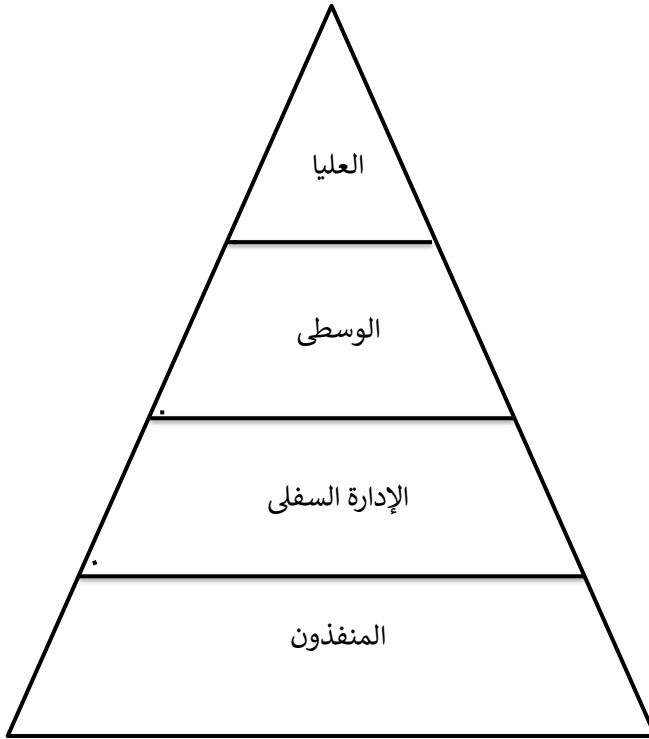
<sup>1</sup> بشير علاق، "الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 31.

- اعداد التقارير الى الادارات العليا .
  - تقييم اداء وتوجيه مديرين مستوى الادنى لتحسين ادايتهم
- 3\_ الإدارة دنيا: وتعرف بانها المستوى العملي للإدارة والاشراف وتتمثل في المشرفين والرؤساء العمل ورؤساء الاقسام وتتمثل انشطتها في ما يلي:

- توزيع الوظائف والمهام لمختلف العاملين
- توجيه العاملين وارشادهم
- الحرص على جوده وكميه الانتاج
- مسؤوله عن توفير التدريب للعمال واعداد تقارير دوريه عن ادايتهم
- يعتبرون واجهات المؤسسة بسبب تعاملهم المباشر مع العمال

الشكل التالي يوضح التدرج الرئاسي في الإدارة وموقع كل مستوى اداري بالنسبة للأخر:

الشكل رقم 1 - 4: هرم مستويات الإدارة



المصدر: د/ بشير علاق، "الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم"، دار البازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص32.

## 2. عمومية الإدارة<sup>1</sup>:

بنظر علماء الإدارة أمثال كونتر وأودونيل أن الخبرة والمعرفة الإدارية يمكنها الانتقال من إدارة إلى أخرى يمكن على سبيل المثال تحويل مدير المشتريات إلى مدير المبيعات أو مدير الانتاج إلى مدير الرقابة والنوعية أو النقل القاعدة العسكرية من سكنته إلى موقع إداري مدني ليصبح مديراً تسويقياً في شركة مدنية وهكذا.

ولهذه الفكرة مناصرين ومعارضين تختلف رؤيتهم وآرائهم، إن مناصري هذه الفكرة ينتمون إلى المدرسة تعرف الإدارة بأنها عملية توجيه العنصر البشري ومهمه المدير لا تختلف باختلاف مركزه حسب رأيهم ولا باختلاف مركزه في الهيكل الإداري ولا باختلاف نوعية المنشأة.

إلا أن معارضي هذه الفكرة كثر وجلهم يؤكدون على صعوبة تنفيذ هذه الفكرة على أرض الواقع في عصرنا الراهن الذي يتسم بالتخصص وتقسيم العمل وتراكم الخبرات التخصصية وغيرها. صحيح أن المبادئ الإدارية هي واحدة إلا أن المعارضين يفضلون التخصص الإداري كوسيلة من وسائل تحقيق أعلى درجات الكفاءات والفاعلية الإدارية<sup>2</sup>

## المبحث الثالث: الإدارة المعاصرة

مع التقدم الحديث و ظهور علوم الادارة ظهرت معايير جديدة تساهم في النهوض بالمنظمات و تحقيق اهدافها بشكل اكبر ضمن منظومة حديثة اطلق عليها اسم الادارة المعاصرة

### المطلب الأول: مفهوم الإدارة المعاصرة و خصائصها

#### 1. مفهوم الادارة المعاصرة:

قد اعتبر الكتاب الإدارة بأنها فن تسيير الأعمال والبعض اعتبرها علم تسيير الأعمال و الإدارة المعاصرة ظهرت بأنها فن وعلم من شأنه أن يساهم في فعالية الجوانب المادية والمعنوية والبشرية<sup>3</sup>.

من خلال ما توصلت إليه الإدارة المعاصرة وما يحيطها عن تطورات إنسانية مختلفة تحتاجها يمكن أن تصل إلى تعريفها بشكل أدق وأشمل فنقول بأنها: الإدارة هي الوسيلة الحركية التي تسبق أو تتزامن مع حركة التقدم الاجتماعي الحضاري وتوازن بين الأعمال المختلفة للمجتمع لتحقيق الأهداف المختلفة بإتباع أفضل أساليب العلمية بطرق فنية تتلائم ومقتضيات الظروف المعاصرة<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> بشير علاق، المرجع سبق ذكره، ص34.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص34.

<sup>3</sup> هاشم ناصر، "الإدارة المعاصرة بين النظرية والتطبيق"، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2005، ص7.

<sup>4</sup> دوايت والدو، "دراسة الإدارة العامة"، ترجمة الشريف عبود، دار روتا بريت للطباعة، السنة غير مدرجة، ص22.

وتعتبر النقلة الهائلة في تقنيات المعلومات والاتصال المتكاملة مع تقنية الحاسوب الالكترونية هي الاساس في أحداث هذا التغيير الذي مس عدة محاور في النشاط الاداري وذلك من خلال:<sup>1</sup>

- مفاهيم وفلسفة الإدارة والنماذج والاسس الفكرية المستندة اليها .
- الهياكل التنظيمية والعلاقات واليات العمل الاداري في المنظمات.

## 2. خصائص الادارة المعاصرة<sup>2</sup>:

1. المرونة: الادارة الحديثة مرنة من حيث التصرف والاستجابة للتغيرات المحيطة بالمنظمة و التعامل مع العملاء و تيسير الحصول على متطلباتهم على اختلاف انواعها مما يدفع بالمنظمة الى الرقي و التقدم

2. الاعتماد على المعلومات و المعارف: لا شك ان الادارة مبنية على علوم ومعارف و خبرات التي لها نصيب كبير من نمو المنظمة و ارتقاءها فهي تمثل الركائز الاساسية للعمل الاداري

3. الاهتمام بالعنصر البشري: رغم ان التطور الحديث اظهر تقنيات و تكنولوجيات متطورة للغاية تحل محل العامل الا ان الادارات المعاصرة تهتم بالعامل البشري . و انشأت ادارات خاصة بالموارد البشرية تعمل على تطوير مهارات العمال و كفاءتهم وتؤهلهم للقيام بالاعمال الموكلة لهم .

4. وضع الاستراتيجيات: تعتبر الخطط الاستراتيجية اساس اي عمل اداري من اجتديد باطار سير العمل بتوقيينات و اهداف و غايات و شخصيات محددة .بينما العمل العشوائي الغير مخطط له يزيد من تدهور الاعمال

5. التعاون: لا يمكن انجاز الاعمال و الالتزامات التي يتطلبها العمل دون تضامن و تعاون الموظفين و الادارة و الموظفين و العملاء

6. التقييم الدوري والرقابة الذاتية: لكي تهض اي مؤسسة لابد من التقييم الدوري و المتابعة الدائمة و الاشراف على انشطتها و التقييم الذاتي للمؤسسة حتى لو كان سلمي

7.تنظيم سير العمل ضمن متطلبات العميل لم تعد الادارة كما كانت من قبل عبارة عن خطة جامدة موضوعة لتنفذ دون اي اعتبارات جانبية بل في الادارة الحديثة تسعى المنظمة للتعرف على رغبات العميل و وضع اسس و معايير تتماشى و الرغبات بحيث يستشعر بان المنظمة تعمل بجهد من اجله .

## المطلب الثاني: أهمية الادارة المعاصرة في المجتمع الحديث

يعود تقدم الأمم إلى الإدارة الموجودة فيها، فهي المسؤولة عن نجاح المنظمات داخل المجتمع لأنها قادرة على استغلال الموارد البشرية والمادية بكفاءة عالية وفاعلية ومن هذا نستخلص أن نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية مرتبط بمستوى الإدارة.

<sup>1</sup> بشير علاق، "الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم"، دار البازوري للنشر و التوزيع .عمان. سنة 2008 ص 24

<sup>2</sup> موقع المرسل، "خصائص الإدارة الحديثة"، نشر يوم 19 أكتوبر 2017، لوحظ يوم 25 ماي 2022 على الساعة 11:45 [www.almsal.com](http://www.almsal.com)

وخلال الحديث عن التنمية والإدارة فإن البلدان النامية تواجه الكثير من المشكلات الإدارية التي تحتاج إلى قدرة كفاءة إدارية بمواجهتها والتصدي لها<sup>1</sup> ونلخص ذلك بعض نقاط:

- (1) الإدارة هي وسيلة المجتمع في تحقيق أهدافه وطموحاته.
- (2) إزدياد عدد المنشآت الإدارية وكبر حجمها.
- (3) أهمية العامل الإنساني في نجاح المنشآت.
- (4) تساهم الإدارة في تحديد أولويات حاجات أفراد المجتمع.
- (5) ضرورة مسايرة التغيرات الاجتماعية والاقتصادية والتقنية.
- (6) الفصل بين الإدارة والملكية في منظمات الأعمال.
- (7) رغبة الأفراد في التميز والارتقاء وتحسين مستويات المعيشية<sup>2</sup>.

#### المطلب الثالث: العوائق التي تواجهها الإدارة المعاصرة

على الرغم من الحاجة الملحة إلى عصنة الإدارة في المؤسسات، إلا أن هذا المشروع الذي يعتبر حضارياً بامتياز تعترضه بعض المعوقات على مختلف الأصعدة كالإدارية، البشرية، المالية، الأمنية. حيث تحد هذه المعوقات من فرص التطبيق، يمكننا عرض هذه المعوقات في ما يلي<sup>3</sup>:

1. المعوقات البشرية والمادية: يعتبر نقص الموارد البشرية والمادية في العصر الرقمي معوقاً يواجه المؤسسات عن ممارستها للتكنولوجيا الحديثة.

#### (1) المعوقات البشرية:

تتمثل في:

- ضعف الوعي الثقافي بتكنولوجيا المعلومات على المستوى الاجتماعي والتنظيمي في المؤسسة.
- قلة برامج التدريب في مجال التقنية المتطورة في المؤسسة.
- شعور المديرين وذوي السلفية بأن هذا التغيير بشكل تهديداً<sup>4</sup>.
- نقص الخبرات لدى المديرين وضعف المعرفة الكافية بتقنية الحاسب.
- تكلفة هذه الإدارة المعاصرة دون النظر إلى إيجابياتها وفوائدها.

<sup>1</sup> حقيقي مخفي، "الإدارة المعاصرة لعملية الإمداد" اللوجستك" في المؤسسات الاقتصادية"، دراسة حالة، شركة كوندور، مذكرة لنيل شهادة ماستر في العلوم التجارية تخصص مالية وتجارة دولية، مستغانم، جامعة عبد الحميد بن باديس، 2017-2018، ص14.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 14

<sup>3</sup> مكيد علي وبوزكري جيلالي، "معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الجزائرية"، دراسة حالة، المركز الجامعي بتسمسيلت، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية - دراسات اقتصادية. المجلد 19. العدد (02)، جامعة زيان عاشور بالجلفة. ص227

<sup>4</sup> حسين محمدحسين، "الإدارة الإلكترونية المفاهيم والخصائص والمتطلبات"، عمان، مؤسسة الرواق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2011، ص190.

(2) معوقات المادية<sup>1</sup>: تتمثل في:

- قلة الموارد المالية المخصصة للبنية التحتية اللازمة لتطبيق الإدارة المعاصرة.
- التكلفة العالية للبرمجيات والجهزة الإلكترونية.

2.: معوقات إدارية وأمنية<sup>2</sup>:

تواجه الإدارة في تحولها من التقليدي إلى المعاصر عددًا من المشاكل نلخصها في ما يلي:

(1) الإدارية:

ضعف التخطيط والتنسيق على مستوى الإدارة العليا.

عدم التدرج في تطبيق الإدارة المعاصرة.

اختلاف نظم الإدارة داخل الجهة الإدارية الواحدة.

(2) الأمنية:

تتمثل في مخاوف المتعاملين مع الإدارات من الاختراقات وأن إن يمس الإختراق بيانات خاصة

<sup>1</sup> حقيقي مخفي، مرجع سبق ذكره ص192.

<sup>2</sup> مؤيد عبد الحسين الطائي، "إمكانية تطبيق الإدارة الرقمية ووظائفها في المنظمات التعليمية"، دراسة استطلاعية، دار الكتب المصرية، دار شتات للنشر والبرمجيات، مصر 2011، ص107.

## خلاصة الفصل

الإدارة هي دراسات البشريّة المتعلقة بالعمل الجماعي الهدف منه تحقيق نتائج مسطرة ومحددة وذلك باستغلال الموارد المتاحة والعمل على تنمية الموارد الجديدة ، وهذا العمل يتطلب إنجاز عدد من الوظائف التي تعتبر أساسية انطلاقاً من تحديد الأهداف إلى التخطيط والتنظيم وتجميع وتنمية الموارد والتنسيق والإضافة إلى الرقابة و تقييم الأداء.

إن الوظائف الإدارية الأساسية متصلة ببعضها البعض ومتراصة أي أن التطبيق الأمثل لكل وظيفة يعني كفاءة أداء باقي الوظائف الأخرى يمكن أن نقول أن الإدارة هي عبارة عن نظام متكامل لكل جزء فيه عمل محدد يساهم بدرجة ما في تحقيق الهدف العام للإدارة.

والإدارة لا تهتم فقط بالمشاكل الحاضرة بل يمتد أفقها إلى فترات مقبلة تحتاج إلى التنبؤ لاتخاذ القرارات واختيار الأساليب للعمل عليها مستقبلاً، ولا ننسى العلاقة بين الإدارة والبيئة المحيطة بها لأنها تؤثر تأثيراً مباشراً على إمكانيات الإدارة وعلى أسس اختيار سبل العمل كما أن هذا التأثير متبادل.

# الفصل الثاني

عموميات حول الإمداد

### تمهيد

ازدادت أهمية نشاط الإمداد بصفته أحد أهم الأنشطة التي تقدم قيمة للمؤسسة و تساهم في تعزيز حصتها السوقية و ترفع من مكانتها بين المنافسين .

و مع اتساع مفهوم الإمداد و كبر حجمه و توغله في العديد من الميادين اتى بكم هائل من التغيرات مما جعل منه نشاط معقد و صعب حيثص أصبح محل اهتمام كبير خاصة في مجال الاعمال .  
ومن خلال هذا الفصل سنتعرف على نشاط الإمداد و ذلك مرورا بالمباحث التالية

المبحث الأول: ماهية الإمداد.

المبحث الثاني: الإمداد وعلاقته بالوظائف الأخرى في المؤسسة.

المبحث الثالث: الإدارة المعاصرة لعملية الإمداد.

المبحث الأول: ماهية الإمداد

المطلب الأول: مفهوم الإمداد وشبكة الإمداد

1. مفهوم الإمداد:

إن مصطلح الإمداد أو اللوجستيك تعتبر علم أو فن له أسس ومفاهيم، بدأ تطوره من الخمسينات التي ركزت في بديتها على الجيش وحركاته، ولمن لم يكن هناك إتفاق تام بين الخبراء على مفهوم اللوجستيك كما أن مضمونه تعتبر بعدما انتقل من المجال العسكري إلى المجال الاقتصادي وفي ما يلي سنتطرق إلى بعض التعاريف التي أعطيت لبعض المصطلح:

1.1/ في المجال العسكري:

هو فرع من العلوم العسكرية المتعلق بتزويد وتسيير ونقل وصيانة الاحتياجات العسكرية وتوريد الوحدات العسكرية بالجنود والأجنحة وما يلزمها من تسهيلات<sup>1</sup>.

وفي العمليات العسكرية تعني اللوجستيات إيصال الموت والمواد والمعدات وإلى المكان المناسب في التوقيت المناسب<sup>2</sup>.

1.2/ في مجال الأعمال:

انتقل هذا المصطلح إلى المجال الاقتصادي مع نهاية الحرب العالمية الثانية و بعد النجاح الذي حققه عسكريًا حيث صعب وضع تعريف محدد نظرًا لتداخله مع أنشطة القطاعات الأخرى كالتوزيع والنقل ولكن مفهوم اللوجستيك أشمل وأوسع لأنه يربط بين كل هذه الأنشطة في وقت واحد حيث:

- يشير مفهوم الإمداد إلى أسلوب نشاط يتعامل مع أنشطة تحريك المخزون بما يؤدي إلى تدفق المنتج عن مرحلة شراء المادة الخام وانتهاء بمرحلة الاستهلاك النهائي<sup>3</sup>.
- الإمداد هو فن وعلم إدارة تدفق البضائع والطاقة والمعلومات والموارد الأخرى كالمنتجات والخدمات إلى العملاء في الأسواق المستهدفة وفقًا لحاجاتهم ورغباتهم وبأفضل الطرق الممكنة وأكثرها كفاءة من حيث الوقت والمكان وحالة المنتجات<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> سمير معوض، "تعريف مفهوم الإدارة اللوجستية"، مجلة انترناشيونال، 2007، ص 08.

<sup>2</sup> رضاع حياة، "دور اللوجستيات في تطوير الموانئ البحرية"، دراسة مقارنة بين ميناء روتردام وميناء وهران، رسالة مقدمة لنيل درجة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة وهران 2- 2018-2019، ص 27.

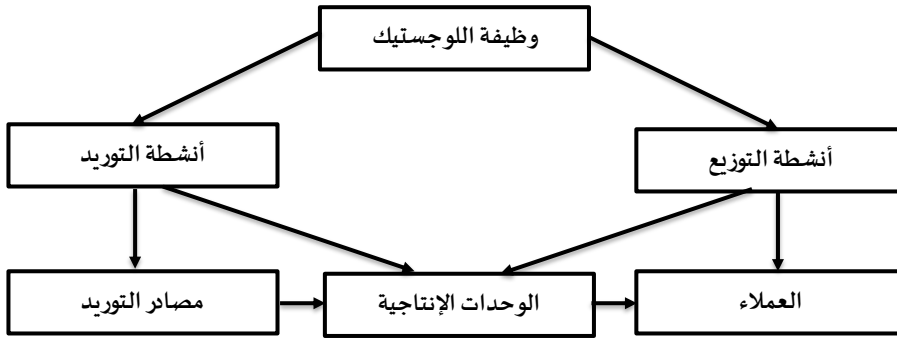
<sup>3</sup> نهال فريد مصطفى، امرجع سبق ذكره، ص 20.

<sup>4</sup> خالد ممدوح إبراهيم، "لوجستيات التجارة الإلكترونية"، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، الطبعة الأولى، ص 125-126.

عرفته الجمعية الفرنسية لشبكة الإمداد واللوجستيك (ASLOG) بأنه: "الوظيفة التي تهدف إلى المنتج على الأقل من حيث الجودة المطلوبة إلى المكان والزمان حيث يوجد الطلب مع تحديد جميع عمليات وحركات المنتج مثل: موقع المصانع والمخازن، المشتريات وإدارة المخزون، المناولة وإعداد الطالبات، النقل ورحلات التسليم..."<sup>1</sup>

الشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم II - 1 الوظيفة اللوجستية



المصدر: د. مكاوي محمد الأمين، "اللوجستيك وتحديات المنافسة الدولية (حالة الجزائر)", مجلة المالية والأسواق، المجلد 06، العدد 01، 2019، ص523.

عرفته الرابطة الأمريكية للتسويق Association American Marketing سنة 1948 كما يلي:

هو حركة ومناولة البضائع من نقطة الإنتاج إلى نقطة الاستهلاك أو الإستعمال.<sup>2</sup>

وكتنتيجة نهائية: يمكننا القول الإمداد "اللوجستيات" هو ذلك النشاط الذي يضم مجموعة من الأنشطة الفرعية والتي تغطي المجالات التالية:

- التوريد.
- المناولة والتغليف.
- التخزين وإدارة المستودعات.
- الجدولة والتخطيط.
- إدارة نظام المعلومات الإدارية.
- خدمة العملاء.

<sup>1</sup> بوعدلة سارة وبن طيب هديات خديجة، "قدرات وتحديات اللوجستيك ودوره في عمليات التبادل التجاري الدولي"، دراسة حالة ميناء الغزوات خلال فترة 2011، 2019، مجلة المالية والأسواق، المجلد 08 العدد 01، ص249.

<sup>2</sup> قارة ابتسام، نمر ربيعة، وهبة أمال، "دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين الوظيفة اللوجستية"، دراسة حالة مؤسسة نفضال واد الجمعة، مجلة الحوكمة، المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة، المجلد 01 العدد 02، 2019.

### 1.3/ أهمية الإمداد<sup>1</sup>:

ملخصها في النقاط التالية:

- السرعة في الاستجابة للعملاء في السوق من خلال توفير السلع والخدمات التي تلبى احتياجاتهم تتدفق المعلومات والتعبئة وتخزين غيرها.
- المساهمة في فعالية التخطيط للإنتاج وتوفير الاحتياجات.
- توفير الإمدادات بالمواصفات الفنية التي تلائم المعدات والأجهزة بخطوط الإنتاج ورشات الصيانة.
- تحسين مختلف التدفقات المادية والمالية وهذا لعدم حدوث انقطاع في العمل لكافة الوحدات والأنشطة بالمنظمة.
- المحافظة على العلاقات المتميزة مع الموردين مما يساعد على تحسين صورتها.

### 1.4/ أهداف الإمداد:

وتتمثل في الأصفار الخمسة<sup>2</sup>:

- صفر مخزون: تتمثل في تقليل ما أمكن من المخزون.
- صفر آجال: تقليل الزمن المستغرق في دورة الطلب مما يؤدي إلى خدمة جيدة للعملاء.
- صفر أوراق: عن طريق استخدام التكنولوجيا الحديثة مثل الفاكس، الانترنت، الكمبيوتر وهذا ما يزيد من سرعة الإستجابة.
- صفر أخطاء: تتمثل في تخلص من الأخطاء ويعني ذلك عدم وجود مردودات.
- صفر تعطل: يجب أن تكون الصيانة قبل وقوع العطل وليس عند حدوثه وهذا ما يسمى بالصيانة الوقائية.

### 1.5/ أنواع الإمداد:

يمكن التفريق بين عدة أنواع مختلفة للإمداد وهذا حسب اختلاف طبيعتها وأهدافها<sup>3</sup>:

- إمداد التموين (Logistique d'approvisionnement): يسمح هذا الإمداد بتوفير المواد الأولية اللازمة لأنشطة المصانع ومراكز الإنتاجية.
- إمداد التموين العام (Logistique d'approvisionnement général): يسمح هذا الإمداد بجلب المواد المختلفة اللازمة لأنشطة المؤسسات الخدمية والإدارات (مستلزمات المكاتب مثلا).
- إمداد الإنتاج (Logistique de production): يهتم بجلب مختلف المواد والمركبات الضرورية لعملية الإنتاج وتخطيط الإنتاج.

<sup>1</sup> بوعدلة سارة وبن طيب هديات خديجة، المرجع سبق ذكره، ص 250.

<sup>2</sup> جمال الدين بوخالف، "تشخيص الإمداد على مستوى المؤسسات الجزائرية دراسة حالة مصنع الإسمنت عين توتة"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في علوم الاقتصاد وتسيير الخدمات تخصص اقتصاد النقل والإمداد، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2010-2011، ص 68 و69.

<sup>3</sup> بن سبع إلياس وبلعقد مصطفى، "وظيفة النقل وأهميتها في إدارة شبكة الإمداد"، مجلة البحوث الإدارية والاقتصادية، العدد 2، 2017، ص 09.

- إمداد التوزيع (Logistique de distribution): يتعلق بإمداد المستهلكين النهائيين باحتياجاتهم من المواد والسلع من قبل الموزعين، ويتم ذلك إما في محلات البيع الشخصية أو الأسواق التجارية الكبيرة.
- الإمداد العسكري (Logistique militaire): يهتم بتوفير المؤنات والعتاد الحربي للجنود في ميادين المعارك.
- إمداد الدعم (Logistique de soutien): ظهر هذا النوع في الميدان العسكري غير أنه امتد إلى الميادين الأخرى مثل: ميدان الطيران، الطاقة، الصناعة،.... ويقوم بتنظيم كل ما هو ضروري من أجل استمرار نظام أي عمل معقد.
- إمداد أونشاط خدمة ما بعد البيع (Activité dite service après-vente): يقترب مفهوم هذا الإمداد من الإمداد الداعم، غير أن هناك فرق بينهما يتمثل في أن هذا النشاط يتم على مستوى أسواق بيع المنتجات وتستعمل غالباً "إدارة الخدمات" لتشير إلى قيادة هذا النشاط.
- الإمداد العكسي (Retro-logistique): يهتم هذا الإمداد بالتدفقات التي تكون من الزبائن إلى الموردين أو المنتجين والمتمثلة في المواد المستوردة، غير مباعة أو مرسله للتصليح إضافة إلى الفضلات التي يجب التخلص منها بصفة عقلانية إما بإعادة تصنيعها أو برميها بأماكن محافظة على البيئة.

لقد تم دمج العديد من الأنواع السابقة المختلفة مع بعضها البعض لتحقيق التكامل في إطار ما يسمى بسلسلة الإمداد<sup>1</sup> (Supply chaine).

2. شبكة الإمداد:

عرفها Sokal A&al بأنها كافة الأنشطة المتصلة لتدقيق وتحويل المواد الأولية إلى منتجات النهائية وتوصيلها إلى المستهلك النهائي بالإضافة إلى تدقيق المعلومات<sup>2</sup>.  
وفي تعريف P. RAO يقول أنها كل الأنشطة المتعلقة بالتدقيق والتصنيع المنتجات من خلال الموردين إلى المستهلك النهائي<sup>3</sup>.

وقد عرف مجلس إدارة المحاسبة Accounting Institut of Management سلاسل الإمداد بأنها عملية إدارة تدقيق المواد والمنتجات التامة من الموردين إلى المستهلكين، وذلك من خلال سلسلة من الأنشطة: الصنع والتخزين وكذا التوزيع على مدار نقاط التصنيع والتخزين والتوزيع المختلفة<sup>4</sup>.

يمكن القول أن إدارة شبكة الإمداد (SCM) كوظيفة تهتم بالقيادة والرقابة على مجموعة أنشطة تتجاوز المهام اللوجستية لتشمل التسويق والمبيعات ذلك بالاعتماد على وسائل الاتصال والمعلومات الجد متطورة<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> بن سبع إلياس، المرجع سبق ذكره، ص10.

<sup>2</sup> عمر أقاسم، "أساسيات شبكات الإمداد"، جامعة العقيد أحمد، دراية، أدرار، ص 79:35 24/05/2022 [www.asjp.cerist.dz](http://www.asjp.cerist.dz)

<sup>3</sup> نفس المرجع، ص80.

<sup>4</sup> نفس المرجع، ص80.

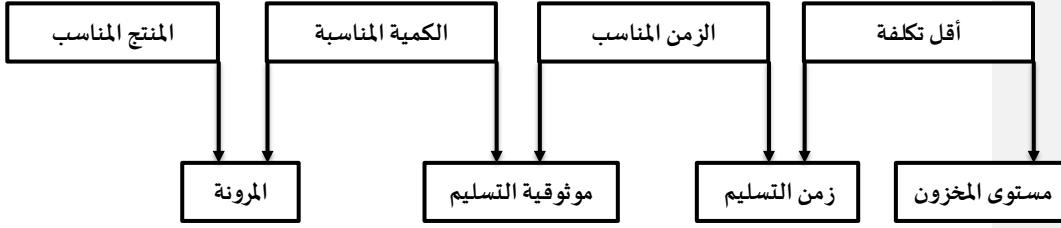
<sup>5</sup> بن سبع إلياس وبلعقد مصطفى، "وظيفة النقل وأهميتها في إدارة شبكة الإمداد"، مجلة البحوث الإدارية والاقتصادية، العدد 2، 2017، ص93.

2.1/ أهداف شبكة الإمداد:

إن المؤسسات تطبق هذا المفهوم سعياً لتحقيق مجموعة من الأهداف المتمثلة في<sup>1</sup>:

- تحقيق الإشباع عند المستهلك.
- التنسيق بين تدفق المواد والمعلومات.
- تخفيض التكاليف.
- خفض المخاطر وعدم التأكد.
- رفع مستوى الخدمات اللوجستية لدعم المركز التنافسي.

الشكل رقم II - 2 : هيكل أهداف إدارة سلسلة الإمداد



المصدر: شاوش شيخ، "أثر تطبيق الإدارة البيئية في إطار إدارة سلسلة الإمداد على الأداء"، دراسة تطبيقية على عينة من شركات الصناعة الغذائية الجزائرية، ص112.

2.2/ شبكة الإمداد وأنشطتها (Supply Chain)

وستلخصها في الشكل الموالي:

<sup>1</sup> خطيب سيدي محمد بومدين، "أساسيات إدارة شبكات الإمداد"، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة تلمسان، ص101. 24/05/2022. [www.asjp.cerist.com](http://www.asjp.cerist.com) 16:35

الشكل رقم 11 - 3: شبكة الإمداد وأنشطتها (Supply Chain)



المصدر: بن سبع الياس، "استخدام النماذج الخطية بالأهداف في نمذجة وحل مشاكل النقل"، دراسة حالة شركة نפטال، تلمسان، رسالة مقدمة لنيل درجة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص بحوث العمليات وتسيير المؤسسات، تلمسان، جامعة أبو بكر بلقايد، 2018-2019، ص24.

### 3. الفرق بين سلسلة الإمداد وإدارة الإمداد:

- أ. إن إدارة الإمداد تشير إلى الجانب الوظيفي داخل منشآت الأعمال، أما إدارة سلسلة الإمداد تشير إلى مفهوم عام يحكم جميع الأطراف التي تشترك معاً في سلسلة وتأخذة تبدأ من المورد وتنتهي إلى المستهلك<sup>1</sup>.
- ب. حسب منظمة إدارة سلسلة الإمداد (CSCMP) فسلسلة الإمداد تتضمن تخطيط وإدارة كل النشاطات الخاصة بعمليات خلق المصادر (Sourcing) والمشتريات ونشاطات اللوجستية كما تتضمن التنسيق والتعاون بين كل أطراف المشتركة في سلسلة الإمداد من الموردين ووسطاء ومقدمو الخدمات والعملاء، أما إدارة اللوجستيات فهي جزء من إدارة سلاسل الإمداد التي تقوم بعمليات التخطيط والتطبيق والرقابة لكفاءة وفعالية، والتدفقات الأمامية والخلفية والتخزين لكل من البضائع والخدمات والمعلومات من مصدرها إلى نقطة استهلاكها وذلك بمقابلة متطلبات العاملين<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> دهنال فريد مصطفى و د/ جلال إبراهيم العبد، "إدارة اللوجستيات"، الدار الجامعية، الاسكندرية 2004-2005، ص130.

<sup>2</sup> رضاع حياة، "دور اللوجستيات في تطوير الموانئ البحرية"، دراسة مقارنة بين ميناء روتردام وميناء وهران، رسالة مقدمة لنيل درجة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة وهران 2-2018-2019، ص58-59-60.

المطلب الثاني: التطور التاريخي للإمداد "اللوجستيك"

إن اللوجستيك متواجد في الحياة اليومية للإنسان منذ القدم لذا علينا دراسة الوقائع والأحداث الماضية حتى يتسنى لنا دراسة تاريخ اللوجستيك كما أن هذه الدراسة تقودنا إلى دراسته من جانب الرياضي والعسكري والاقتصادي.

حيث أن أول من استعمل مصطلح اللوجستيك هو الفيلسوف اليوناني أفلاطون سنة (348 إلى 428) قبل الميلاد حيث ربطه بالمنطق.

يعود أصل كلمة « Logistics » إلى الكلمة الإغريقية « Logisticos » والتي تعني Calculation and Reasoning أي فن الحساب والاستنتاج من المنظور الرياضي<sup>1</sup>.

أما من جانب المنظور العسكري والاقتصادي "إدارة الأعمال" وسيلخص الجدول الآتي ذلك:

الجدول رقم II - 1: التطور التاريخي للوجستيك

المجال	المرحلة	مميزاتها
المجال العسكري	مرحلة ظهور اللوجستيك قبل 1950	- حيث كان الهدف منها إيصال المؤنات والذخائر في الوقت المناسب للمكان المناسب بأفضل الطرق لضمان تزود الجيوش.
مجال إدارة الأعمال	اللوجستيك المنفصل قبل 1975	1. الطلب أكبر من العرض 2. عدم تأثير الزبائن على المنتجين 3. المنتج ليس له أولوية، تقليص أوقات التسليم 4. السعي إلى الربح دون مراعات تأثير هذا القرار على الأنشطة الأخرى 5. التحسينات المنفصلة دون عن التحسينات الشاملة
	اللوجستيك المتكامل 1975 إلى 1990	1. تحقيق الترابط والتكامل بين الأنشطة والعمل على تحقيق أهداف المنظمة

<sup>1</sup> بن سبيح الياس، "استخدام نماذج البرمجة الخطية بالأهداف في نمذجة وحل مشاكل النقل"، دراسة حالة، شركة نفاط تلمسان، رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص بحوث العمليات وتسيير المؤسسات، جامعة أبو بكر فايد، تلمسان، 2018-2019، ص 02.

<p>2. تجميع الأفراد والأنشطة الخاصة بالإمداد في مكان تنظيبي وأحد للحصول على الأكثر كفاءة.</p> <p>3. زيادة تكلفة اللوجستيك وزيادة التخصص في الأنشطة اللوجستية</p> <p>4. انتهاج التخطيط بعيد المدى والاستعانة التكنولوجية</p>	
<p>1. تجاوز الطاقة الإنتاجية للطلب مما أدى إلى زيادة المنافسة</p> <p>2. ظهور أسواق جديدة ومنتجات منافسة لبعضها</p> <p>3. ظهور التحالفات بين المؤسسات للمصارعة على البقاء وتقديم الأفضل</p> <p>4. ظهور التعاون اللوجستي بين المؤسسات في نفس سلسلة الإمداد اللوجستي</p>	<p>اللوجستيك المشترك ** التسهيلات **</p>

المصدر: عمر أقاسم، "أساسيات شبكات الإمداد"، جامعة العقيد أحمد، دراية، أدرار، من موقع 17:16 22/05/2022 [www.asjp.cerist.dz](http://www.asjp.cerist.dz) بتصرف

### المطلب الثالث: أهمية ودور الإمداد في المؤسسات الاقتصادية

#### 1/ أهمية الإمداد:

تمكن أهمية الإمداد في ما يلي:

1. تحقيق ميزة تنافسية: من خلال تخفيض التكاليف وتحسين المنتج أو الخدمة.
2. خلق قيمة ذات دلالة للعميل: من خلال المنتج متوفر ومتاح في المكان والوقت المناسبين.

#### 2/ دور الإمداد:

الإمداد دور مهم في المؤسسات والاقتصادية عامة، حيث إحصائيات وصلت التكاليف الإجمالية لنشاط الإمداد إلى 670 مليار دولار ما يعادل 10.5% بالمائة من الناتج الداخلي الخام للولايات المتحدة الأمريكية<sup>(1)</sup> (PIB)

<sup>1</sup> بن عاتف عمر، "النمذجة الرياضية الاقتصادية لشبكة الإمداد للمؤسسات الصناعية الجزائرية"، أطروحة نيل شهادة الدكتوراه علوم، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2014-2015، ص 23.

تصطدم المؤسسات في يومنا الحالي بواقع أن أحد أهم العوامل لتعظيم بحيثها والمحافظة على مركزها التنافسي في السوق هو قدرتها على إدارة أنشطة الإمداد التي تلعب دورًا هامًا في تدفق السلع والخدمات بسلاسة، فالإمداد هو التوليفة الثلاثية المتمثلة في: التخطيط، التصويت وتلبية الطالب<sup>1</sup>.

#### المبحث الثاني: الإمداد وعلاقته بالوظائف الأخرى في المؤسسة

بعد تجميع الأنشطة المترابطة والتي تكمل بعضها البعض تحت مسمى وظيفة وأحدة ألا وهي الإمداد الذي تعتبر وظيفة استراتيجية هامة ذات العلاقة ديناميكية مع الوظائف الأخرى في المؤسسة.

#### المطلب الأول: علاقة الإمداد بإدارة الإنتاج

العمل الأول المكلفة به إدارة الإنتاج هو بكل بساطة خدمة مصالح الإنتاج وذلك من خلال توفير الاحتياجات اللازمة وهذا ما يتطلب التعاون المستمر بينها وبين إدارة الإمداد حيث يجب أن يكون هناك تبادل تام للمعلومات والبيانات بطريقة سلسلة مثل<sup>2</sup>:

- خطط وبرامج الإنتاج وإعلامها بالتغيرات التي تطرأ عليها.
- عدم كفاءة بعض أنواع المواد في العملية الإنتاجية.
- تحديد مواعيد الحاجة إلى هذه الملزمات حتى تتمكن وظيفة الإمداد من برمجة مواعيدها والعكس صحيح، بالنسبة لإدارة الإمداد.

أما إدارة الإمداد فمن الواجب أن تعلم إدارة الإنتاج بالمعلومات التالية<sup>3</sup>:

- مواعيد ورود الطلبات واحتمالات التأخر.
- تأخر مواعيد التسليم.
- ارتفاع تكاليف النقل والتخزين وهذا نظرًا لشحن وتخزين كميات غير اقتصادية.
- المواد والخامات البديلة التي تظهر.
- التطور التكنولوجي والفني.

#### المطلب الثاني: علاقة الإمداد بالوظيفة المالية ونظام المعلومات

##### (1) الوظيفة المالية:

لابد من نشاط في المؤسسة أن تكون له علاقة مع الوظيفة المالية لينسق أنشطته وفقًا لموارد هذه الإدارة ذلك وجب التنسيق الدائم بين الإدارتين حتى تكون إدارة الإمداد على علم تام بالموارد المتاحة والتي يمكن تخصيصها للإتفاق

<sup>1</sup> مرجع سابق، ص 11

<sup>2</sup> سمية زكي قرياقص، عبد الغفار حنفي، "الإدارة الحديثة في إدارة الإمداد والمخزون"، دار الجامعية، الإسكندرية، مصر 2004، ص 26.

<sup>3</sup> بن سبيع إلياس مرجع سبق ذكره، ص 13.

على مختلف الأنشطة لها، كما يجب على الإدارة المالية أن تكون على دراية باحتياجات الإمداد حتى يتسنى وضع الخطط المتعلقة بالمصروفات وتخطيط الأرباح<sup>1</sup>.

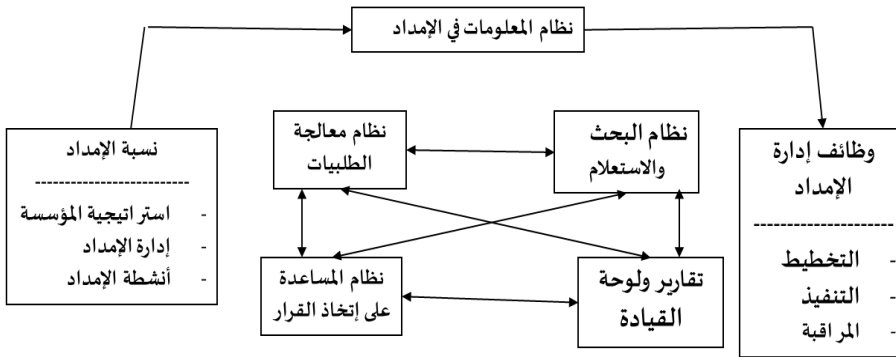
(2) نظم المعلومات:

إن العلاقة بين نظم المعلومات وإدارة الإمداد تتسم بالقوة نظرًا لأهميتها البالغة لأن العلاقة نظمت الإستمرارية في العملية الإنتاجية من بدايتها إلى نهايتها بوصول المنتج إلى الزبائن، كما أنها نظم المعلومات تزيد من أداء إدارة الإمداد وذلك من خلال سرعة الاتصال ونقل المعلومات بشكل مستمر.

كذلك تساعد نظم المعلومات توفير فرص جديدة ومتعددة ما يسمح باختيار الموردين على أساس السعر، الجودة وتوفير خدمات من بعد البيع.

كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم II - 4: علاقة الإمداد ونظم المعلومات



المصدر: بن سيع إلياس، "استخدام النماذج الخطية بالأهداف في نمذجة وحل مشاكل النقل"، دراسة حالة شركة نفضال، تلمسان، رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تلمسان، جامعة أبو بكر بلقايد، 2018-2019، ص.16، ص.38.

<sup>1</sup> نفس المرجع ، ص.14.

### المطلب الثالث: علاقة الإمداد بإدارة التسويق

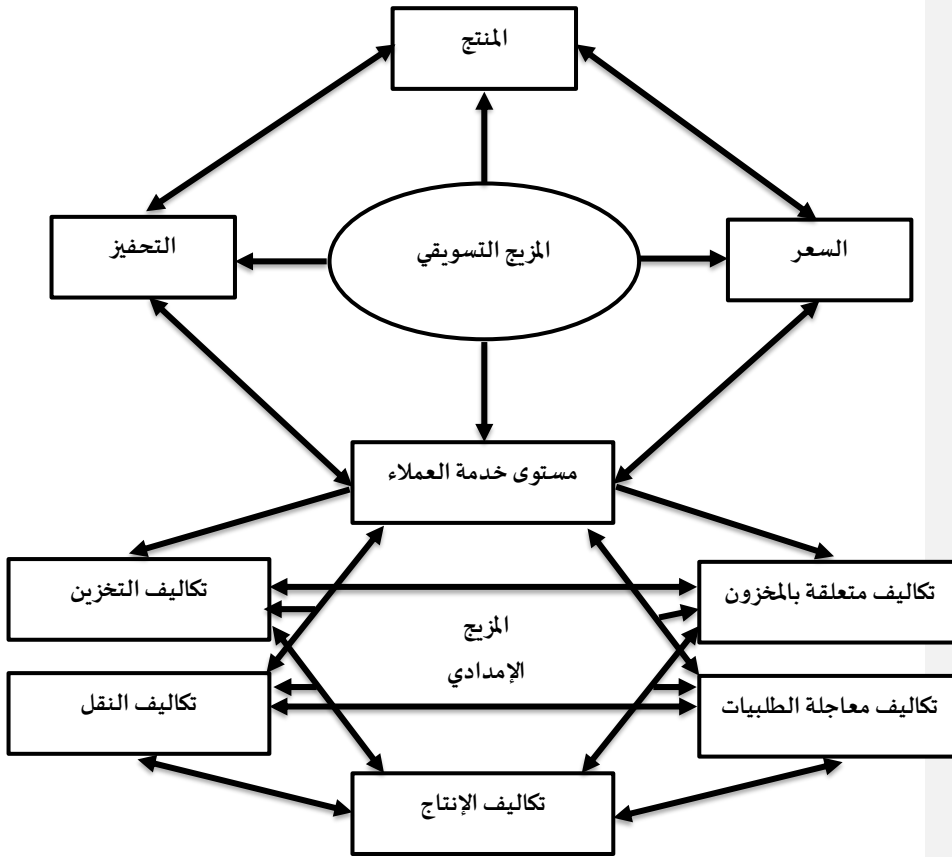
إن دراسة السوق ومعرفة احتياجات المستهلكين هي أولويات مفهوم التسويق وذلك لضمان توفير نوعية المنتجات التي تناسب وطلبات المستهلك. وهنا نجد التشابه بين إدارة التسويق وإدارة الإمداد حيث تسعى هي الأخرى لخدمة العملاء وإشباع حاجاتهم.

إن أنشطة الإمداد تآثر على وظيفة التسويق من خلال<sup>1</sup>:

- تكلفة و سعر المنتج
  - توقيت انتاج المنتج
  - جودة الإمدادات ومن ثم جودة المنتج
  - توقيت اتاحة المنتج للزبون
  - اماكن اتاحة المنتج للزبون
  - كفاءة اساليب و ادوات التعبئة و التغليف وفق احتياجات و رغبات الزبائن
  - مستوى رضا العميل عن الخدمات التي تقدمها له المنظمة .
- والشكل التالي يلخص العلاقة بين المزيج الإمدادي والمزيج التسويقي.

<sup>1</sup> بن سبيع إلياس، المرجع سبق ذكره، ص15.

الشكل رقم 11 - 5: العلاقة بين المزيج الإمدادي والمزيج التسويقي



المصدر: بن سيع الياس، "استخدام نماذج البرمجة الخطية بالأهداف في نمذجة وحل مشاكل النقل"، دراسة حالة، شركة نفضال تلمسان، رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص بحوث العمليات وتسيير المؤسسات، جامعة أبو بكر فايد، تلمسان، 2018-2019، 2019، ص 16.

المبحث الثالث: الإدارة المعاصرة لعملية الإمداد اللوجستيك

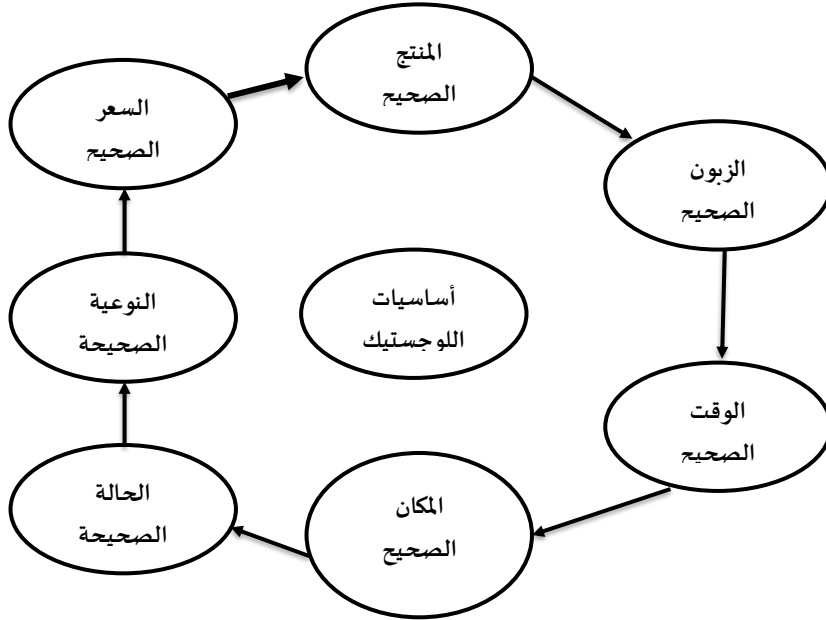
إن التقنيات والتكنولوجيات المتطورة والمتجددة باستمرار أخرجت واقعا إداريا جديدا مما أسقط الكثير من المنظومات الفكرية القديمة التي كانت تعتمدها الممارسات الإدارية اللوجستية ولكن في ظل هذه التطورات اسفر ذلك عن نقلة نوعية في إدارة الإمداد

المطلب الأول: مظاهر لإدارة المعاصرة لعملية الإمداد

منذ سبعة آلاف سنة تقريبا بدأت التجارة بين الناس ومع تطور اشكال التجارة زادت الحاجة لنقل البضاعة من مكان لمكان ولما اكتشف الانسان طريقة ركوب البحر وصل الى اماكن جديدة فيها ثروات نقلها الى أرضه وعندما اكتشف سكة الحديد وصل الى بلدان بعيدة عن بعضها البعض ونقل معدات ثقيلة. وبعد اختراع الطائرة طور النقل الى الجو وصار العالم مدينة صغيرة .

هذا تطور فتح مجال لنقل بضائع جديدة لاسواق جديدة وهذا ما ادى الى تطور العمليات اللوجستية والتي أصبحت تتبع تقنيات متطورة جدا لتحقيق المبتغى منها والمتمثل في سبعة شروط يشرحها الشكل التالي:

الشكل رقم II - 6: أساسيات اللوجستيك



المصدر: "إدارة الخدمات اللوجستية وسلاسل الإمداد SCM" 2020 "Logistics and SCM" <https://www.youtube.be/vdwTYU822qE>

حيث أصبح تطبيق هذه الشروط سهلا نتيجة للتطور الحاصل في العملية اللوجستية.

#### المطلب الثاني: التحديات التي تواجهها الإدارة المعاصرة للعمليات الإمداد

1. التحديات الاجتماعية: وتتمثل في تغيرات الديموغرافية لقوة العمل وقيم واخلاق العاملين كما تتجلى في تغير التشريع وتغير العرف والتقاليد .
2. العولمة: و نعني بذلك تحول العالم الى مدينة صغيرة تنتشر فيها المعلومات بسهولة وسرعة فائقة مما يدفع المديرين الى السعي للظفر بمركز التنافسي لمؤسساتهم ومواكبة التطور الحاصل لاستغلال الفرص المتاحة امامهم .
3. الجودة: في عصر السرعة الذي نحن فيه يجب على المؤسسة الحفاظ على جودتها وجودة ما تقدمه من خدمة او سلعة لانها تعتبر اهم عنصر و الذي يمكن ان يضمن لها استمرارها وتحقيق التنمية .
4. التغيير في نشاط المؤسسات: ونعم بذلك الثورة عدم استقرار اسعار الطاقة وزيادة حدود التنافس بين الدول والمؤسسات وكذلك دخول المنتجات الجديدة الى السوق .
5. عصر المعلومات: مثل البحث عن المعلومات وتوفيرها بدقة ويشمل ذلك البيانات والمعلومات عن بيئة المنظمة والهيكل التنظيمي والمعايير والسياسات الخاصة .

### خلاصة الفصل

يعد اللوجستيك ونشاطاته وفروعه المختلفة ركيزة أساسية في البنية التحتية لاقتصاد المؤسسة وله تأثير كبير على القطاعات الاقتصادية الأخرى حيث أن الدول المتقدمة أعطت أولوية مهمة لقطاع الإمداد وإدارته التي تهتم بتدفق المواد والمعلومات من المورد الأصلي إلى الزبون النهائي وأصبح تطوير إدارة اللوجستيات أمر لا بد منه لمواكبة العالم والتغيرات الحاصلة وكذلك لتأمين الميزة التنافسية وخلق فرص جديدة.

و لتطبيق و قياس ما قيل في الفصلين السابقين في أرض الواقع قمنا باختيار النشاط اللوجستي في مؤسسة ميناء مستغانم لاختبار واقع الإدارة المعاصرة فيها و تأثيرها على اهم نشاطاتها الإمداد .

# الفصل الثالث

واقع الإدارة المعاصرة لعملية الإمداد  
في مؤسسة ميناء مستغانم

تمهيد

إن نشاط اللوجستيك بالنسبة لمنشآت الأعمال مهم كغيره من الأنشطة الإدارية حيث يعتر نشاطاً فعالاً في نظام متكامل للمنشأة مما يعني الاهتمام والتطوير من هذا النشاط يساهم في زيادة كفاءته وفعاليتته ويكون لذلك أثر إيجابي على المؤسسة ككل.

و بعدما تعرفنا على الإمداد نظرياً سنأخذ في هذا الفصل مؤسسة ميناء مستغانم للدراسة ولنقوم بذلك سنمر على العناوين التالية:

المبحث الأول: بطاقة تعريفية لمؤسسة ميناء مستغانم

المبحث الثاني: العملية اللوجستية في مؤسسة ميناء مستغانم

المبحث الثالث: واقع تطبيق الإدارة المعاصرة لنشاط اللوجستيك في مؤسسة ميناء مستغانم

## الفصل الثالث واقع الإدارة المعاصرة لعملية الإمداد في مؤسسة ميناء مستغانم (دراسة حالة)

### المبحث الأول: بطاقة تعريفية لميناء مستغانم

كانت بداية إنطلاق مشروع بناء الميناء في سنة 1882م، وبعد 3 سنوات اعتبر مشروعاً ذات منفعة عامة. بعد أعمال التهيئة الكبيرة سنة 1890م إلى 1904م أنجز أول حوض للميناء، وتم بناء كاسرة الأمواج الغربية للميناء سنة 1941م.

تم إنشاء الحوض الثاني سنة 1955م بطول رصيف يصل إلى 430 متر ومنذ ذلك يتم تطوير الميناء بما يتوافق مع المنطقة كما أنه أصبح اليوم بشكل جزء أساسي من البنية التحتية للنقل البحري في المنطقة.

### المطلب الأول: التعريف بمؤسسة ميناء مستغانم

#### 1/ بطاقة تعريفية لمؤسسة ميناء مستغانم:

- ✓ إسم المؤسسة: مؤسسة ميناء مستغانم
- ✓ النظام القانوني للمؤسسة: مؤسسة عمومية إقتصادية/ شركة ذات أسهم
- ✓ رأس المال الإجتماعي: 1 500 000 000 دج تحت الحيازة الكاملة لمجمع الخدمات المينائية "SERPORTS Spa"
- ✓ تاريخ التأسيس: 14 أوت 1982م بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 82- 287 الصادر بتاريخ 14 أوت 1982م
- ✓ تاريخ إستقلالية المؤسسة: 29 فيفري 1989م.
- ✓ المقر الإجتماعي: الطريق الرئيسي إلى صلامندر ص ب: 131 مستغانم 27000
- ✓ إسم ولقب الرئيس المدير العام: صبان نصر الدين
- ✓ هاتف: (045)35.10.11
- ✓ فاكس: (045) 35.11.15
- ✓ الموقع على الإنترنت: [www.port-mostaganem.dz](http://www.port-mostaganem.dz)

#### 2/ مهام المؤسسة:

- إستثمار وتطوير ميناء مستغانم
- إستغلال الآلات والإنشاءات المينائية
- إنجاز أعمال صيانة وتهيئة وتحديث للبنى المينائية الفوقية
- إعداد برامج بناء وصيانة وتهيئة للبنى المينائية التحتية بالتعاون مع الشركاء الآخرين
- مباشرة عمليات الشحن و التفريغ المينائية
- مزاولة عمليات القطر، القيادة، الإرساء وغيرها

## الفصل الثالث واقع الإدارة المعاصرة لعملية الإمداد في مؤسسة ميناء مستغانم (دراسة حالة)

- القيام بكل العمليات التجارية، المالية، الصناعية، والعقارية ذات الصلة المباشرة أو غير المباشرة بموضوع مؤسسة ميناء مستغانم.

### المطلب الثاني: قدرات الميناء<sup>1</sup>

- يمتلك الميناء مدخل بحري شمالي غربي بعمق 12م وعرض 100م.
- يوجد به كاسرة أمواج بطول 1830م.
- الأحواض.

الحوض (أ): مساحة المائية تقدر بـ 16 هكتار وعمن ما بين 6.77م و 8.17م يحتوي على 6 محطات رسو.

الحوض (ب): مساحته المائية تقدر بـ 16 هكتار وعمق يتراوح بين 6.95م و 8.22م ويحتوي على 4 محطات رسو.

الأرصفة: يحتوي 10 محطات رسو طولها مجموعة يصل إلى 1396 متر خطي مقسمة كما يلي:

- الرصيف الشمالي الشرقي 117م خطي "المحطة 1".
- الرصيف الغربي 412م خطي المحطة 1، 2 و 3.
- الرصيف الجديد 217م خطي الجديدة 1 و 2.
- الرصيف الاستقلال 270م خطي المحطة 4 و 5.
- الرصيف الجنوبي الغربي 280م خطي المحطة 6 و 7.

<sup>1</sup> وثائق مقدمة من طرف رئيس قسم الإحصاء بميناء مستغانم

الجدول رقم III - 1: الخصائص البحرية والتجارية لمحطات الرسو

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

المصدر: وثائق مقدمة من طرف ادارة مؤسسة ميناء مستغانم

## الفصل الثالث واقع الإدارة المعاصرة لعملية الإمداد في مؤسسة ميناء مستغانم (دراسة حالة)

- ◆ أرضية التخزين: بمساحة كلية تقدر بـ 430 44 م ذات الإستخدام التجاري.
- ◆ مرآب السيارات: بمساحة 60 000 م وقدرة إستيعاب تصل إلى 6 000 سيارة مع إمكانية تمديدها إلى 12 000 سيارة
- ◆ مرآب الحاويات: بمساحة 15 000 م وقدرة معالجة 15 000 حاوية سنويا.
- ◆ المخازن: عددها 16 مخزن بمساحة 8 950 م، توظف 5 950 م للخدمات التجارية
- ◆ طرق المواصلات:
- الطريق الأرضي: 4 885 متر خطي
- السكة الحديدية: 3 747 متر خطي (كل الأرصفة مجهزة بخطوط سكة حديدية متجددة تستخدم مؤقتا لنقل الحبوب، الأنابيب المعدنية، ثفل قصب السكر....) محطات الرسو.

### المنشآت المتخصصة :

- ◆ وحدات إستقبال وعبور الزفت :
- NAFTAL: مجهزة بثلاث أوعية (أحواض) ذات سعة إجمالية تقدر بـ 4 200 طن.
- SARL Bitumes Ouest: مجهزة بوعائين (حوضين) ذات سعة إجمالية تقدر بـ 5 000 طن.
- ◆ وحدات إستقبال وعبور الحبوب :
- UCA O.A.I.C: سعتها 30 000 طن، وهي مجهزة بمضختين متحركتين بمعدل ضخ 300 طن من الحبوب/ساعة لكل منهما.
- SPA Comptoir du Maghreb: مجهزة بثلاثة صوامع ذات سعة إجمالية تقدر بـ 18000 طن
- ◆ وحدات إستقبال وعبور السكر الأحمر:
- SPA Sorasucre (Groupe Ouest Import): سعة إستقبال تقدر بـ 16 000 طن من السكر غير الموضب وقدرة العبور تصل إلى 150 000 طن سنويا.

### الفصل الثالث واقع الإدارة المعاصرة لعملية الإمداد في مؤسسة ميناء مستغانم (دراسة حالة)

1/ توزيع عمال حسب الجنس في مؤسسة ميناء مستغانم:

✓ العمال الدائمون : 439 ( 24 امرأة + 415 رجلا) والعمال المتعاقدون: 254 ( 2 امرأة + 252 رجلا)

الجدول رقم III – 2: توزيع عمال حسب الجنس في مؤسسة ميناء مستغانم

العمال المؤقتون		العمال الدائمون		العدد الكلي 693
رجل	مرأة	رجل	مرأة	
2	252	24	415	العدد حسب الجنس
254		439		

المصدر: بناء على معلومات مقدمة من طرف رئيس مصلحة الإحصاء بميناء مستغانم.

من خلال الجدول الذي يظهر عدد العمال في مؤسسة ميناء مستغانم المصنفين حسب الجنس نلاحظ ارتفاع عدد عمال الرجال بالنسبة للنساء وذلك راجع لطبيعة العمل الذي يعتمد على القوة البدنية في أعمال المناولة والتخزين واستقبال السفن وغير ذلك.

2/ توزيع العمال في مؤسسة ميناء مستغانم حسب المسؤولية:

✓ ينقسم عدد العمال الدائمين (439) من حيث التدرج في المسؤوليات إلى 67 إطارا و 59 مسيرا و 313 منفذا .

الجدول رقم III – 3: توزيع العمال في مؤسسة ميناء مستغانم حسب المسؤولية

منفذون	تقنيون	إطارات	العمال الدائمون 439
313	59	67	
%71.3	%13.4	%15.3	النسبة المئوية %

المصدر: بناء على معلومات مقدمة من طرف رئيس مصلحة الإحصاء بميناء مستغانم.

من خلا الجدول يتبين لنا التصنيف حسب المسؤولية الموكلة من عمال والتي تتمثل في: 15.3% من الإطارات و 13.4% تقنيون و 71.3% عمال منفذون الذين يستحوذون على أكبر نسبة من مجموع العمالي مؤسسة ميناء مستغانم ويمكن تفسير ذلك نظراً من ضخامة نشاط الإمداد ووظائفه المتعددة "المناولة، النقل، التخزين... إلخ". التي تحتاج إلى كم هائل من العمال لتنفيذها.

## الفصل الثالث واقع الإدارة المعاصرة لعملية الإمداد في مؤسسة ميناء مستغانم (دراسة حالة)

3/ توزيع العمال من الناحية السوسيو مهنية في مؤسسة ميناء مستغانم:

✓ وينقسم نفس العدد أيضا أي (439) من الناحية السوسيو مهنية إلى 220 عاملا منتجا و50 عاملا تقنيا و169 إداريا.

الجدول رقم III – 4: توزيع العمال من الناحية السوسيو مهنية في مؤسسة ميناء مستغانم

العدد الكلي	منتج	تقني	إداري
439	220	50	169
النسبة المئوية %	%50.12	%11.4	%38.5

المصدر: بناء على معلومات مقدمة من طرف رئيس مصلحة الإحصاء بميناء مستغانم.

من خلال الجدول نلاحظ أن أكبر نسبة من التقسيم تستحوذ عليها فئة المنتجين أي ما يعادل تقريبا نصف مجموع العمال .

فرع مؤسسة ميناء مستغانم - مؤسسة تسيير موانئ وملاحي الصيد – EGPPM

تم إنشاؤها في 20 جانفي 2004 على شكل فرع لمؤسسة ميناء مستغانم وأوكلت إليها مهمة تسيير نشاط الصيد لميناء مستغانم ومينائي صلامندر وسيدي لخضر.

الشكل رقم III - 5 : متوسط المكوث في الميناء (كل أنواع السفن)

السنة	2014	2015
متوسط المكوث في المرسى لكافة أنواع السفن (خارج الميناء)	4,06 يوم	4,68 يوم
متوسط الإنتظار في المرفأ لكافة أنواع السفن (داخل الميناء)	2,99 يوم	3,22 يوم

المصدر: بناء على معلومات مقدمة من طرف إدارة الميناء

متوسط المكوث في المرسى AMR Attente moyenne en rade : خارج الميناء

متوسط الإنتظار في المرفأ SMQ Séjour moyen à quai : داخل الميناء

## الفصل الثالث واقع الإدارة المعاصرة لعملية الإمداد في مؤسسة ميناء مستغانم (دراسة حالة)

### المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للميناء

1/ مفهوم الهيكل التنظيمي: أدى النمو في حجم المؤسسات وازدياد تخصص المهني للأفراد والوسائل إلى تعقيد العمل وإلى ضرورة تنظيم هذه العلاقات على أسس علمية وعملية متطورة.

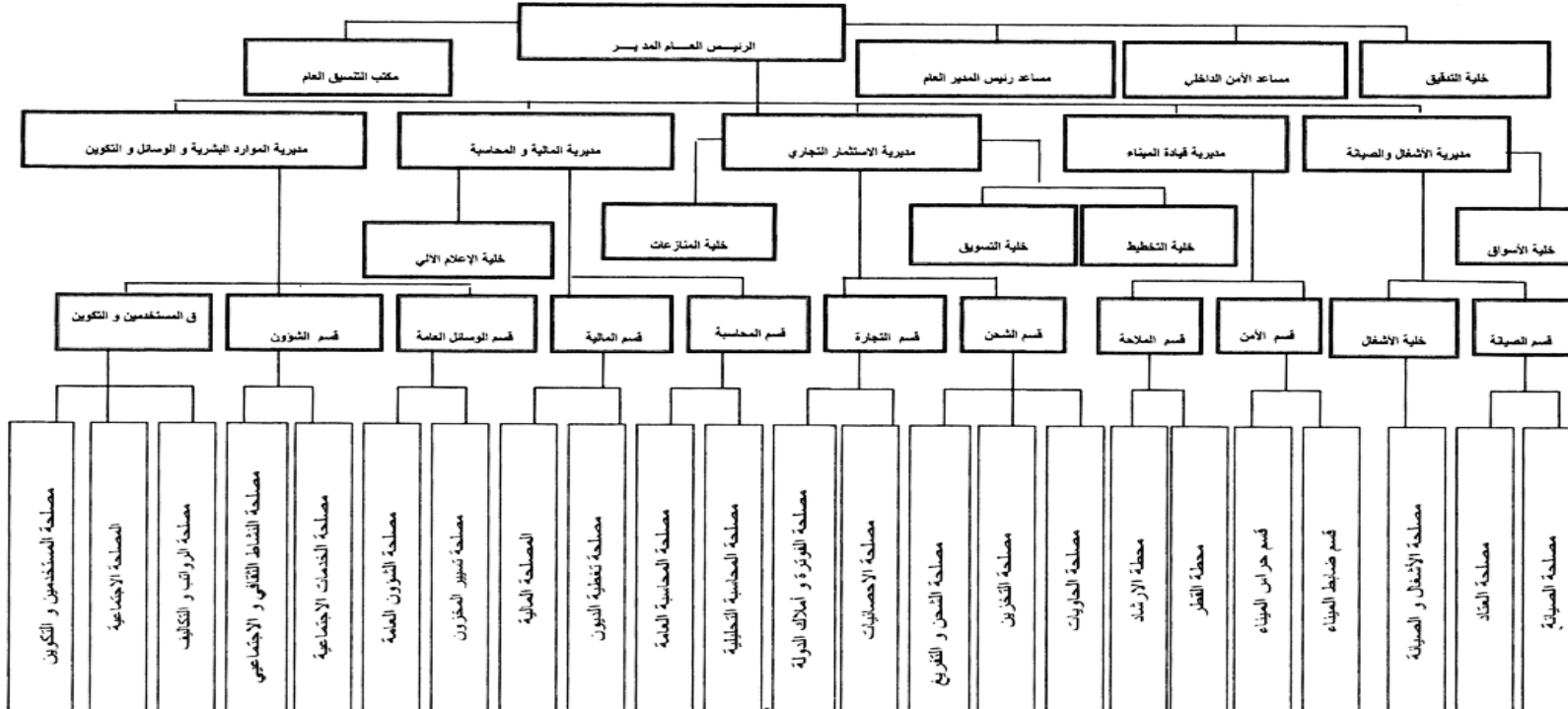
ومن هنا تزايدت أهمية الإدارة في العمل المؤسسي كوظيفة، يشكل التنظيم الإداري أحد أعمدها ويترجم هذا الأخير على شكل الهيكل التنظيمي وما يتبعه من وصف وتقسيم للوظائف<sup>1</sup>. وفيما يلي الشكل يوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة ميناء مستغانم.

### 2/ تحليل الهيكل التنظيمي لمؤسسة ميناء مستغانم:

من خلال الشكل الذي يبين لنا التخطيط التنظيمي للوظائف والطريقة التي يتم تقسيم نشاطات المؤسسة بها حيث يسعى هذا التنظيم لخدمة أهداف المنظمة وتسهيل عملها من خلال تخصيص إدارة خاصة لكل نشاط تقوم به إلى أنه من نقائص هذا الهيكل التنظيمي عدم توفر مصلحة لأهم نشاط في الميناء ألا وهو الإمداد.

<sup>1</sup> بن عمر عواج، دليلة بن أحمد، "إعادة تصميم الهيكل التنظيمي كمطلب للتغيير التنظيمي"، مجلة الرواق للدراسات الاجتماعية والإنسانية، المجلد 07 العدد 01، 2021، ص.18. [www.asjp.cerist.dz](http://www.asjp.cerist.dz) لوحظ يوم 26/05/2022 23:34

الشكل رقم III - 1: الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة ميناء مستغانم



المصدر: بناء على معلومات مقدمة من طرف رئيس مصلحة الإحصاء لمؤسسة ميناء مستغانم

## الفصل الثالث واقع الإدارة المعاصرة لعملية الإمداد في مؤسسة ميناء مستغانم (دراسة حالة)

### المبحث الثاني: العملية اللوجستية في مؤسسة ميناء مستغانم

يعد اللوجستيك ونشاطاته وفروعه المختلفة ركيزة أساسية في البنية التحتية للاقتصاد، ونظرًا لتأثيره الكبير على القطاعات الاقتصادية الأخرى فهناك ارتباط قوي بين التطور الاقتصادي وتطور عملية الإمداد لذا نجد أن الدول الكبرى المتقدمة أعطت أولوية مهمة لقطاع الإمداد وإدارة الإمداد لأنها الإدارة التي تهتم إلى تدفق المواد والأموال والمعلومات من المورد الأصلي إلى الزبون النهائي، حيث نأخذ كمثال مؤسسة ميناء مستغانم للتعرف على طبيعة العمل اللوجستي وخصائصه.

#### المطلب الأول: طريقة عمل النشاط اللوجستي في مؤسسة ميناء مستغانم

إن وصول واستلام البضائع يتمثل في مجموعة الأنشطة التالية: تفريغ، شحن ومناولة، وهذه العمليات أساسية بدءًا من وصول السفينة إلى خروجها من الميناء حيث تحدث هذه العملية ضمن مسعى الإمداد الذي يهتم العملاء و الذي يضمن لهم الوقت والمكان المناسبين حيث تسلسل الأحداث كالآتي:

#### 1/ دخول السفينة إلى الميناء:

قبل ان تصل السفينة الى ميناء يجب ان يعدم وكيل الباخره قبل وصولها ب 24 ساعه على الاقل ويقوم بارسال وثيقه طلب حجز رصيف لحجز مركز السفينه فيه ويضم الطلب المعلومات التاليه:

✓ اسم السفينة.

✓ رايتها "بلهدها الأصلي".

✓ تاريخ وساة وصولها.

✓ مدة التوقف المتوقعة.

✓ الخاصية الأساسية للسفينة زائد احتياجاتها.

✓ حموله السفينه ، طولها وعرضها والمسحوب الاكثر سفينه عند وصولها

عند وصول الطلب تجتمع لجنة متكونة من ممثلي قيادة الميناء ومسؤول عن الشحن والتفريغ ومعتمد جمركي يتكلف بالسلعة وبذلك يتم تخصيص مركز على الرصيف للسفينة.

#### 2/ تداول البضاعة داخل الميناء:

بعد دخول السفينة الى الميناء يتم تداول بضاعتها مرورا بعدة مراحل تكون ذلك عبر الخطوات التالية:

✓ الارشاد: يعني مساعدة الربان في توجيهه وقيادة السفينة عند دخولها وخروجها وتتم عبر مستخدمين

مؤهلين تابعين لسلطة الميناء تتم هذه العملية بمساعدة ثلاث سفن للارشاد واثنان زورق ارساء

## الفصل الثالث واقع الإدارة المعاصرة لعملية الإمداد في مؤسسة ميناء مستغانم (دراسة حالة)

✓ لقطر: وتعني دفع وجر السفينة من خلال قاطرة تساعد في الرسو على الرصيف والخروج منه وتوجد قاطرة وأحدة في الميناء

✓ الربط: وهي امسك حبال السفينة وربطها في الاجهزة على مباني الارساء باستعمال براميل الربط.

بعد مرور هذه العمليات تنتقل الى سريان البضاعة داخل الميناء حيث تتمثل هذه العملية في ثلاث مراحل وهي:

- المناولة
- التخزين
- التسليم والاستلام

هذه العمليات تتم على التوالي كالآتي:

2-1/ المناولة: في هذه العملية يتم نقل البضاعة من السفينة الى الرصيف (في حالة دخول السفينة) ويتم ذلك برفعها بمعدات الشحن والتفريغ من خلال فتح دعائم السفينة و حل البضاعة المربوطة وانزالها على الشاحنات ويتم نقلها الى مناطق التخزين

2-2/ التخزين: بعد نقل البضاعة من الرصيف توجه الى ساحات التخزين حيث توجد ساحتان:

- الساحة الاولى: تكون مكشوفة تخص الحمولة الكبيره وغير قابله للتلف كالسيارات
- الساحة الثانية: تخص الحمولة صغيرة الحجم والقابلة للتلف وتكون مغطاة و مخصصة للبضاعة التي تحتاج عناية .

3/ التسليم والاستلام: وهي اخر مرحلة تمر بها البضاعة على أرضية الميناء وتتمثل في نقل البضاعة من المخازن الى الشاحنات الخاصة بالعميل وتسلم له بعد انهاء العمليات الجمركية.

ملاحظة: تمر البضاعة بهذه المراحل في حالة الاستيراد اما في حالة التصدير تسري هذه العملية بطريقة عكسية اي تسلم البضاعة الى الميناء توضع في المخازن ثم تنقل من المخازن الى الرصيف ثم تشحن في السفن .

**المطلب الثاني: مساهمة تطور ادارة العملية اللوجستية في تطور النشاط بالميناء**

إن عصرنة العملية اللوجستية يساهم بشكل كبير في تطور حجم المبادلات التجارية على مستوى هذا للقطب اللوجستي حيث وضعت عدة مؤسسات أجنبية ومحلية وعملاء خواص ثقتهم فيه حيث توصلت المؤسسة إلى تحقيق أهدافها من خلال التنشيط الجيد في هذا المجال:

## الفصل الثالث واقع الإدارة المعاصرة لعملية الإمداد في مؤسسة ميناء مستغانم (دراسة حالة)

حيث سنة 2010 الشركة الصينية Engineering corporation : GEO زارت الميناء في إطار الإستثمار في أعمال تحديد الماء<sup>1</sup>.

لشركة الألمانية المستثمرة في إنتاج الجبس زارت ميناء مستغانم في إطار تصدير الجبس بغية الموائى الأجنبية<sup>2</sup>.  
يبين الجدول التالي الحصيلة السنوية لمجموعة السنوات (2011-2014) للنشاط الميناء:

الجدول رقم III - 6: الحصيلة السنوية لنشاط الميناء 2011-2014

السنة	2011	2012	2013	2014
عدد السفن حسب الدخل	511	533	563	613

المصدر: أ.قارة إيتسام، "واقع الإدارة اللوجستيك في ميناء مستغانم"، مجلة الاقتصاد والمناجنت، العدد 15، جوان 2016، جامعة أبو بكر قايد، تلمسان، ص90

مما نلاحظه من الجدول هو زيادة عدد السفن كل سنة حيث يظهر زيادة بـ 50 سفينة سنة 2014 بعد ماها كانت 563 وأصبحت 613 سفينة.

أما في الجدول الثاني يبين حجم المبادلات التجارية لميناء مستغانم مع مختلف المناطق الجغرافية في العالم استرادًا وتصديرًا.

الجدول رقم III - 7: حجم المبادلات التجارية لميناء مستغانم

السنة	2010	2011	2012	2013	2014
البضائع بن طن	124100	432279	90626	80622	119561

المصدر: أ.قارة إيتسام، "واقع الإدارة اللوجستيك في ميناء مستغانم"، مجلة الاقتصاد والمناجنت، العدد 15، جوان 2016، جامعة أبو بكر قايد، تلمسان، ص91.

كما هو موضح في الجدول خلال سنة 2014 بلغ ارتفاع حجم المبادلات بنسبة 18% مقارنة بالسنة الفارطة.

من خلال ما رأيناه في الجدولين السابقين يمكننا ربط ارتفاع نشاط الميناء بتطور الخدمات اللوجستية التي سمحت بالتهووس بهذا النشاط عن طريق تحسين الخدمات والتقليل والتخلص من الأعمال التقليدية تدريجيا كالملفات الورقية واستبدالها بالمعلومات الإلكترونية واستخدام البرمجيات التي تساعد في تسيير النشاط بدقة وسرعة فائقة.

<sup>1</sup> أ.قارة إيتسام، مرجع سابق، ص90.

<sup>2</sup> مرجع سابق، ص90.

المطلب الثالث: مميزات ونقائص العملية اللوجستية في ميناء مستغانم:

1. مميزات العملية اللوجستية في ميناء مستغانم:

بوجود ميناء مستغانم في منطقة فلاحية بين وهران، أرزيو والجزائر العاصمة، فهو يعتبر من جهة منفذا طبيعيا لعدة ولايات: مستغانم، شلف، غليزان، معسكر، تيارت، تيسمسيلت، سعيدة، ..... ومن جهة أخرى يعتبر ملتقى لأهم الطرق المؤدية إلى الجنوب الجزائري (الأغواط، غرداية، بشار، عين الصفراء، ...).

كذلك فإن ميناء مستغانم يقع في محور تقاطع فيه أهم شبكات المواصلات (طرق معبدة وسكك حديدية) من وإلى مختلف مناطق الوطن والتي تعتبر شريانا حيويا لتنمية المشاريع الصناعية والتجارية فهو موصول بشبكة السكك الحديدية عن طريق السكة الحديدية مستغانم - المحمدية (محطة الفرز) كما أنه يوفر إمكانية الوصل بالشبكة الحديدية مع ولاية تيارت دون المرور بالمحمدية بما يضعه في إتصال مباشر مع منطقتة الخلفية (الجنوب والجنوب الغربي للجزائر إلى غاية تمنراست) وهذا من أجل نقل مختلف السلع والتجهيزات الموجهة إلى الشركات الوطنية والأجنبية المتخصصة في التنقيب عن البترول التي تنشط في الجنوب الجزائري.

ومن الإمتيازات الأخرى التي تميز ميناء مستغانم هي وجود شبكة طريق بطول 4 885 متر خطي داخل الميناء تربطه مباشرة بالطرق الوطنية لشرق وغرب وجنوب الجزائر وهذا دون المرور بوسط مدينة مستغانم. الموقع الجيو إستراتيجي لميناء مستغانم والشبكة الطرقية التي تربطه مع منطقتة الخلفية المتكونة من 12 ولاية يُعدّان من أهم

ما يقدمه الميناء لمتعامليه الإقتصاديين من إمتيازات كما أنه يوفر لمستعمليه أحسن الخدمات بأقل كلفة. الأداء الجيد والمتواصل للخدمات المينائية من حيث الإنتاجية، المردودية، معدلات الشحن والتفريغ، قصر مدة المكوث في الميناء والمحافظة الجيدة للبضائع يُقَسِّرُ إختيار ميناء مستغانم من قبل عدد كبير من المتعاملين الإقتصاديين ومجهزي السفن من مختلف الجنسيات.

- إرتباط الأنشطة اللوجستية مع الوظائف الأخرى في المؤسسة.
- الممارسات الإدارية الدقيقة.
- مساهمة النشاط اللوجستي في إنعاش الحركة التجارية في ميناء مستغانم.
- تقديم خدمات ذات جودة.
- توفر الوسائل المساعدة في عملية الإمداد.

2. نقائص العملية اللوجستية في ميناء مستغانم:

لكن رغم هذا يمكن القول أن النشاط اللوجستي أو ميناء مستغانم بصفة عامة يفتقر لبعض الأمور التي يمكن أن تتلخص في النقائص التالية:

## الفصل الثالث واقع الإدارة المعاصرة لعملية الإمداد في مؤسسة ميناء مستغانم (دراسة حالة)

- عدم وجود قسم منفصل خاص بالعمليات اللوجستية وبالتالي عدم توفر مسؤول عن هذه العملية اللوجستية.
- اختناق الميناء جراء الإختلاط بين التقل والنشاط البحري والصيد البحري.
- نقص التطور في عملية استقبال السفن الذي يؤدي إلى طول مكوثها في المرفأ.

المبحث الثالث: واقع تطبيق الإدارة المعاصرة للنشاط اللوجستي في مؤسسة ميناء مستغانم

تعد إدارة العمليات اللوجستية من المظاهر الحديثة في مجابهة تغيرات العصر فهي تعطي أحد نماذج الإدارة المتكاملة، فإن ممارسة هذه العملية بشكل متطور ومتجانس يساعد المؤسسات على التوسع من خلال تلبية حاجيات السوق والعملاء.

كما تختلف العملية اللوجستية في الأهمية والنموح حسب طبيعة المؤسسة حيث أن مؤسسة ميناء مستغانم تعتبر مؤسسة عمومية خدمية تنشط في قطاع التبادل على المستوى الدولي والمحلي تهدف إلى تقديم خدماتها اللوجستية للمستوردين والمصدرين.

المطلب الأول: الوصف الوظيفي للمدير اللوجستي

1/ تعريف المدير اللوجستي:

يسمى باللغة الإنجليزية Logistic Manager ويمكن الإشارة إليه باللغة العربية مدير اللوجستيك أو حتى مدير سلاسل الإمداد وهو من يتحمل مسؤولية إدارة وتخطيط جميع العمليات اللوجستية التي من ضمنها: النقل والشحن، التوصيل والاستيراد والتصدير.

كما أنه المسؤول الأول عن التفاوض مع جميع الأشخاص ذو الصلة للعملية اللوجستية بما فهم العملاء والموردون. و يقوم مدير الخدمات اللوجستية بمتابعة حركات البضائع منذ خروجها من الشركة حتى وصولها بين يدي العميل ، أو من خروجها من المورد حتى وصولها إلى الشركة التي يعمل فيها مدير اللوجستيك فيشرف على تخزين البضائع في المستودعات، كما يمكن تلخيص مهامه في النقاط التالية:

- الإشراف على المستودعات وأساليب تخزين البضائع.
- التخطيط للعمليات اللوجستية وإدارة خدماتها والإشراف عليها.
- التفاوض مع العملاء وموردي البضائع.
- تتبع حركات البضائع والإشراف على تخزينها.
- مراقبة جودة البضائع والخدمات اللوجستية.

## الفصل الثالث واقع الإدارة المعاصرة لعملية الإمداد في مؤسسة ميناء مستغانم (دراسة حالة)

- الإشراف على فريق عمل الخدمات اللوجستية وتوجيههم وتوكيلهم بالمهام.
- تتبع جميع الأمور المتعلقة بالشحنات الواردة والصادرة مثل مواعيد التسليم وحركات الشحن والنقل.
- العمل على تحقيق أهداف المؤسسة بما يتوافق مع الميزانيات الموضوعة.
- التأكد من إلتزام العاملين بقواعد الأمن والسلامة.
- تعيين وتوظيف وتدريب موظفي الخدمات اللوجستية الجدد.
- العمل على تطوير سلسلة الإمداد في الشركة.
- تقييم أداء الموظفين.
- إعداد التقارير اللازمة ورفعها إلى الإدارة العليا.

### 2/ مهارات ومؤهلات المدير اللوجستي:

كما يجب أن تتوفر في مدير العمليات اللوجستية مهارات ومؤهلات نذكر منها:

- الشهادة العلمية: التحصيل على الشهادة الجامعية في أحد تخصصات ذات الصلة مثل العلوم اللوجستية أو إدارة الأعمال أو سلاسل التوريد.
- الخبرة المهنية: لا بد أن يمتلك المدير الخبرة الجيدة في مجال الإمداد من خلال أخذ دورات وتدريبات وترقيات.
- المهارات الشخصية: وتتلخص فيما يلي:
  - القدرة على العمل في أكثر من مشروع.
  - الإستقلالية في العمل.
  - مهارات تنظيم وإدارة الوقت.
  - مهارات جيدة في حل مشاكل.

وكخلاصة لما قيل سابقاً عندما تبحث الشركة عن مدير للعمليات اللوجستية فهي تبحث عن الشخص المناسب الذي يقوم بإدارة وتنظيم وتحمل مسؤولية جميع سلاسل التوريد.

أما بالنسبة لمؤسسة ميناء مستغانم فلا نستطيع أن نقيس أي من هذه الأمور على المدير اللوجستي لأنه بكل إختصار لا يوجد مدير للعمليات اللوجستية أو حتى مصلحة خاصة للعمل اللوجستي في الميناء، ومما لاحظناه في الدراسة الميدانية ، كل موظف مسؤول عن عمل ما يقوم به فقط دون حتى معرفة نوعه أو مسماهما العلمي.

## الفصل الثالث واقع الإدارة المعاصرة لعملية الإمداد في مؤسسة ميناء مستغانم (دراسة حالة)

### المطلب الثاني: العمل اللوجستي المتوفر في مؤسسة ميناء مستغانم

كأي ميناء يقوم ميناء مستغانم باستقبال السفن وتفريغ حمولتها حسب نوعها وتخزينها ثم تسليمها إلى العملاء ويتم ذلك بطرق تقليدية. و ذلك من خلال فتح و تفتيش كل حاوية على حدى و لكن هذه العملية تأخذ وقت وجهد كبيرين مما يآخر و يطيل بقاء السفن في المرفئ و بالتالي تعطل النشاط في الميناء و هذا ما يآثر على مردودية الميناء من حيث عدم رضا الزبون وعدم توفر عملاء الجدد.

أما بالنسبة للمناولة المينائية تتمثل في عمليات شحن البضاعة وفكها ورسها وانزالها وتسليمها لأصحابها أو المخازن، وهذه الخدمة يوفرها ميناء مستغانم باستخدام مجموعة متنوعة من الآليات المتحركة والثابتة.

ونظراً لأهمية هذه العملية فقد فرض المشرع أن تنفذ في إطار الكفاءة المهنية وفقاً للمادة 914 من القانون البحري ويجب توفير المعدات اللازمة للقيام بهذه العملية على أكمل وجه، كما يوجد عدة أنواع من المعدات المستعملة للمناولة البضائع في الميناء كالروافع الكبيرة (الأوناش) والرافعات الشوكية والرافعات المتخصصة.

1/ الأوناش: تستخدم هذه الرافعة في رفع البضائع من السفن ووضعها على أرض المرفأ أو على ظهر شاحنات مخصصة لنقلها للمخازن أو الساحات المتخصصة والأوناش عدة أنواع منها الثابتة والمتحركة، البرية والبحرية.

2/ الرافعات الشوكية: وتوجد في مخازن أو أماكن التخزين للتحميل للبضائع والمناولة والصناديق.

3/ الرافعات المتخصصة: وهي غير مزودة بالشوكية وتكون مزودة أحياناً بالمضخة أو الشفاطة ومن الأمور التي يوفرها ميناء مستغانم هي توفير أماكن للتخزين متلف أنواع البضائع بطريقة تناسب طبيعتها.

أما عملية الشحن فتتم عبر رفع بضاعة من رصيف الميناء إلى ظهر السفينة.

وبالنسبة للمواد الأخرى السائلة كالبتترول فإن ذلك يتم بمصاعد خاصة وأنابيب تحت أرضية الرصيف توصل هذه الأنابيب بخزانات السفن.

### المطلب الثالث: مدى تأثير الإدارة الحديثة في عمليات الإمداد في مؤسسة ميناء مستغانم

من أجل مواجهة مصاعب في الميناء وكذلك النمو السريع للتبادل التجاري في المنطقة والميناء أصبحت تنمية ميناء وتطويره شيء ضروري وكان لهذا التطوير أثر على:

- تطور حجم مبادلات التجارية.
- استقطاب عملاء الجانب.
- تحسين نوعية الخدمات وتقليل الزمن الميت.
- الاستجابة للإحتياجات اللوجستية للمتعاملين.
- التنمية المستدامة مع نوعية أولوية التنوع بين العملاء.

### الفصل الثالث واقع الإدارة المعاصرة لعملية الإمداد في مؤسسة ميناء مستغانم (دراسة حالة)

ومن مظاهر تأثير الإدارة المعاصرة لعملية الإمداد في مؤسسة ميناء مستغانم هي دراسة إنشاء الحوض الثالث وذلك جراء الضغط الزائد على الحوضين الأساسيين وهذا راجع إلى زيادة حجم النشاط في الميناء.

وكخلاصة يتوقف نجاح المنظومة المينائية على مدى الترابط والتناسق بين تلك الخدمات والأنشطة وسرعة ودقة وتكلفة وجودة الأداء، وذلك من أجل مواجهة تحديات سوق التنافس الدولي بالتحقيق المتطلبات العملاء والمتعاملين مع الميناء وجذبهم إليه، والخدمة التي يقدمها الميناء تمثل أهم أساسيات نجاحه وذلك بتوفير ذوي خبرة والمتخصصين والمؤهلين بتأدية النشاط اللوجستي وهذا الشرط ركزت عليه جل إتفاقيات والتشريعات الداخلية.

#### خلاصة الفصل

من خلال ما تم التطرق له من خلال هذا الفصل، يمكننا استنتاج أن ميناء مستغانم يحتل مكانة جيدة في مثل هذا النشاط نظرًا لموقعه الاستراتيجي الهام الذي يجعله محطًا للأنظار والذي يؤهله أن يكون من أكبر الموانئ إذ تم الاهتمام به والعمل على تطويره. فرغم أن مؤسسة ميناء مستغانم لا تعتمد على تقنيات حديثة ومتطورة في عمليات الإمداد إلى أنها تحقق نجاحًا نسبيًا من خلال هذا النشاط.

خاتمة عامة

### خاتمة عامة

أصبحت الإدارة المعاصرة مقياس لنجاح المؤسسات كما ان لها دور كبير في تحقيق اهدافها من خلال التسيير الحديث باستعمال التقنيات والتكنولوجيات الحديثة.

ومن خلالها هذا البحث سلطنا الضوء على واقع تطبيق الادارة المعاصرة لعملية الإمداد في المؤسسات الاقتصادية ، وذلك بعد القيام بالدراسة الميدانية التي تمت في مؤسسة ميناء مستغانم والتي حاولنا من خلالها الاجابة على الفرضيات التي تدعم بأن تطبيق الادارة المعاصرة يزيد من كفاءة العمل اللوجستي في المؤسسات الاقتصادية وان الادارة المعاصرة لنشاط الإمداد في المؤسسة محل الدراسة تعتمد على الكفاءات في التسيير، كما أن نجاح تطبيقها يتوقف على مدى توفر المعدات الحديثة في مؤسسة ميناء مستغانم. حيث توصلنا إلى مجموعة من النتائج النظرية و التطبيقية وجملة من الاقتراحات

#### 1.نتائج النظرية :

- ◆ المنظور الجديد لنشاط الإمداد يظهر مدى صعوبة التحكم في عملياته لكونه أصبح نشاطا معقدا وكبيرا.
- ◆ أن مواكبة التغيرات الجديدة وتطور العمليات اللوجستية يتطلب كفاءات عالية وممكنة من هذا النشاط.
- ◆ إدارة العملية اللوجيستية لها أهمية كبيرة في المؤسسات كما أنها تساهم في خلق ميزة تنافسية.
- ◆ الإدارة المعاصرة لعملية الإمداد ضرورية لتحقيق أهداف المؤسسة وخلق قيمة مضافة.

#### 2.النتائج التطبيقية:

من خلال الدراسة الميدانية في مؤسسة ميناء مستغانم تم التوصل إلى النتائج التالية:

- ◆ مؤسسة ميناء مستغانم تسعى لتجسيد الفكر اللوجستي الحديث.
- ◆ استخدام شبه منعدم لتقنيات الحديثة لعملية الإمداد في مؤسسة ميناء مستغانم..
- ◆ طول الاجراءات البيروقراطية خاصة على مستوى الإدارة استقبال السفن في الميناء.
- ◆ متوسط انتظار السفن في المرسى وصل إلى اربعة ايام وهذه المدة تتعدى المقاييس المتعامل بها دوليا.
- ◆ تتم عملية التفتيش بالطريقة التقليدية عبر فتحها وأحدة تلوى الاخرى في حين ان الموانئ المتقدمة تستخدم الأشعة السينية.
- ◆ زيادة الوقت جراء تعقيد العمليات الجمركية عند وصول السفن وهذا ما أدى إلى انخفاض معدل نشاط الميناء.

## خاتمة عامة

ان تطبيق الادارة المعاصرة الفعالة من خلال اتباع الوسائل الحديثة التي تنعش العمل اللوجستي في المؤسسة مما يجعله ذو جودة و كفاءة عالية. و هذا ما يثبت صحة الفرضية الاولى .

من خلال الدراسة الميدانية في مؤسسة ميناء مستغانم و على اثر نتائج المقابلة مع رئيس مصلحة الاحصاء و التي استخلصنا منها عدم وجود مدير مكلف بالعمليات اللوجستية كما اتضح ان القائمين على نشاط الإمداد غير مختصين فيه. و هذا ما ينفي صحة الفرضية الثانية .

المعدات المتوفرة في مؤسسة ميناء مستغانم متطورة و حديثة في مجال المناولة و التخزين و هذا ما يجعل عملية الإمداد ذات طابع شبه متقدم وهذا راجع الى سعي المؤسسة في تطبيق الادارة المعاصرة. و هذا ما يبرز صحة الفرضية الثالثة.

### 3.3. الاقتراحات:

على ضوء النتائج السابق تقدم بعض الاقتراحات منها:

- ◆ استعمال التقنيات الحديثة في مؤسسات الاقتصاديه والخروج من القوقعة التقليدية.
- ◆ الاستثمار في النشاط اللوجستي لجذب زبائن اجانب.
- ◆ توفير التدريب والتكوين لتاهيل العمال اللوجستيين.
- ◆ اللوجستيك نشاط الضغط يجب ان يكون له مصلحة مستقلة.
- ◆ اعاده النظر في الادارات الحالية والسعي نحو تحسينها.
- ◆ ضروره تبني نظام الرقمنة في تسيير الموانئ الجزائرية.
- ◆ تطوير الهيكل التنظيمي لميناء مستغانم والاصلاح الإداري.
- ◆ تسهيل عملية دخول وخروج السفن.

### 4.4. الآفاق المستقبلية للدراسة:

بناء على ما توصلت اليه نتائج الدراسة نقترح في ما يلي جملة من المواضيع التي يمكن ان تكون دراسات مستقبلية:

- ◆ أهمية التسيير الحديث في المؤسسات الاقتصادية.
- ◆ توظيف الكفاءات المختصة لإدارة المثلى لنشاط اللوجستيك.
- ◆ اتباع نظام الرقمنة داخل المؤسسات الاقتصادية.
- ◆ مساهمة الادارة المعاصرة في تحسين نشاط الإمداد.
- ◆ مكانة الإمداد في الهيكل التنظيمي للمؤسسات الاقتصادية.

## خاتمة عامة

---

وفي الاخير فإن هذا البحث لا يقدم رؤية كاملة او نهائية عن موضوع الإدارة المعاصرة لعملية الإمداد في المؤسسات الاقتصادية، وهذا يرجع إلى توسع مفهومها وبالتالي فهو في حاجة إلى دراسات وأبحاث مكتملة. نرجو أن نكون قد وفقنا في اتمام هذا البحث ومعالجة اشكاليته فان وفقنا فهذا بفضل الله تعالى وان اخفقنا فمن انفسنا.

## قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

1- الكتب:

- (1) بشير علاق، "الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- (2) حسين محمد حسين، "الإدارة الإلكترونية المفاهيم والخصائص والمتطلبات" عمان، مؤسسة الرواق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2011.
- (3) خالد ممدوح إبراهيم، "لوجستيات التجارة الإلكترونية"، دار الفكر الجامعي، الطبعة الأولى، مصر، الإسكندرية، 2019.
- (4) رسمية زكي قرياقص، عبد الغفار حنفي، "الإدارة الحديثة في إدارة الإمداد والمخزون"، دار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004.
- (5) سعيد مرسي بدر، "عملية العمل، مدخل في علم الاجتماع الصناعي"، دار المعرفة الجامعية، مصر، الإسكندرية.
- (6) عبد الكريم أبو مصطفى، "الإدارة والتنظيم المفاهيم والوظائف والعمليات"، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، مصر.
- (7) عبد مؤيد الحسين الطائي، "إمكانية تطبيق الإدارة الرقمية ووظائفها في المنظمات التعليمية"، دراسة استطلاعية، دار الكتب المصرية، دار شتات للنشر والبرمجيات، مصر 2011.
- (8) محمد الفاتح محمود بشير المغربي، "أصول الإدارة والتنظيم"، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، السودان، الطبعة الأولى، 2018.
- (9) نهال فريد مصطفى و د. جلال إبراهيم العبد، "إدارة اللوجستيات"، الدار الجامعية، الإسكندرية 2004-2005.

2- المجلات العلمية:

- (1) بن سبع إلياس و بلمقدم مصطفى، "وظيفة النقل وأهميتها في إدارة شبكة الإمداد"، مجلة البحوث الإدارية والاقتصادية، العدد 2، 2017.
- (2) بن عمر عواج، دليلة بن أحمد، "إعادة تصميم الهيكل التنظيمي كمطلب للتغيير التنظيمي"، مجلة الرواق للدراسات الاجتماعية والإنسانية، المجلد 07.
- (3) بوعدلة سارة وبن طيب هديات خديجة، "قدرات وتحديات اللوجستيك ودوره في عمليات التبادل التجاري الدولي"، دراسة حالة ميناء الغزوات خلال فترة 2011، 2019، مجلة المالية والأسواق، المجلد 08 العدد 01.
- (4) د/ مكيد علي وبوزكري جيلالي، "معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الجزائرية"، دراسة حالة، المركز الجامعي بتسمسيلت، مجلة الحقوق.

## قائمة المصادر والمراجع

- (5) سلمى عشبة عبد العزيز، "الإدارة الإلكترونية، مدخل متكامل للتميز الإدارة العامة"، مجلة الجزائر للأمن والتنمية، العدد 13 جويلية 2018.
- (6) سمير معوض، "تعريف مفهوم الإدارة اللوجستية"، مجلة انترناسيونال، 2007.
- (7) فاطمة بدر ومعاذ الصباغ، "اساسيات الإدارة"، من منشورات الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2020.
- (8) قارة إبتسام، "واقع الإدارة اللوجستيك في ميناء مستغانم"، مجلة الاقتصاد والمناجمنت، العدد 15، جوان 2016، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان،
- (9) قارة ابتسام، نمر ربيحة، وهبة أمال، "دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين الوظيفة اللوجستية"، دراسة حالة مؤسسة نفضال واد الجمعة، مجلة الحوكمة، المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة، المجلد 01 العدد 02، 2019.

### 3- الرسائل الجامعية:

- (1) بن سبع إلياس، "استخدام النماذج الخطية بالأهداف في نمذجة وحل مشاكل النقل"، دراسة حالة شركة نفضال، تلمسان، رسالة مقدمة لنيل درجة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص بحوث العمليات وتسيير المؤسسات، تلمسان، جامعة أبو بكر بلقايد، 2018-2019، ص 24.
- (2) بن عاتق عمر، "النمذجة الرياضية الاقتصادية لشبكة الإمداد للمؤسسات الصناعية الجزائرية"، أطروحة نيل شهادة الدكتوراه علوم، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2014-2015.
- (3) جمال الدين بوخالفة، "تشخيص الإمداد على مستوى المؤسسات الجزائرية دراسة حالة مصنع الإسمنت عين توتة"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في علوم الاقتصاد وتسيير الخدمات تخصص اقتصاد النقل والإمداد، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2010-2011.
- (4) حقيقي مخفي، "الإدارة المعاصرة لعملية الإمداد "اللوجستيك" في المؤسسات الاقتصادية"، دراسة حالة، شركة كوندور، مذكرة لنيل شهادة ماستر في العلوم التجارية تخصص مالية وتجارة دولية، مستغانم، جامعة عبد الحميد بن باديس، 2017-2018.
- (5) رضاع حياة، "دور اللوجستيات في تطوير الموانئ البحرية"، دراسة مقارنة بين ميناء روتردام وميناء وهران"، رسالة مقدمة لنيل درجة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة وهران 2-2018-2019.
- (6) عمر محمد دره، "مدخل إلى الإدارة"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في العلوم التجارية تخصص إدارة الأعمال، كلية تجارة، جامعة عين الشمس، حلب، سوريا، 2009.

### 4- مطبوعات بيداغوجية:

- (1) خطيب سيدي محمد بومدين، "أساسيات إدارة شبكات الإمداد"، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة تلمسان.
- (2) عمر أقاسم، "أساسيات شبكات الإمداد"، جامعة العقيد أحمد، دراية، أدرار.

## قائمة الملاحق

قائمة الملاحق

الملحق رقم 01: المقابلة

أسئلة المقابلة :

1. ما هي مهام مدير عمليات اللوجستية؟
2. ما هي مهام موظف الخدمات اللوجستية؟
3. ما هي اهم المهارات التي يجب ان يتمتع بها ؟
4. هل عمليه اللوجستية متماثلة في جميع المؤسسات؟
5. ما هو بالضبط العمل اللوجستي الذي يتوفر في ميناء مستغانم؟
6. هل هناك فرق في العمل اللوجستي بين الشركات والموانئ؟
7. ما دور الذي يلعبه اللوجستيك في مؤسسة ميناء مستغانم؟
8. هل تزيد إدارة العمليات اللوجستية من انتاجية مؤسسة ميناء مستغانم؟
9. كيف يجد زبائنكم العمليات اللوجستية المقدمة في ميناء مستغانم؟
10. هل تطبيق العمليه اللوجستية باحترافية مكلف؟
11. ما مدى تأثير الإدارة الحديثه في عملية الإمداد في تحسين اداء الموانئ بصفة عامة او ميناء مستغانم بصفة خاصة؟

ملحق رقم 02: طلب دخول -1-

**مؤسسة ميناء مستغانم**  
**ENTREPRISE PORTUAIRE DE MOSTAGANEM**

Anchorage : ..... PORT : .....  
Rade Port Of

Quai : .....  
Berthing

**DECLARATION D'ENTRÉE**  
Inbound Declaration

Nom du navire : ..... Name of ship	Armateur : ..... Owner
Type : ..... Class	Conférence : .....
Nationalité : ..... Nationality	Destination : .....
Port d'attache : ..... Port of registry	Affréteur : ..... Charterer
Jauge brute : ..... Gross tonnage	Port de provenance : ..... Loading port
Jauge nette : ..... Net registered tonnage	Dernier port touché : ..... Last port
Port en lourd maxi : ..... Dead weight capacity	Nbre remorq utilisés : ..... Number of tugs used
Longueur hors tout : ..... Overall length	Passagers à débarquer : ..... Passenger to be unloaded
Largeur maxi : ..... Extreme breadth	Algériens : .....
Tirant d'eau maxi : ..... Arrival draft	Touristes : .....
Capitaine : ..... Master	Automobiles passagers : ..... Cars passenger
Equipage : ..... Number of crew	Nature de l'escale (1): ..... Nature of call (1)

(1) Opération commerciale (passagers - marchandises) Réparer - Lester -  
Dégazer - Relâcher.

(1) Unload (passengers - goods) Repairs - Bunkerig - Ballastings - Degrassing - Shel erin

+ MAXI SUMMER DRAFT:

قائمة الملاحق

<b>Chargement à embarquer</b> Cargo to be embarked	<b>POIDS</b> Weight	<b>Nombre de conteneurs</b> Number of containers
<b>Nature (description)</b>		<b>Vides</b> ..... <b>Pleins</b> ..... <b>Poids</b> .....
<b>Produit agricoles et animaux</b> Agricultural products and		empty Full Weight
<b>Vivants</b> Living animals		<b>Nombre de conteneurs ISO 20°</b> Number of containers ISO 20°
<b>Denrées alimentaires et fourrage</b> Food stuffs and fodder		<b>Vides</b> ..... <b>Pleins</b> ..... <b>Poids</b> .....
<b>Combustibles minéraux solides</b> Solid fuel		empty Full Weight
<b>Produits pétroliers</b> Petroleum products		<b>Matières dangereuses à débloquer</b> <b>(poids et nature)</b> Dangerous goods to be unlad (weight and descriptions)
<b>Minéraux et déchets pour métallurgie</b> Ores and scrap-Iron		.....
<b>Produits métallurgiques</b> Metallurgical products		<b>Matières dangereuses à bord (poids et nature)</b> Dangerous goods on board (weight and descriptions)
<b>Minéraux bruts ou manufacturés</b> Minerals raw or processed and		.....
<b>Matériaux de construction</b> Construction material		<b>Observations</b> .....
<b>Engrais</b> Fertilizers		Observation
<b>Produits chimiques</b> Chemical products		.....
<b>Machines, véhicules objets</b> Machines vehicles manufactured		<b>Je certifie sincère la présente déclaration</b> I certify the above declaration to be correct
<b>Manufactures et transaction spéciales</b> Products and other goods		.....
<b>Total en tonnes métriques</b> Total in metric tons		<b>Mostaganem, le</b> .....
		<b>Le Capitaine,</b> The Master

الملحق رقم 03: طلب دخول -2-

RÉPUBLIQUE ANGÉRIENNE DÉMOCRATIQUE ET POPULAIRE  
**MINISTÈRE DES TRANSPORTS**

**DÉCLARATION D'ENTREE INWAD DECLARATION**

La déclaration d'entrée, dûment remplie par le Capitaine, doit être remise au Pilote à l'arrivée du navire  
 The Following Inward declaration, duly filled up by the Master, must be remitted to Pilot upon arrival

**A. IDENTIFICATION DU NAVIRE VESSEL IDENTIFICATION**

Date Arrivée sur Rade ( Date of Arrival on Road) \_\_\_\_\_  
 Nom du navire (ship's name) \_\_\_\_\_  
 Type de navire (ship's typ) \_\_\_\_\_ Nationalité (Flag) \_\_\_\_\_  
 Jauge brute (G.R.T.) \_\_\_\_\_ Jauge nette (N.R.T.) \_\_\_\_\_  
 Longueur H.T. (Length O.A.) \_\_\_\_\_ Mètre largeur (Broadth) \_\_\_\_\_ mètres  
 Tirant d'eau (Draf) AV. \_\_\_\_\_ mètre AR. \_\_\_\_\_ mètre maxi. Eté \_\_\_\_\_ mètres  
 (fore) (Aft) Maxi Summerdraft  
 Propriétaire (Owner) \_\_\_\_\_  
 Exploitant (Managing owner) \_\_\_\_\_  
 Consignataire (Agent) \_\_\_\_\_  
 Cie Assurance (insurance Cyl) \_\_\_\_\_  
 Police N° (Poli nub) \_\_\_\_\_  
 Société de classification (Classification society) \_\_\_\_\_  
 Année de construction (Year built) \_\_\_\_\_

Ligne régulière  Tramping  Croisière   
 (Regular line) (Tranmping) (Ship cruising)

Le navire entre Sur lest Chargé  
 The vessel arrives on ballast Loaded

Provenance (Where from) \_\_\_\_\_  
 Destination (Bound for) \_\_\_\_\_  
 Marchandise à décharger (cargo to be unloaded) \_\_\_\_\_

Divers Général cargo	Conteneurs Containers	Vrac solide Dry bulk	Vrac liquide Liquid bulk	Total Total weigh	Tonnes (M.Y.)

Equipage (Crew Nr.) \_\_\_\_\_ Passagers (Passengers Nr.) \_\_\_\_\_  
 dépilez S.V.P. Please unfold

**B. MARCHANDISES DANGEREUSE A BORD  
DANGEROUS CARGO ON BORD**

Classe IMDG	POIDS EN TONNES Weight in M/T		Classe IMDG IMDG Class	POIDS EN TONNES Weight in M/T	
	A décharger to be unloaded	En transit In transit		A décharger to be unloaded	En transit In transit
<b>1</b>	1		<b>5</b>	1	
	2			2	
	3		<b>6</b>	1	
	4			2	
	5				
<b>2</b>	1		<b>7</b>		
	2				
<b>3</b>	1		<b>8</b>		
	2				
	3				
<b>4</b>	1		<b>9</b>		
	2				
	3				

**C. CERTIFICAT DE SÉCURITÉ  
SAFETY CERTIFICATES**

Date d'expédition de validité  
Expiry date

Certificat de sécurité de construction (1) : \_\_\_\_\_  
Safety construction certificate

Certificat de matériel d'armement (1) : \_\_\_\_\_  
Safety equipment certificate

Certificat de sécurité radiotélégraphique (1) : \_\_\_\_\_  
Safety radiotelegraphy certificate

Certificat de sécurité radiotéléphonique (1) : \_\_\_\_\_  
Safety radiotelephony certificate

Certificat de franc bord (2) : \_\_\_\_\_  
Load line certificate

Certificat de sécurité des navires à passagers (1) : \_\_\_\_\_  
Safety passengers ship certificate

Certificat d'assurance ou de garantie contre les risques de pollution (3) : \_\_\_\_\_  
Oil liability certificate

Certificat international de prévention de la pollution par les eaux usées (4) : \_\_\_\_\_  
International certificate of pollution prevention by spoiled waters

Registre des appareils de levage : \_\_\_\_\_  
Cargo gear book

Certificat de pesée des bouteilles CO2 : \_\_\_\_\_

(1). Convention SOLAS  
(2). Convention sur les lignes de charge (bb66)  
(3). Convention Bruxelles 29.11.1969 (CLC 69)  
Si cargaison supérieur à 2000 T d'hydrocarbure  
en vrac  
(If more than 2000 T oil in bulk)  
(4). Convention MARPOL 1973/78

D. SÉCURITÉ EQUIPEMENTS SAFETY INSTALSATIONS BOARD	EN BON ETAT DE MARCHÉ EN GOOD WORKING ORDER	DIFICIENCES DIFICIENCIES
Machine principale et auxiliaires Main and auxiliary engines	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Appareil à gouverner principal Main steering gear	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Appareil à gouverner auxiliaire Auxiliary steering gear	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Appareils de mouillage Anchor gear	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Système d'extinction et collecteur incendie Fixed fire extinguishing system	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Installation radar Radar installation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gyros compas Gyros compass	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
VHF VHF	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aération et portes de tambour machine	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Détection d'incendie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fermeture rapide à distance de tanks et caisses à combustibles	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Moto-pompe d'incendie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Enumérer les autres avaries ou incendies à signaler Detailier if any other deficiencies or incidents to be reported		
_____ _____ _____		
<b>PETROLIER ET PETROLIER-MINIRALIER ARRIVANT SANS CARGAISON D'HYDROCARBURES</b> <b>OIL TANKER SHIP AN O.B.O. SHIP ARRIVING WITHOUT OIL CARGO</b>		
Le navire est dégazé The vessel is free gaz	<input type="checkbox"/>	Non dégazé Not free gaz
		<input type="checkbox"/>
		Inerté Inerted
		<input type="checkbox"/>
Date du dernier déchargement d'hydrocarbure : Last oil unloading date : _____		
Date du dernier certificat dégazage : Date of last free gaz certificate : _____		
Quantité de résidus restant à bord : _____ Tonnes Slops quantity stored on board : _____ MT		
Soutes	Tonnes	Origine, Origin
Bunkers	M/T	Date, date
		Quantité, quantity
		Poids éclair, flash point
		(Date)
Le Capitaine, (Nom - signature) The Master (Name - signing)		
Timbre du navire (Ship's stamp)		

الملحق رقم 04: تقرير قبل وصول السفينة

	<b>SHIP'S PRE ARRIVAL REPORT</b> <small>(This form must be sent to the Port Control at least 48 hrs before arrival or from the last port of call when it is situated less than 24 hours from Mostaganem)                  E-mail: portcontrol@port-mostaganem.dz / Fax: +213 45 427 827</small>	For_DCAP-14 Version : 00 Page : 1 / 1
---	--	---

Date:

Ship's Name	Flag	Type	Year of Built
Last Port / Loading Port	Next Port	ETA	ETD
Name of Agent			

IMO No.	LOA (M)	Breadth (M)	Summer Draught	Arrival Draughts		
GRT	NRT	Displacement	Summer DWT	Fwd:	Aft:	Call Sign

Cargos	Nature	Tonnage (M.t)	Stowage Mode
- To Discharge:			
- To Load:			
Containers :	- To Discharge: Nbr - 20' <input type="text"/> 40' <input type="text"/>	Total Weight : (M.t)	
	- To Load : Nbr - 20' <input type="text"/> 40' <input type="text"/>	Total Weight : (M.t)	

Dangerous Cargo (IMO)		Tonnage (M.t)	Stowage Mode
To Discharge :	Classe IMDG: <input type="text"/>		
To Load:	Classe IMDG: <input type="text"/>		
To Transit:	Classe IMDG: <input type="text"/>		

WASTE INFORMATION			
Last port and date when ship-generated waste was delivered			
Are you delivering	all <input type="checkbox"/>	some <input type="checkbox"/>	none <input type="checkbox"/>
of your waste into port reception facilities?			

SHIP'S MANOEVRING DETAILS			
Number of Propellers (Nombre d'Hélices) :			
Controllable Pitch or Fixed Pitch (Pas Fixe ou Pas Variable) :			
If Controllable Pitch (when Engine is Stopped) is it? :	Neutral <input type="checkbox"/>	Positive <input type="checkbox"/>	Negative <input type="checkbox"/>
If Fixed Pitch Give the Maximums number of starts (Si le Pas Fixe Nbr de démarrage):			
Gear Box Engine (Machine a Boite a Vitesse) :	YES <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>	
Direction of Turn (Sense de rotation) :	Left <input type="checkbox"/>	Right <input type="checkbox"/>	Supraconvergent <input type="checkbox"/> Supra Divergent <input type="checkbox"/>
Dead Slow Ahead Speed (Vitesse de Très lente en Avant) :	Kts		
Minimum Steering Speed (Vitesse Minimale pour Gouverner) :	Kts		
Power astern (Puissance en Arrière) :	% of Ahead Power		
Ship equipped with Bow Thrusters (Navire équipé d'un propulseur d'étrave):	YES <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>	
Bow Thrusters in Good working conditions (Propulseur d'étrave en bon état)	YES <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>	
Bow Thrusters Power:	KW		
Ship equipped with Stern Thrusters (Navire équipé d'un Propulseur de Poupe):	YES <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>	
Stern Thrusters in Good working conditions (Propulseur de Poupe en bon état):	YES <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>	
Stern Thrusters Power:	KW		
Other useful information or Defects:	I declare that all the particulars contained in this report are complete, exact and true to the best of my knowledge.		
	Captain's name :		

## قائمة الملاحق

---

الملحق رقم 05: مساحة تخزين المكشوفة



الملحق رقم 06: أدوات المناولة

(1) الرافعة الشوكية



(2) الأوناش



## قائمة الملاحق

---

الملحق رقم 07: وسائل الشحن والتفريغ لميناء مستغانم

عددتها 87 على التفصيل الآتي :

- 01 Grue TEREX / DEMAG 250 Tonnes AC-1
- 02 Grues TEREX / DEMAG 50 Tonnes AC -1
- 01 Grues TEREX / DEMAG 100 Tonnes AC110 -1
- 02 Grues LIEBHERR 50 Tonnes LTM 1050-3-1
- 02 Grues électriques ENCC 8/15 Tonnes
- 02 Grues électriques CAILLARD 3/6 Tonnes
- 04 Super stackers 45 Tonnes PPM
- 02 Super stackers 45 Tonnes TEREX / PPM
- 02 Super stackers 45 Tonnes CARGOTEC
- 04 Mini Chargeur CATERPILLAR
- 01 Mini Chargeur NEW HOLLAND
- 01 Pelle rétrochargeuse KOMATSU
- 02 Pelle rétrochargeuse CASE
- 56 Chariots élévateurs de 1,5 à 32 Tonnes
- 01 Tracteur Ro/Ro 35 Tonnes SISU
- 02 Tracteur Ro/Ro 45 Tonnes FERRARI
- 01 Pompe à grains VIGAN 140 Tonnes/H
- 01 Pompe à grains NEUERO 180 Tonnes/H

### الملخص:

تهدف هذه الدراسة الى اعطاء نظرة عامة وشاملة عن واقع تطبيق الادارة المعاصرة لعملية الإمداد في المؤسسات الاقتصادية بصفة عامة ومؤسسة ميناء مستغانم بصفة خاصة واثرها في تحقيق التنمية في المؤسسة ولوصول الى الهدف المنشود اعتمادنا على المنهج الوصفي التحليلي والمقابلة مع مسؤول مصلحة الاحصاء.

اظهرت النتائج المتوصل اليها ضعف مستوى تطبيق الادارة الحديثة في مؤسسة ميناء مستغانم مما يؤدي الى النمو البطيء لنشاط الإمداد في المؤسسة بالإضافة الى عدم توفر إدارة او مصلحة للعمليات اللوجستية من اجل تسيير امثل لهذا النشاط الضخم والاساسي في المؤسسة.

### الكلمات المفتاحية:

الإدارة، الإدارة المعاصرة، الإمداد، اللوجستيك.

### Summary:

This study aims to give a general and comprehensive overview of the reality of the contemporary management of the supply process in economic institutions in general and the Mostaganem Port Corporation in particular and its impact on achieving development in the institution. The results obtained showed the weak level of modern management in the Mostaganem Port Corporation, which leads to the slow growth of the supply activity in the corporation, in addition to the lack of management or interest for logistical operations in order to optimally manage this huge and basic activity in the corporation.

### **key words:**

Management, contemporary management, supply, logistic.