**جامعة غرداية**

**كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير**

**قسم العلوم التجارية**

****

**مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ليسانس**

**الميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير**

**الشعبة: علوم التجارية**

**التخصص: مالية وتجارة دولية**

**بعنوان:**

**دراسة شبكة النقل واللوجستيك في مؤسسة اقتصادية**

**دراسة حالة المؤسسة الجزائرية ألفابايبALFA PIPE لصناعة الأنابيب الحلزونية بولاية غرداية**

**من إعداد الطالبين: بابكر نبيل تحت إشراف الدكتور: العربي قلاع الدم**

 **بولنوار عبد الجليل**

**نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 25ماي 2025**

**أمام اللجنة المكونة من السادة:**

**د. قلبازة أمال .................................................(جامعة غرداية) رئيسا**

**د. خطوي منير................................................(جامعة غرداية) مناقشا**

**أ. عيدات محند أورابح .......................................(جامعة غرداية) مناقشا**

**السنة الجامعية 2024/2025**

**شكر وعرفان**

**"شهد الله انه لا اله إلا هو والملائكة وألو العلم قائما بالقسط لا اله إلا هو العزيز الحكيم"**

**(الآية 99سورة آل عمران(**

**الحمد لله رب العالمين الذي علم الإنسان ما لم يعلم، واحمده سبحانه على**

**توفيقه وعونه لنا على إنجاز هذا البحث، والصلاة والسلام على سيدنا محمد**

**وعلى اله وصحبه وسلم.**

**فإننا نتقدم بالشكر لله سبحانه وتعالى أولا وأخيرا أن وفقنا لإتمام هذه الدراسة.**

**كما نتقدم بالشكر والتقدير والعرفان للدكتور / قلاع الدم العربي،**

**التي تكرم بالإشراف على هذه الدراسة والذي قدم لنا المشورة والنصح**

**والإرشاد طيلة مدة الدراسة.**

**وأخيرا نتقدم بالشكر إلى جميع أساتذة جامعة غرداية وكدا جميع الطاقم الإداري**

**خاصة موظفي قسم العلوم الاقتصادية**

**وجزا الله خيرا كل من كان له دور من قريب أو بعيد وكل من ساهم وساعد**

**في انجاز هذا البحث.**

**والله ولي التوفيق**

**نبيل وعبد الجليل**

**الملخص:**

في ظل التحولات الاقتصادية المتسارعة وتزايد متطلبات السوق، أصبحت المؤسسات الاقتصادية ملزمة بتعزيز كفاءتها في إدارة الموارد اللوجستية، ولا سيما شبكات النقل التي تمثل محورًا أساسيًا في سلسلة الإمداد. وفي هذا السياق، تتناول هذه المذكرة بالدراسة والتحليل واقع شبكة النقل واللوجستيك في مؤسسة ALFAPIPE لصناعة الأنابيب بولاية غرداية، باعتبارها مؤسسة صناعية جزائرية تكتسي أهمية كبيرة في السوق الوطنية. وقد تم تناول الموضوع من خلال جانب نظري يبرز المفاهيم العامة للوجستيك والنقل، تطورهما، وأدوارهما في تحسين الأداء المؤسسي، مع التركيز على مكونات الشبكة مثل مراكز التوزيع، وسائل النقل، التكنولوجيا، والبنية التحتية. أما الجانب التطبيقي، فقد اعتمد على دراسة ميدانية باستخدام أداة الاستبيان الموجّه إلى موظفي المؤسسة، وتحليل المعطيات باستخدام برنامج SPSS لتقييم فعالية الشبكة. وأسفرت نتائج الدراسة عن وجود نقائص في جوانب متعددة، منها ضعف الالتزام بالمواعيد، محدودية كفاءة التخزين، ضعف استخدام التكنولوجيا، وقصور في البنية التحتية. وبناءً على هذه النتائج، تم اقتراح مجموعة من التوصيات، أبرزها ضرورة تحديث أسطول النقل، تطوير نظم معلومات لوجستية، تحسين البنية التحتية، وتكثيف برامج التكوين المستمر للعاملين. وتخلص المذكرة إلى أن تعزيز فعالية شبكة النقل واللوجستيك يعد عاملًا محوريًا في دعم الأداء المؤسسي والرفع من القدرة التنافسية للمؤسسات الجزائرية.

**Summary:**

In light of rapid economic transformations and increasing market demands, economic institutions are now required to enhance the efficiency of their logistics resource management, particularly transport networks, which represent a key component in the supply chain. In this context, this dissertation aims to study and analyze the reality of the transport and logistics network within the ALFAPIPE company for pipe manufacturing, located in Ghardaïa, as an Algerian industrial enterprise playing a significant role in the national market. The study encompasses a theoretical part that addresses the fundamental concepts of logistics and transport, their historical development, and their roles in improving institutional performance, with a focus on network components such as distribution centers, means of transport, technology, and infrastructure. The applied part relies on a field study using a questionnaire directed at the company’s employees, with data analyzed using the SPSS software to assess the effectiveness of the transport network and logistics activities. The results revealed several shortcomings, including poor adherence to schedules, limited storage efficiency, low technological integration, and inadequate infrastructure. Based on these findings, several recommendations were proposed, most notably the need to modernize the transport fleet, develop advanced logistics information systems, improve infrastructure, and intensify continuous training for personnel. Ultimately, the dissertation concludes that strengthening the effectiveness of the transport and logistics network is a key factor in enhancing institutional performance and increasing the competitiveness of Algerian companies. And providing continuous training for logistics and transportation personnel.

|  |  |
| --- | --- |
| **الإهداء**  | III |
| **الشكر** | IV |
| **الملخص** | V |
| **الفهرس** | VII |
| **قائمة الجداول** | IX |
|  |  |
| **مقدمة** | أ-ث |
| **الفصـــل الأول: الأدبيـــــــــــات النظريــــــــــة والتطبيقيــــــــــــــة لشبكة اللوجستيك والنقل** | 1-33  |
| تمهيد  | 2 |
| **المبحث الأول: الأدبيـــــــــــات النظريــــــــــة لشبكة اللوجستيك والنقل** | 3 |
| المــطلب الأول: تعريف اللوجستيك والنقل ودوره في سلسلة التوريد | 3 |
| المـــطلب الثاني: أهمية شبكة اللوجستيك والنقل في المؤسسات الاقتصادية | 17 |
| المطلب الثالث: مكونات شبكة اللوجستيك والنقل | 22 |
| **المبـــــحث الثاني: الأدبيـــــــــــات التطبيقيــــــــــــــة لشبكة اللوجستيك والنقل** | 23 |
| المطلب الأول: الدراسات الـــــوطنيــــــــــــــــــــة | 23 |
| المطلب الثاني: الدراسات الأجنبيــــــــــــــــــــــة | 25 |
| المطلب الثالث: موقع الدراسة من الدراسات السابقة | 28 |
| خلاصة الفصل الأول  | 33 |
| **الفصـــل الثاني: دراسة حالة شبكة النقل واللوجستيك لمؤسسة ألفابايب لصناعة الأنابيب** | 34-56 |
| تمهيد  | 33 |
| **المبـــــــــــحث الأول:** تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة والاجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة | 34 |
| المــطلب الأول: تقديم عام للمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب الحلزونية ألفابايب | 34 |
| المـــطلب الثاني: الإجراءات المتبعة في الدراسة | 37 |
| المطلب الثالث: أدوات وأساليب الدراسة | 38 |
| **المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة ومناقشة النتائج** | 39 |
| المطلب الأول: ثبات الدراسة واختبار التوزيع الطبيعي | 39 |
| المطلب الثاني: تحليل اتجاه إجابة الفرد حول محور شبكة اللوجستيك والنقل في مؤسسة اقتصادية | 40 |
| المطلب الثالث: اختبار الفرضيات | 54 |
| خلاصة الفصل الثاني | 56 |
| **خاتمة** | 57-60 |
| **قائمة المراجع**  | 61-66 |
| **قائمة الملاحق** | 66-73 |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **رقم الجدول** | **عنوان الجدول** | **رقم الصفحة** |
| 1 | وظيفة اللوجستيك في المؤسسة الاقتصادية | 36 |
| 2 | متغيرات الدراسة بالنسبة لعامل الربح | 36 |
| 3 | المقارنة لدراستنا بين الدراسات الأجنبية والوطنية | 38 |
| 4 | نتائج اختبار الفاكرومباخ | 38 |
| 5 | نتائج اختبار التوزيع الطبيعي | 38 |
| 6 | اتجاه اراء المستجوبين حول محور تقييم اداء شبكة النقل والخدمات اللوجستية | 39 |
| 7 | اتجاه اراء الافراد حول كفاءة البنية التحتية والنظم التكنولوجية | 39 |
| 8 | اتجاه اراء المستجوبين حول التحديات والصعوبات | 40 |
| 9 | اتجاه اراء الأفراد حول مقترحات تطوير وتحسين الشبكة | 41 |
| 10 | نتائج اختبار الفرضية الرئيسية | 41 |

**المقــــــــــــدمة**

 في ظل التحولات الاقتصادية المتسارعة والتطورات التكنولوجية المتلاحقة، أصبحت المؤسسات الاقتصادية مطالَبة أكثر من أي وقت مضى بتحقيق مستويات عالية من الكفاءة والمرونة في إدارة عملياتها، لضمان الاستمرارية وتعزيز قدرتها التنافسية. ومن بين أبرز العوامل المؤثرة في تحقيق هذا الهدف تبرز شبكات النقل واللوجستيك كعنصرين متكاملين يمثلان العمود الفقري لسلاسل الإمداد، من حيث ضمان تدفق البضائع، المواد الخام، والمعلومات بين مختلف الفاعلين داخل وخارج المؤسسة.

 لقد أصبح من المسلم به أن أداء المؤسسة الاقتصادية لا يعتمد فقط على جودة منتجاتها أو خدماتها، بل أيضًا على مدى كفاءتها في إيصال هذه المنتجات إلى الزبائن في الوقت المناسب وبأقل تكلفة ممكنة. وهنا تظهر الأهمية الاستراتيجية لشبكة النقل واللوجستيك، التي لم تعد تُختزل في مجرد نقل السلع من مكان إلى آخر، بل صارت نظامًا متكاملاً يشمل التخزين، التوزيع، التغليف، إدارة الطلبات، وتتبع الشحنات، وصولًا إلى دعم القرار الاستراتيجي في المؤسسة.

 إن فاعلية شبكة النقل تعكس مدى قدرة المؤسسة على تلبية احتياجات السوق بسرعة ومرونة، وتخفيض التكاليف التشغيلية. وفي المقابل، فإن نظام اللوجستيك الشامل يُعنى بإدارة الموارد والعمليات والمعلومات من المصدر إلى المستهلك النهائي، وهو ما يجعل العلاقة بين النقل واللوجستيك علاقة تفاعلية متبادلة التأثير. فتكامل هذين الجانبين يضمن تدفقًا فعالًا للمنتجات، ويحسن مستوى الخدمة، ويزيد من رضا العملاء.

 في السياق الجزائري، ورغم الجهود المبذولة من طرف بعض المؤسسات لتحديث أنظمتها اللوجستية وتطوير وسائل النقل، إلا أن الواقع لا يزال يعكس العديد من التحديات البنيوية والتنظيمية، كضعف البنى التحتية، نقص الكفاءات، غياب الحلول الرقمية المتقدمة، والاعتماد على جهات خارجية في بعض المهام، لا سيما النقل. ويُعد هذا الواقع محفزًا على إجراء دراسات ميدانية تُمكن من تشخيص هذه الإشكاليات واقتراح حلول واقعية وفعالة. من هذا المنطلق، جاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء على **واقع شبكة النقل واللوجستيك داخل مؤسسة اقتصادية جزائرية**، من خلال دراسة ميدانية معمقة على مؤسسة "ألفابايب لصناعة الأنابيب"، والتي تُعتبر فاعلًا مهمًا في قطاع الصناعة، وتُظهر حالة مركبة حيث تعتمد المؤسسة على مزودي خدمات نقل خارجيين، بينما تتمتع بتطور نسبي في أنشطة أخرى ضمن شبكتها اللوجستية مثل التخزين والتغليف والتموين.

 إن الغاية من هذه الدراسة لا تقتصر فقط على وصف واقع الشبكة، بل تتعداه إلى **تحليل فعالية هذه الشبكة، تحديد مكامن الخلل، وتقديم حلول عملية قابلة للتطبيق** تساهم في تحسين الأداء الكلي للمؤسسة، من خلال تعزيز التكامل بين وظائف النقل واللوجستيك، وتوظيف أحدث الأساليب والتقنيات المعتمدة في المؤسسات الرائدة.

* **الإشكالية**

انطلاقًا من كل ما سبق، تُطرح الإشكالية الرئيسة التالية:

**كيف تؤثر شبكة النقل واللوجستيك على أداء المؤسسة الاقتصادية؟**

* **الأسئلة الفرعية للدراسة:**
* إلى أي مدى تؤثر **جودة شبكة النقل** على مستوى الخدمات التي تقدمها المؤسسة؟
* كيف تسهم **الإدارة الفعالة للوجستيك** في تحسين الأداء وتقليل التكاليف التشغيلية؟
* ما أثر **الاعتماد على شركات نقل خارجية** على مرونة المؤسسة وقدرتها على التحكم في عمليات التوزيع؟

### **فرضيات الدراسة:**

للبحث في هذه الإشكالية، تم اقتراح الفرضيات التالية:

1. جودة شبكة النقل تؤثر مباشرة على مستوى الخدمات المقدمة.
2. الإدارة الفعالة لشبكة اللوجستيك تسهم في تقليل التكاليف التشغيلية ورفع الكفاءة.
3. الاعتماد على شركات نقل خارجية قد ينعكس سلبًا على التحكم والمرونة في عمليات التوزيع.
* **أهمية الدراسة**

تبرز أهمية هذه الدراسة من خلال الجوانب التالية:

* تسليط الضوء على العلاقة التفاعلية بين النقل والأنشطة اللوجستية في السياق المؤسسي الجزائري.
* تقديم نموذج تطبيقي لمؤسسة جزائرية صناعية تُعاني من إشكالات عملية في شبكتها.
* الإسهام في سد الفجوة بين الدراسات النظرية والممارسات الفعلية في المؤسسات الجزائرية.
* دعم صناع القرار بمؤشرات واقعية حول كفاءة الشبكة وسبل تحسينها.

### **أهداف الدراسة:**

تهدف هذه الدراسة إلى:

* تحليل شبكة النقل واللوجستيك داخل مؤسسة "ألفابايب".
* تحديد العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة على كفاءة الشبكة.
* اقتراح حلول عملية لتحسين الأداء العام للمؤسسة وتقليل التكاليف المرتبطة بالأنشطة اللوجستية والنقلية.
* إبراز أهمية تكامل النقل مع بقية الوظائف اللوجستية في تحسين رضا العملاء وزيادة القدرة التنافسية.

### **منهجية الدراسة:**

تم الاعتماد على **المنهج الوصفي التحليلي** في الجانب النظري من أجل تحديد المفاهيم الأساسية ومناقشة الإطار المفاهيمي لشبكات النقل واللوجستيك، وكذلك تحليل الدراسات السابقة ذات الصلة. أما في الجانب التطبيقي، فقد تم تبني **منهج دراسة الحالة**، من خلال إجراء بحث ميداني في مؤسسة "ألفابايب لصناعة الأنابيب"، باستخدام أدوات مثل الاستبيان والمقابلات لجمع البيانات اللازمة وتحليلها باستخدام مؤشرات الكفاءة الزمنية والتكلفة والجودة.

**حدود الدراسة**: يمكن تحديد أربع حدود لهذه الدراسة

**الحدود الموضوعية:** تتمثل في دراسة شبكة النقل واللوجستيك

**الحدود المكانية**: تتمثل في مؤسسة ألفابيب غرداية

**الحدود الزمنية**: وبدأت من 06 فيفري 2025 حتى 18 أفريل 2025 بالنسبة للجانب النظري ومن 01 ماي 2025حتى 20 ماي2025 بالنسبة للجانب العملي الميداني

**الحدود البشرية:** الفئة المستهدفة في هذه الدراسة هي عينة تتكون50 شخص ما بين اطارات وإطارات سامية من شركة ألفابيب غرداية

* **أدوات الدراسة**: أثناء انجازنا للبحث محل الدراسة اعتمدنا على الأدوات التالية

المقابلة أين قمنا بزيارات ميدانية وحوارات ومناقشات مع أغلب إطارات السامية بالمؤسسة، كما أننا استعملنا الاستبيان كأداة ثانية في هاته الدراسة

* **مرجعية الدراسة**

لإنجاز هذه الدراسة استعنا بكوكبة من المصادر كالكتب، البحوث، رسائل الماجستير وأطروحات الدكتوراه باللغة العربية واللغات الأجنبية هذا فيما يخص الشطر النظري أما فيما يحص الشطر التطبيقي فقد استعنا بنتائج المقابلات وتحليل الاستبيانات وبعض وثائق المؤسسة.

**الفصل الأول:**

**الأدبيـــــــــــات النظريــــــــــة والتطبيقيــــــــــــــة لشبكة اللوجستيك والنقل**

**تمهيد:**

يعد الفصل الأول من هذه المذكرة بمثابة الإطار النظري الذي نركز فيه على التعريف بالمفاهيم الأساسية لشبكات النقل واللوجستيك، وتوضيح أهميتها بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية في عصرنا الحالي. في هذا الفصل، سنقوم بتسليط الضوء على مفهوم **اللوجستيك والنقل**، ودورهما المحوري في **سلسلة التوريد**، مع التركيز على كيفية تحسين الشبكات لتقليل التكاليف وزيادة الكفاءة.

سيتناول الفصل أيضا مكونات شبكة النقل واللوجستيك، وكيف يمكن لهذه المكونات أن تؤثر في جودة الخدمة المقدمة للمستهلكين، وكذلك أهمية التكنولوجيا في تحسين عمليات النقل والتخزين وإدارة المخزون. سيتم كذلك استعراض الأدبيات السابقة المتعلقة بهذا الموضوع، لتحديد الفجوات البحثية التي تبرر الدراسة الحالية.

من خلال هذا الفصل، نهدف إلى بناء الأساس المعرفي الذي يساعدنا على فهم التحديات التي تواجه المؤسسات الاقتصادية في إدارة شبكات النقل واللوجستيك، والبحث في الحلول الممكنة لهذه التحديات.

**المبحث الأول: الأدبيـــــــــــات النظريــــــــــة لشبكة اللوجستيك والنقل**

اللوجستيات هي في أساس توجه وإطار تخطيطي يهدف إلى إنشاء خطة واحدة لتدفق المنتجات والمعلومات عبر الأعمال التجارية. تقوم إدارة سلسلة التوريد على هذا الإطار وتسعى إلى تحقيق الترابط والتنسيق بين عمليات الكيانات الأخرى في السلسلة، مثل الموردين والعملاء، والمنظمة نفسها.

**المطلب الأول: تعريف اللوجستيك والنقل ودوره في سلسلة التوريد.**

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

 **الفرع الأول: تاريخ اللوجستيك:**

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

**أولا: الفكر اللوجستي في الرياضيات والعلوم العسكرية:**

يعود أصل كلمة لوجستيك إلى اللغة الإغريقية القديمة وتأتى من كلمة لوجوس (Aoros) وتعنى "الحساب، الاستنتاج من المنظور الرياضي. وكذلك الكلمة اللاتينية LOGISTICUS التي لها نفس المعنى. ويعتبر الفيلسوف اليوناني أفلاطون (32 ق م) هو أول من استعمل كلمة LOGISTIKOS.[[1]](#footnote-1)

 **1/ اللوجستيك في الرياضيات:** كلمة اللوجستيك استخدمت لأول مره في عام 1014 للدلالة على الأمور المتعلقة بالاستنباط العقلي، ثم استخدمت في عام 1656 للدلالة على فن العمليات الأولية للحسابات الرياضية، وقد أخذت هذه العمليات في التطور حتى عام 1727 حيث شملت اللوغاريتمات المنحنيات الحسابات الفلكية، المعادلات والكسور. كما نجد في الاقتصاد الرياضي نموذجا رياضيا يسمى Logit Model، ويرى واضعه أن اسم هذه المعادلة وهو Logit مستمد من كلمة Logistics.[[2]](#footnote-2)

**2/ اللوجستيك في العلوم العسكرية:** إن الكلمة اليونانية LOGISTEUO تعنى قبل كل شيء أدار، واستخدم الجيش هذا المصطلح تحديد الأنشطة التي تمكن من الجمع بين عاملين أساسين في إدارة التدفقات هما: المكان والزمان.

ففي القرن الرابع قبل الميلاد H. Nikolopoulou سلط الضوء على الحاجة لاستعمال شاحنات الطعام أما الاسكندر الأكبر أمر بحرق جميع هذه العربات قبل الشروع في رحلته البحرية حول آسيا وذلك لكيلا تعيق تحركات جيشه. حيث فكرفي سبق حركة جيوشه بتنظيم المؤونة والإمدادات.[[3]](#footnote-3) أيضا القائد الروماني خولي قيصر أنشأ وظيفة «LOGISTA» حيث يكلف الضابط بالاهتمام بحركات الفيالق الرومانية من أجل تنظيم التخييمات الليلية وإنشاء مخازن في المدن المحتلة.

في القرن 17 وبالتحديد عام 1670 اقترح أحد مستشاري الملك لويس الرابع عشر حلا للمشاكل الإدارية المتزايدة التي ظهرت في تلك العصور، وكان الاقتراح يحمل رتبة تسمى "Marechal General De Logis" كانت مسؤولياته عبارة عن مجموعة عسكرية تختص باختيار المواقع، تنظيم التنقلات والإمداد.

[[4]](#footnote-4) أما سنة 1836 نابليون الأول أنشأ هيئة خاصة بالإدارة، وهي عبارة عن مجموعات من الحرس الإمبراطوري تأثرت ولحقها فيما بعد جيش تامين وجيولية للملكة. وفي سنة 1836 تم تقسيم الجيش إلى خمسة قطاعات استراتيجية المدس، التكتيكي اللوجستي، التكتيكات الصغرى، وغرف العمليات.

في الحرب العالمية الثانية كان اللوجستيين أحد عوامل انتصار الحلفاء، حيث تم تحضيرهم على شواطئ نورماندي في يونيو 1944، وما أن وضعت الحرب العالمية أوزارها حتى بدأ ظهور مدارس ترى إلى تطبيق اللوجستيات في جميع الأعمال.

**ثانيًا: الفكر اللوجستي في المؤسسة:**

في بداية الستينات من القرن الماضي ظهر التفكير اللوجستي بالمؤسسات الصناعية، ولكن تطبيقه فعليًا كان في منتصف السبعينيات في الولايات المتحدة الأمريكية وأوائل الثمانينيات في أوروبا. علما أن اللوجستيون العسكريون المنتهية خدمتهم هم من أصبحوا الممثلين الأوائل للوجستيك المؤسسة بالإضافة إلى الباحثين في مجال العلوم الإدارية مثل Heskett في الو.م.أ، TixierوMath, Collin في فرنسا. فالفكر اللوجستي المدني وضع بالتوازي مع التفكير اللوجستي العسكري. وذلك باختلاف الغايات والأهداف ولكن المشاكل الأساسية تبقى نفسها.

حيث أجريت دراسة في عام 1901 أن تاريخ مصطلح اللوجستيك يرجع إلى عام Lampert et Stock يرى كل من حول التكاليف والعوامل التي تؤثر في توزيع منتجات المزارع، وهو ما اعتبره الكاتبان أول دراسة في اتجاه ما يعرف الآن باللوجستيك.[[5]](#footnote-5) أما أول الكتابات التي ركزت على جعل الجوانب اللوجستية ضمن عمليات التسويق خاصة في الجانب المادي من العمليات، ما قام به Clark سنة 1922 (Clark. F, Principles of marketing, 1922) ، وهناك عدد من الكتابات تحدثت عن دور اللوجستيك في النظام.

يرى كل من Lampert et Stock أن تاريخ مصطلح اللوجستيك يرجع إلى عام 1901، حيث أجريت دراسة بلوم أول حول التكاليف والعوامل التي تؤثر في توزيع منتجات المزارع، وهو ما اعتبره الكاتبان أول دراسة في الاتجاه ما يعرف الآن باللوجستيك. وقام بتلك الدراسة J. CROWELL. أما أول الكتابات التي ركزت على جعل الجوانب اللوجستية ضمن عمليات التسويق خاصة في الجانب المادي من العمليات، ما قام به Clark سنة 1922.[[6]](#footnote-6) من خلال كتاب (CLARK. F, Principles of marketing, 1922). وهناك عدد من الكتابات تناولت دور اللوجستيك في النظام الفرعي للتوزيع المادي مع تطبيق الأساليب الرياضية. وفي سنة 1972 صدر كتاب لـ: KOLB. F تحت عنوان : « La logistique approvisionnement, production, distribution »

حيث يقترح نهجا لمختلف تقنيات إدارة المخزون والتنبؤ بها، وتصميم شبكات التوزيع المادي. إذ يمثل هذا الكتاب بلورة للفكر اللوجستي الفرنسي.[[7]](#footnote-7) أما عام 1973 جعل HESKETT اللوجستيك كمجال إداري متكامل يواجه الرهانات الاستراتيجية والمشاكل التنظيمية، ويقدم LAMBILLOTTE في كتابه «La fonction logistique dans l’entreprise» سنة 1976 اللوجستيك في بعده الوظيفي والتنظيمي.[[8]](#footnote-8) أما Porter عام 1980 حدده كميزة تنافسية بمكة الشركات وذلك من خلال سلسلة القيمة. في عام 1983 رؤية جديدة ظهرت بفرنسا من خلال كتاب «La logistique d’entreprise» لكل من MATHE. H، وهي رؤية تقترح منهج

استراتيجي وتنظيمي لتحسين المشاكل التشغيلية، وأنشأت من خلال الجمع بين ثلاثة أفكار مختلفة، وهي فكر التسويق لـ TIXIER. D، فكر HESKETT، وفكر SHAPIRO. استشاري في جامعة COLIN ونهج النقل والتوزيع المادي.[[9]](#footnote-9)

 **الفرع الثاني: أهمية وأهداف اللوجستيك:**

**أولًا: أهمية اللوجستيك:**

إن الاهتمام المتزايد بالأنشطة اللوجستية في منظمات الأعمال لم يظهر إلا عندما بدأت تكلفته في التضخم بشكل ملحوظ، وعندما أُيقنت المنظمات أن الطريق نحو تدعيم المركز التنافسي وتحقيق الميزة التنافسية وزيادة الأرباح إنما يبدأ من خلال خدمة العملاء وخفض التكاليف. وأهمية اللوجستيك تعود لعدة أسباب نذكر منها:

**1/ اعتبارات التكلفة الإنتاجية:**

 تمثل الأنشطة اللوجستية أهمية بالغة على المستوى الاقتصادي للدول، حيث تشير الإحصاءات إلى أن 19% من الثروة القومية في الولايات المتحدة الأمريكية تستهلك في الأنشطة اللوجستية، وأن هذه الأنشطة تستخدم حوالي 13% من قوة العمل هناك. ومن بين هذه الأنشطة نشاط النقل، حيث أن الإحصاءات تشير إلى أن تكاليف لوجستيك النقل وحده تمثل حوالي 10.5% من الإنتاج العالمي[[10]](#footnote-10) أي حوالي 2000 مليار دولار.

**2/ طول خطوط الإمداد والتوزيع:**

إن الاتجاه نحو العولمة في الصناعة وكذلك الاهتمام بالتسويق الدولي أصبح يعتمد إلى حد كبير على الأداء اللوجستي، تزايد الاهتمام بالأنشطة اللوجستية داخل كل منظمة الأعمال، وخاصة تلك الشركات المتعددة الجنسيات أو الشركات كبيرة الحجم التي لا يقتصر إنتاجها على الأسواق المحلية وذلك بسبب تكلفة خطوط الإمداد والتوزيع الطويلة.[[11]](#footnote-11)

**3/ اللوجستيك مهم للاستراتيجية:**

إن استراتيجية التميز تتوقف إلى حد كبير على الأداء الجيد للأعمال اللوجستية من حيث التكلفة وخدمة العملاء. فالشركات التي تجنح في إدراك التميز في الخدمة اللوجستية تكون قادرة على بناء ميزة تفضيلية مقارنة بالشركات المنافسة لها، وتساعد المنظمة على التوسع في السوق وزيادة حصتها السوقية وربحية المؤسسة.

**4/ اللوجستيك يضيف قيمة ملحوظة للعميل:** يتحكم اللوجستيك في بُعدي الوقت والمكان للمنتجات من خلال النقل وتدفق المعلومات والمخازن، فرفض العميل يتوقف بصفة أساسية على الاطمئنان إلى توفير المنتجات من خلال انسيابها وتدفقها بواسطة الأنشطة اللوجستية المختلفة.[[12]](#footnote-12)

**5/ تزايد رغبة العملاء في الحصول على استجابة مناسبة وسريعة:**

 إن نجاح سلاسل الأكل السريع أو الجاهز، توصيل الطلبات للمنازل، انتشار الصرف الآلي، الإقبال على استعمال الإنترنت والبريد الإلكتروني في السنوات الأخيرة. جعل العملاء يتوقعون الحصول على احتياجاتهم ورغباتهم من السلع والخدمات في وقت قصير. وفي ظل كل هذا أصبحت الأنشطة اللوجستية تمثل أهمية خاصة والتي تجسدت في تسهيل الاستجابة السريعة للعملاء في السوق من خلال السرعة في توفير السلع والخدمات التي تتفق مع احتياجاتهم ورغباتهم، والتي تعتمد على تدفق المعلومات والتعبئة والنقل والتخزين وغيرها جعل العملاء يتوقعون الحصول على احتياجاتهم ورغباتهم من السلع والخدمات في وقت قصير. وفي ظل كل هذا أصبحت الأنشطة اللوجستية تمثل أهمية خاصة والتي تجسدت في تسهيل الاستجابة السريعة للعملاء في السوق من خلال السرعة في توفير السلع والخدمات التي تتفق مع احتياجاتهم ورغباتهم، والتي تعتمد على تدفق المعلومات والتعبئة والنقل والتخزين وغيرها.[[13]](#footnote-13)

**ثانيًا: أهداف اللوجستيك**

إن أهمية اللوجستيك بالنسبة للمؤسسة أو الاقتصاد الوطني ككل مبنية على عدة أهداف يسعى اللوجستيك كمدخل إداري متكامل لتحقيقها، مثله مثل أي إدارة أخرى في المؤسسة. ومن بين هذه الأهداف ما يلي:[[14]](#footnote-14)

* تحقيق أفضل تنسيق بين التدفقات الداخلة والخارجة (مدخلات ومخرجات) أو ما يسمى بإدارة التدفقات.
* تجنب الاختناقات والأعطال.
* تحقيق التدفق الأمثل للعمليات.
* العمل على إرضاء العملاء.

تحقيق ما يسمى بـ "Les cinq 0" (الصفرية الخمسة)، والتي تتمثل في:

* صفر مخزون: تقليل ما أمكن من المخزون يؤدي إلى تخفيض التكاليف وفوائض في التكاليف الناتجة عن ذلك.
* صفر آجال: تقليل الزمن المستغرق في دورة الطلب ما يؤدي إلى خدمة جيدة للعملاء.
* صفر أوراق: عن طريق استخدام التكنولوجيات الحديثة مثل الفاكس، الإنترنت، الهاتف، الحاسب الآلي، الكمبيوتر، كل هذا يقلص من استخدام الأوراق وكذلك يزيد من سرعة الاستجابة.
* صفر أخطاء: في المنتج، حيث يتم التخلص من المردودات وبالتالي تخفيض التكاليف.
* صفر أعطال: يجب أن تكون الصيانة قبل وقوع العطل وليس عند حدوثه، وهذا يسمى بالصيانة الوقائية.[[15]](#footnote-15)

كما يهدف اللوجستيك إلى: توفير المنتج الصحيح، بالكمية الصحيحة، في المكان الصحيح

 **الفرع الثالث: تعريف النقل ودوره في سلسلة التوريد**

في عالم يعتمد بشكل متزايد على **التجارة واللوجستيات**، يلعب النقل دورًا محوريًا في ضمان تدفق السلع والخدمات بكفاءة. فمع تطور الأسواق وزيادة الطلب على المنتجات، أصبح من الضروري تطوير وسائل نقل متقدمة تلبي احتياجات الشركات والمستهلكين على حد سواء.

سواء كنا نتحدث عن نقل المواد الخام إلى المصانع، أو توصيل المنتجات النهائية إلى العملاء، فإن النقل يمثل **الحلقة الأساسية** التي تربط بين مختلف مراحل الإنتاج والتوزيع. وبدونه، ستتعطل سلاسل التوريد، مما يؤثر على الاقتصاد العالمي بشكل مباشر.

**أولا: مفهوم النقل:**

**✦عرف كبيلينج kepling النقل على انه حضارة civilisation Is Transport**

**✦وفي تعريف روبينسون وبامفورد : Bamford & Robinson "** يتعلق النقل بحركة الأشخاص

والسلع لغرض معين وبلغة الاقتصاد لهذا المفهوم لهذا المفهوم فان الطلب على النقل مشتق من الطلب على

تسهيل حركة النقل للأشخاص والبضائع، ويكون النقل مفيدا طالما أنه يوفر خدمة، وأنه عامل من عوامل

الإنتاج".

**✦ويلخص جون ألكسندر Alexander J وظيفية النقل في التعريف التالي :**

"النقل هو حركة السلع والأشخاص من مكان لآخر, ويرى بعض الباحثين أن الاتصالات والأفكار تدخل

أيضا ضمن النقل", وهو تعريف أكثر قبولا من التعريف السابق ألنه أدخل في الاعتبار جميع أنماط الحركة.[[16]](#footnote-16)

إن تعدد تعاريف النقل لا يعني وجود اتفاق حول مفهوم النقل وطبيعته والذي يدور حول الحركة بمختلف

أنماطها من مكان لآخر.

وعليه انطلاقا من التعاريف السابقة يمكن استنتاج الخصائص التالية:

- يعتبر النقل نظام نظاما وفقا لنظرية النظم، ال ينفصل عن النظم الاجتماعية والاقتصادية والسياسية السائدة في المجتمع فهو يتأثر بها ويؤثر عليها.

- يتكون النقل كنظام من عدة نظم فرعية كنظام الطرق ونظام المرور وغيرها، وتتفاعل وتتأثر مع

بعضها البعض من أجل إنجاز أهداف النظام.

- يُستخدم النقل كنظام مدخلات متعددة بشرية ومادية.[[17]](#footnote-17)

**ثانيا: سلسلة التوريد:**

تسمى أيضا سلسلة الإمداد، وهي نظام كامل لإنتاج منتج أو خدمة وتسليمها، يشمل المرحلة الأولى للتوريد المواد الخام إلى التسليم النهائي للمنتج أو الخدمة إلى المستخدمين النهائيين.

طور مصطلح سلسلة التوريد عام 1982 انطلاقا من الحاجة إلى دمج العمليات التجارية لتصل المنتجات إلى المستهلك النهائي من خلال الموردين، وكان "كيث أوليفر"، وهو استشاري في شركة "بوزألن هاملتون"، أول من طور هذا المصطلح بعد استخدامه في مقابلة لصحيفة "فاينانشيال تايمز" عام 1982

وتعد أيضا أهمية سلسلة التوريد إحدى الخطوات الحاسمة في إجراء تحليل خارجي ضمن عملية التخطيط الاستراتيجي، وتكمن أهمية وضع سلسلة التوريد بوضوح في انه يساعد الشركة على تحديد سوقها وتحديد المكان الذي تريد أنتكون فيه في المستقبل.[[18]](#footnote-18)

**الفرع الرابع: دور النقل في سلسلة التوريد:**

في الاقتصاد الحديث، تعتمد سلاسل التوريد بشكل كبير على كفاءة النقل لضمان تدفق البضائع والخدمات بسلاسة بين الموردين، المصنعين، الموزعين، وتجار التجزئة. يعد النقل عاملاً رئيسيًا يؤثر على تكلفة المنتجات، سرعة التوصيل، وإمكانية التوسع في الأسواق العالمية. فهو لا يقتصر فقط على تحريك البضائع، بل يمتد ليشمل **إدارة تدفقات المواد، تحسين الأداء اللوجستي، والتكيف مع متغيرات السوق.**

**1/الربط بين مراحل سلسلة التوريد:**

* النقل هو الوسيلة التي تضمن اتصال جميع المراحل في سلسلة التوريد، بدءًا من **جلب المواد الخام**، مرورًا بعمليات الإنتاج، وانتهاءً بتسليم المنتجات النهائية للعملاء.
* بدون شبكة نقل فعالة، سيواجه الموردون والمصنعون **مشكلات في التوريد** تؤثر على الإنتاج وسرعة تلبية الطلبات.[[19]](#footnote-19)

**2/تحسين الكفاءة التشغيلية وخفض التكاليف:**

* اختيار وسائل النقل المناسبة يساهم في **تقليل التكاليف التشغيلية**، سواء كان ذلك عبر **تقليل استهلاك الوقود، أو تقليل أوقات الانتظار، أو تحسين سعة الشحن**.
* النقل الفعّال يساعد في **تقليل تكاليف المخزون**، حيث يمكن للشركات **تبني استراتيجيات "الإنتاج عند الطلب" (Just-in-Time - JIT)**، مما يقلل الحاجة إلى تخزين كميات كبيرة من المواد الخام أو المنتجات النهائية.

**3/تقليل زمن التسليم وتحسين رضا العملاء:**

* النقل السريع والموثوق يضمن **توصيل المنتجات في المواعيد المحددة**، مما يزيد من ثقة العملاء في الشركة.
* في التجارة الإلكترونية، تلعب خدمات التوصيل السريع والتتبع المباشر دورًا محوريًا في **تحسين تجربة العميل وتعزيز ولائه للعلامة التجارية**.[[20]](#footnote-20)

**4/دعم التوسع في الأسواق الدولية:**

* من خلال وسائل النقل العالمية، يمكن للشركات **توسيع عملياتها والوصول إلى أسواق جديدة**.
* النقل البحري والجوي يسهل **حركة الصادرات والواردات**، مما يعزز التجارة بين الدول ويدعم الشركات في **تنويع مصادرها وإمداداتها**.

**5/تقليل المخاطر اللوجستية وتحسين إدارة المخزون:**

* النقل المنظم يحد من **التلف، الفقدان، والتأخير** الذي قد يحدث أثناء نقل البضائع.
* يساعد في **تحقيق التوازن بين العرض والطلب**، حيث تتيح أنظمة النقل الحديثة تنسيقًا فعالًا بين الموردين والمستهلكين من خلال تحليل البيانات اللوجستية المتقدمة.

**المطلب الثاني: أهمية شبكة النقل واللوجستيك في المؤسسات الاقتصادية:**

 يعتبر اللوجستيك أهم وظيفة وقلب وظائف المؤسسات الاقتصادية لما له من دور كبير في تسييرها وتنظيمها، لذا لا بد من خلال هذا المبحث التطرق لمكانة وظيفة اللوجستيك في المؤسسة الاقتصادية.

**الفرع الأول: مفاهيم عامة حول الوظيفة اللوجستية في المؤسسة الاقتصادية:**

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

**-المفهوم الاقتصادي ونشاط وظيفة اللوجستيك:**

 يمكن تعريف وظيفة اللوجستيك بأنها "النشاط المسؤول عن توفير الاحتياجات أو الموارد المادية اللازمة لسير وانتظام عمليات المؤسسة من إنتاج وبيع، مثل: المواد الأولية، التجهيزات، المعدات، وسائل النقل، مستلزمات سلعية وخدمية، منتجات تامة وغير ذلك من المواد، وذلك بالكمية الاقتصادية والجودة المناسبة والسعر المناسب وشروط الإمداد والتوريد الملائمة ومن المصادر الأفضل". وينطوي هذا التعريف ضمناً على كل العمليات الفرعية المتعلقة بشحن ونقل واستلام وفحص المواد للتأكد من أنها مطابقة لما هو مطلوب مسبقاً من حيث الأنواع والأصناف والكميات والمواصفات. [[21]](#footnote-21)

 ووظيفة اللوجستيك هي أكثر من مجرد عملية تتم لمرة واحدة أو عدة مرات محدودة، بل تتضمن كوظيفة مستمرة التخطيط لعمليات الإمداد (وخاصة عمليات الشراء من الأسواق) وتنظيم إدارة أو قسم الإمداد وتحديد إجراءات وسياسات الإمداد، إضافة إلى إجراء الأبحاث اللازمة لتحديد الخصائص والمواصفات المرغوب بها قبل القيام بأية عملية توريد وتلك المتعلقة باختيار مصادر التوريد المناسبة وكيفية التفاوض معها وشروط الشحن والنقل والتأمين على البضاعة وإجراءات المعاينة والفحص اللازمة للاستلام.

إذ يشير هذا إلى أن وظيفة اللوجستيك يجب أن تؤدي النشاطات التالية:

**•** توفير الاحتياجات من المواد اللازمة للعمليات الإنتاجية والبضائع اللازمة للبيع.

**•** التوفير وفقاً للجودة المناسبة والكمية الاقتصادية وهي الكمية التي تضمن تحقيق مبدأ كفاءة اللوجستيك.

**•** عدم إغفال الأسعار والمصادر البيعية المناسبة.

**•** معالجة مسائل النقل والتأمين والاستلام والتخزين.

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

وعادة ما تهدف المؤسسات الاقتصادية من جراء ممارسة وظيفة اللوجستيك إلى تحقيق أمر أو أكثر من الأمور الثلاثة التالية:

**•** الإنتاج السلعي المادي، حيث يكون الإمداد بالمواد والخامات والآلات والمعدات والسلع نصف المصنعة وغيرها.

**•** المضاربة، أي شراء المواد والمنتجات لإعادة بيعها وتحقيق الأرباح.

**•** الاستهلاك الوسيط، أي توفير المواد التي لا تدخل بشكل مباشر في العمليات الإنتاجية، ولكنها تستخدم

كمستلزمات مساعدة أو وسيطة في العمليات الإنتاجية، مثل مواد الصيانة والتعبئة والتغليف ومستلزمات الطاقة والمحروقات.

**جدول رقم )1(: وظيفة اللوجستيك في المؤسسة الاقتصادية**

|  |
| --- |
| الوظيفة اللوجستية |
| وظيفة لوجستيك | لوجستيك الإنتاج | - تخزين المواد الأولية - نقل المواد الأولية - إدارة الإنتاج | لوجستيك صناعي |
| نقل المنتجات النهائية | لوجستيك المخازن |
| تخزين المنتجات النهائية |
| الدعم اللوجستي | نقل الطلبية بالتجزئة | لوجستيك التوزيع |
| التوزيع بالتجزئة |
| بعد البيع |

 إذا للحصول على مزيد من التماسك في إدارة مختلف التدفقات المادية والمعلومات في المؤسسة الاقتصادية، فإن المؤسسات تميل لاستخدام وظيفة اللوجستيك الذي هو تصور منطقي وفريد بين الأنظمة الفرعية للمؤسسة (التموين، الإنتاج والتوزيع)، لتجنب الخلل المرتبط بإدارة التدفقات، ولهذا ف وظيفة اللوجستيك المتكاملة تتبع الإنتاج من التموين بالمواد الأولية حتى توزيع المنتجات النهائية.

**الفرع الثاني: أهمية وظيفة اللوجستيك في المؤسسة الاقتصادية:**

 تتمثل أهمية وظيفة اللوجستيك في المؤسسة الاقتصادية من خلال تأثيرها في نجاح أو إخفاق عمليات المؤسسة وتحقيق أهدافها بأقل ما يمكن من الجهد والتكلفة.

 وبوجه عام يمكن تلخيص أهمية وظيفة اللوجستيك في المؤسسة الاقتصادية فيما يلي:

أ) - يشكل الإنفاق على الموارد المادية الجزء الأكبر من المصاريف التشغيلية للمؤسسة.

وتكون ذات الأهمية كبيرة جدا في المؤسسات وخاصة الإنتاجية، إذ قد يصل مستوى الإنفاق على الموارد المادية أكثر من 50% من التكلفة الإجمالية.

**ب) -** تحقيق استمرارية وتنظيم عمليات المؤسسات الاقتصادية دون أي خلل أو توقف في أنشطة الإنتاج والبيع.

**ج) -** يشكل الاستثمار في الموارد المادية وتخزينها نسبة لا يستهان بها في حجم الاستثمار الإجمالي في المؤسسة الاقتصادية، لذا فإن أي قصور في أداء هذه الوظيفة سيؤدي إلى ارتفاع تكلفة الاستثمار وتعطيل جزء من رأس المال المستثمر.[[22]](#footnote-22)

**د) -** إن عدم ممارسة المبادئ والأصول العلمية للوجستيك وخاصة من حيث الجودة والكمية والأسعار وشروط التوريد والإمداد سيؤثر سلبا على كفاءة وفعالية الإدارات أو الأقسام الأخرى في المؤسسة، وذلك بسبب الترابط والتكامل بين إدارة الإمداد أو اللوجستيك وبقية إدارات المؤسسة الاقتصادية.

 والاستفادة من خصم الكمية والمضاربة في الأسعار، فقد تلجأ بعض الشركات إلى بيع منتجاتها بأسعار أقل من الشركات الأخرى بسبب حصول الشركات الأولى على خصم نسبة معينة من السعر عندما تلجأ هذه الشركات إلى شراء كميات كبيرة منها لإمدادها بالمواد لفترة زمنية طويلة، أو لبيعها وتحقيق أرباح مجزية

 إن اتساع عمليات اللوجستيك في العديد من وظائف المؤسسات الاقتصادية مثل التموين، التصنيع، التوزيع، يجعل التغييرات والارتياب تنشأ بشكل مستمر، فاللوجستيك لا يمكن تجاهله، بالعكس يجب أخذه بعين الاعتبار، كيف، على خلاف ما إذا، إرضاء الزبائن وتخفيض التكاليف، كيف تلبى متطلبات الزبائن؟، وكذا تحسين التيار المادي، وكذلك تقليص الزمن.[[23]](#footnote-23)

**الفرع الثالث: المهام الرئيسية لإدارة اللوجستيك في المؤسسة الاقتصادية:**

إن تحقيق أهداف الإدارة المسؤولة عن إمداد المؤسسة الاقتصادية بما تحتاجه من موارد مادية والتي أتينا على ذكر بعضها في الفقرة السابقة يتطلب من هذه الإدارة ممارسة المهام أو الوظائف الفرعية التالية:

* القيام بالدراسات اللازمة عن أسواق التوريد وسياسات وإجراءات الشراء والتخزين.
* القيام بالجدولة الزمنية للوجستيك.
* إصدار أوامر التوريد بعد المشاركة في تحديد مواصفات وخصائص المنتجات والمواد الأخرى، ومراجعة وتدقيق هذه الأوامر من حيث مدى مطابقتها للمواصفات الفنية المطلوبة.
* فحص ومعاينة المواد الواردة والتي تم طلبها في أمر التوريد أو أمر الشراء ليتم على أساس هذا الفحص قبول أو رفض الإمدادات الموردة في عقود الشراء، سواء من حيث الكمية أو النوعية ومن ثم استلامها في حال قبولها أو إعادتها للمورد في حال رفضها أو إعادة النظر والاتفاق مجدداً مع المورد على ألا يلحق بالمؤسسة أي أضرار.
* التصرف في العواد والمخلفات والمواد الراكدة في المخازن أو بطيئة الحركة على النحو الذي لا تشكل فيه هذه العواد والمخلفات عبئاً على المؤسسة. [[24]](#footnote-24)
* تنظيم وحفظ السجلات والوثائق اللازمة للتوريد والإمداد والتخزين، وتنظيم سجلات خاصة بالموردين.

كما تقوم وظيفة اللوجستيك في المؤسسة الاقتصادية بالمهام التالية:

* تخطيط الاحتياجات من المواد والذي يهدف إلى تحديد صافي الاحتياجات من المواد

ومواعيد الحاجة إليها بالشكل الذي يساعد على تنفيذ خطط وبرامج الإنتاج الموضوعة. [[25]](#footnote-25)

**1/ التنسيق مع جهاز الرقابة على الإنتاج**

عند وضع جداول الإنتاج حتى تتماشى مع إمكانيات التوريد ومواعيد التنسيق بين الإنتاج وظروف التوريد.

**2/ الشراء:**

تبدأ أنشطة الشراء فور تحديد الاحتياجات من الموارد والتي تتم من خلال تخطيط الاحتياجات، وتتلخص أهم هذه الأنشطة في:

* فحص مواصفات المواد المطلوبة وتصنيفها في مجموعات متجانسة مما يسهل عملية الشراء.
* اختيار مصادر التوريد المناسبة والتفاوض معهم على شروط الشراء، إصدار أوامر التوريد.
* الاحتفاظ بسجلات تتضمن بيانات عن اتجاهات أسعار المواد وأداء الموردين ومدى التزامهم بشروط التعاقد وغيرها من المعلومات التي تفيد عند اختيار موردين في المستقبل.
* متابعة أوامر التوريد بما يساعد على توريد المواد بالكميات المطلوبة والمواصفات المتعاقد عليها.
* تجميع البيانات والمعلومات عن الموردين، ظروف التوريد، تطور أنواع المواد، تطور تكنولوجيا الإنتاج وغير ذلك، والتي تساعد في تحسين منتجات المنشأة وتطوير أسلوب الإنتاج وتخفيض تكلفته مما ينعكس في النهاية على أداء المنشأة.
* تنظيم وتسهيل اتصالات الموردين بأقسام العمل المختلفة داخل المنشأة مثل: حسابات الموردين، الخزينة... وغيرها مما يساعد على الاحتفاظ بعلاقة طيبة مع الموردين. [[26]](#footnote-26)

**3/ الاستلام:**

يتضمن مجموعة من الأنشطة التي تتعلق باستلام المواد المتعاقد عليها توريدها، والتعرف عليها وإجراء عمليات الفحص الأولى للتأكد من:

* مطابقة المواد المسلمة للعقد من الناحية الشكلية
* الكميات المتفق عليها والواردة في أمر التوريد وظيفة الاستلام عمل ذو طابع كتابي يهدف إلى متابعة تقرير استلام المواد الموردة والذي يحتوي على أنواع وكميات المواد الموردة.

**4/ الفحص ومراقبة الجودة:**

يعتبر أحد الأنشطة الرئيسية لجهاز إدارة المواد، ويهدف الفحص إلى التأكد من مطابقة مواصفات المواد الموردة للمواصفات المتفق عليها وذلك باستخدام الفحص الفني والعملي. [[27]](#footnote-27)

**5/ النقل:**

تشكل تكلفة النقل جزءاً أساسياً من تكلفة المواد، مما يزيد من أهمية أنشطة النقل وتأثيرها البالغ على سياسات رقابة المخزون، فإن استخدام النقل الجوي السريع قد أدى إلى تخفيض كبير في مستويات المخزون لبعض العناصر. ويمكن جمع أهم أنشطة النقل في مجموعتين أساسيتين:

* رقابة أنشطة النقل وتتضمن هذه المجموعة من الأنشطة الخاصة باختيار وسائل النقل المناسبة والتفاوض على أسعار النقل والتعاقد، متابعة شحن المواد، تقييم أداء وكلاء الشحن المتعاقد معهم، والمراجعة والموافقة على دفع قيمة تكلفة الشحن للوكلاء المتعاقد معهم بعد إتمام عملية الشحن.
* تحليل أداء وأساليب الشحن (النقل) المختلفة وذلك من خلال تحديد التكلفة الكلية للنقل وتشمل مصاريف التحميل والتفريغ، التعبئة والتغليف، السرقة، التلف... وكذلك ضرر المخزون المستغرق في النقل. [[28]](#footnote-28)
* **الرقابة على المخزون**: وتتولى جهة الرقابة على المخزون الاحتفاظ بسجلات حديثة لعناصر المخزون المختلفة ومتابعة حركة الصنف والأرصدة والمقارنة بينها وبين صافي الاحتياجات المخطط من المواد وإصدار طلبات الشراء في الوقت المناسب.
* **بحوث المواد والشراء**: وتتضمن مجموعة الأنشطة المتعلقة بتجميع وتصنيف وتحليل البيانات الخاصة بالمواد وذلك من خلال تطوير أنواع بديلة للعناصر المستخدمة حالياً في الإنتاج بتكلفة أقل وقدرات مصادر التوريد الحالية.
* **التخزين:** وتتولى مسؤولية التخزين الفعلي للأصناف التي يتم توريدها والتي يمكن تخزينها، وتتضمن العديد من الأنشطة التي من بينها الإشراف على المخازن، إمساك السجلات والبطاقات اللازمة، الالتزام بإجراءات الفحص والاستلام والمحافظة على الأصناف التي يتم تخزينها ووضعها في الأماكن المناسبة لطبيعتها، حصر الأصناف الراكدة والتالفة [[29]](#footnote-29).

**المطلب الثالث: مكونات شبكة اللوجستيك والنقل:**

 نقل السلع والخدمات من نقطة الإنتاج إلى نقطة الاستهلاك بأعلى مستويات الكفاءة والدقة. وتشمل الشبكة عدة مكونات متداخلة تتفاعل لتحقيق أهداف الإدارة الحديثة؛ إذ تُركز على تقليل التكاليف وتسريع زمن التسليم وتحسين مستوى الخدمة للعملاء.

 ويشكل هذا المبحث دراسة شاملة لمكونات شبكة اللوجستيك والنقل، حيث سيتم تناول ثلاثة مطالب رئيسية هي: مراكز التوزيع: التي تُعد نقاطًا محورية لتخزين البضائع مؤقتًا وتنظيم توزيعها وفقاً للطلب والسوق.

- **وسائل النقل والبنية التحتية:** التي تشمل مختلف الوسائل المستخدمة لنقل السلع، إضافة إلى البنى التحتية الداعمة مثل الطرق والموانئ والمطارات. **التكنولوجيا في إدارة الشبكة:** والتي تلعب دورًا محوريًا في تحسين الرؤية التشغيلية والتنسيق بين مكونات الشبكة باستخدام نظم إلكترونية وتقنيات متطورة مثل إنترنت الأشياء (IoT) والذكاء الاصطناعي. [[30]](#footnote-30)

 يهدف المبحث إلى تقديم رؤية شاملة للتحولات التي يشهدها قطاع اللوجستيك والنقل في ظل التطور التكنولوجي المتسارع ومواجهة تحديات السوق العالمية.

 كما سيتم استعراض أهمية كل مكون من المكونات المذكورة مع توضيح دوره وتأثيره على تحسين كفاءة الشبكة الإدراكية والتشغيلية.

**الفرع الأول: مراكز التوزيع:**

**أولا: مفهوم مراكز التوزيع ودورها:**

 تُعرّف مراكز التوزيع بأنها منشآت متخصصة تُستخدم لتخزين البضائع بشكل مؤقت قبل توزيعها إلى نقاط البيع أو المستودعات النهائية. وتشكل هذه المراكز حلقة الوصل الحيوية بين خطوط الإنتاج والعمليات التوزيعية، إذ تسهم في فرز وتجميع الشحنات بحيث تتم معالجتها بطريقة منظمة وفعّالة. وكما أوضح أحد المصادر في Bayut السعودية، فإن مراكز التوزيع تُعتبر:

 مراكز اللوجستيات هي مرافق متخصصة صممت لتسهيل حركة البضائع وتخزينها وإدارتها وتوزيعها.[[31]](#footnote-31)

**ثانيا: الوظائف الرئيسية لمراكز التوزيع:**

 تلعب هذه المراكز أدوارًا متعددة ضمن النظام اللوجستي، منها:

* التخزين المؤقت: حيث تُخزن البضائع لفترات قصيرة حتى يُعاد توزيعها، مما يقلل الحاجة للمساحات التخزينية الكبيرة في مواقع الإنتاج.
* فرز الشحنات: يُمكن للمراكز أن تقوم بتجميع البضائع وفقًا للوجهات أو الأقسام الخاصة بها، مما يُساهم في تسريع عملية التوزيع.
* تقليل زمن النقل: إذ تساهم في توزيع المنتجات قريبًا من الأسواق المستهدفة، مما يقلل المسافات الزمنية اللازمة للوصول إلى العملاء.
* ضبط مستويات المخزون: تساعد المراكز على تنظيم المخزونات وضبط تدفق البضائع، مما يساهم في تقليل الفاقد وتقليل التكاليف[[32]](#footnote-32) التشغيلية.  وقد أظهرت الدراسات أن اعتماد أنظمة إدارة مستودعات متطورة (WMS) داخل مراكز التوزيع يُعد خطوة أساسية لتحسين التنسيق بين العمليات وتقليل الأخطاء البشرية في عملية الاسترجاع والتجميع.

**الفرع الثاني: وسائل النقل والبنية التحتية:**

**أولا: وسائل النقل ودورها في الشبكة:**

 تشمل وسائل النقل كافة الطرق والتقنيات المستخدمة لنقل البضائع عبر المسافات المختلفة، وتتنوع هذه الوسائل وفقًا لنوع البضائع وسرعة التسليم المطلوبة، ومن أبرزها:

**• النقل البري:** باستخدام الشاحنات وحافلات الشحن، ويعد الأكثر شيوعًا لنقل البضائع على المسافات القصيرة والمتوسطة.

**• النقل البحري:** يتم من خلال السفن والحاويات، ويسمح بنقل كميات كبيرة من البضائع بتكاليف أقل، مما يعد مناسبًا للتجارة الدولية.

**• النقل الجوي:** يُستخدم لنقل البضائع ذات القيمة العالية أو الحساسة للوقت، على الرغم من ارتفاع تكاليفه مقارنة بوسائل النقل الأخرى.

**• النقل بالسكك الحديدية:** يشكل خياراً اقتصادياً وفعّالاً في نقل كميات كبيرة من البضائع على مسافات طويلة، خاصةً في المناطق ذات البنية التحتية الحديدية المتطورة. [[33]](#footnote-33)

**ثانيا: البنية التحتية كنظام داعم:**

 تلعب البنية التحتية دورًا جوهريًا في دعم وسائل النقل، حيث تعتمد كفاءة النظام في التحرك على توافر:

• **الطرق والشبكات البرية:** التي تُتيح حركة المركبات وتخفيف الاختناقات.

**• الموانئ البحرية والمطارات:** التي توفر نقاط دخول وخروج للبضائع على المستوى الدولي.

• **السكك الحديدية:** كعنصر حيوي لتوصيل السلع على مسافات طويلة بتكلفة أقل.

 وأشار تقرير من “Andeetop” إلى أن تحديث البنية التحتية يعد من العوامل الأساسية التي تسهم في رفع الكفاءة التشغيلية للنظام اللوجستي، إذ يمكن أن يتم تقليل زمن النقل وتحسين مستوى الخدمات اللوجستية عالميًا.[[34]](#footnote-34)

 **الفرع الثالث: التكنولوجيا في إدارة الشبكة:**

**أولا: دور التكنولوجيا في تحسين الأداء:**

 التكنولوجيا الحديثة أصبحت الجزء الأساسي الذي يقود تطور شبكة اللوجستيك والنقل، حيث تساعد في:

• تحسين تتبع الشحنات ومراقبتها عبر أنظمة التتبع الإلكترونية.

• تسهيل التواصل والتنسيق بين مختلف عناصر سلسلة التوريد.

• توفير رؤى تحليلية دقيقة للبيانات التشغيلية بهدف تحسين خطة النقل والتوزيع.

 من خلال استخدام نظم مثل إدارة علاقات العملاء (CRM) وأنظمة تخطيط موارد المؤسسات (ERP)ونظم إدارة النقل (TMS)، يمكن للمؤسسات الحصول على صورة شاملة لحالة العمليات في أي لحظة زمنية. وقد أوضح تقرير صادر عن “UNESCWA” أن تبني التكنولوجيا الرقمية يحسن القدرة على استشراف تحديات المستقبل ويزيد من سرعة الاستجابة للتغيرات الطارئة في السوق.[[35]](#footnote-35)

**ثانيا: تطبيقات تقنيات متقدمة:**

 تقنيات مثل إنترنت الأشياء (IoT) والذكاء الاصطناعي تلعبان دورًا متزايدًا في تطوير الشبكة اللوجستية:

**• إنترنت الأشياء (IoT):** تُمكن من تتبع حالة الشحنات والمركبات في الزمن الحقيقي، مما يوفر بيانات دقيقة لتحليل الأداء. [[36]](#footnote-36)

**• الذكاء الاصطناعي:** يُستخدم في تحليل البيانات الضخمة للتنبؤ بالمخاطر وتحسين إدارة المستودعات وتوزيع الشحنات.

تشير الدراسات الحديثة إلى أن دمج هذه التقنيات يؤدي إلى تحسين كبير في زمن الاستجابة وخفض معدلات الأخطاء التشغيلية، مما يعزز من مستوى الثقة في أداء النظام الشامل.[[37]](#footnote-37)

**الفرع الرابع: الربط والتكامل بين المكونات:**

**أولا: التكامل بين مراكز التوزيع ووسائل النقل والبنية التحتية:**

يعد التكامل بين مكونات شبكة اللوجستيك والنقل أمرًا حيويًا لضمان تحقيق أقصى درجات الكفاءة. فوجود مراكز توزيع مُجهزة بأنظمة إدارة ذكية وتكاملها مع وسائل النقل الحديثة يتيح:

• إدارة تدفق البضائع بكفاءة عالية.

• تحسين التنسيق بين التخزين والعمليات التوزيعية. [[38]](#footnote-38)

• تقليل التكاليف التشغيلية وزمن التسليم.

تشير التجارب العالمية إلى أن النظم المتكاملة، التي تربط بين مراكز التوزيع وتكنولوجيا المعلومات، توفر حلولاً متطورة لاستشراف التحديات والتعامل مع الاضطرابات في سلسلة الإمداد بشكل سلس.

**ثانيا: دور التكنولوجيا في تعزيز التكامل والتنسيق:**

 من خلال التكنولوجيا يتم تحقيق التكامل بين كافة عناصر النظام، وذلك عبر:

• أنظمة التتبع الذكية: التي تربط مراكز التوزيع بمراكز النقل والمباني اللوجستية، ما يتيح مراقبة دقيقة لكافة العمليات.

• تطبيقات تحليل البيانات: التي توفر رؤية شمولية للنظام وتتيح اتخاذ قرارات مبنية على بيانات دقيقة لتحسين الأداء.

• منصات الإدارة الرقمية: التي تُساهم في تسهيل التواصل بين مختلف الجهات المعنية داخل الشبكة اللوجستية، مما يؤدي إلى تحسين مستوى الخدمة وتقليل الفترات الزمنية للتأخير. [[39]](#footnote-39)

 وقد أكدت المصادر والتقارير الموثقة، مثل تقارير “UNESCWA” و” Bayut السعودية”، أن الاستثمار في التكنولوجيا المتقدمة يُعتبر خطوة استراتيجية أساسية لضمان مستقبل واعد في مجال اللوجستيك والنقل.[[40]](#footnote-40)

**المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية لشبكة اللوجستيك والنقل:**

في إطار دعم البحث الحالي ومقارنته بالدراسات التي تناولت موضوع النقل واللوجستيك على المستوى الوطني، تم الاطلاع على مجموعة من المذكرات والدراسات الأكاديمية التي أنجزت في مؤسسات جامعية جزائرية، والتي تناولت إشكاليات قريبة من موضوع الدراسة. نعرض فيما يلي أهم هذه الدراسات.

**المطلب الأول: الدراسات العربية:**

**1)- مذكرة بن تومي أمير جهاد الدين و بورديمة وائل (2022):**
 أنجز الطالبان مذكرة تخرج بعنوان "دراسة شبكة الإمداد والنقل – دراسة حالة مؤسسة ميناء عنابة" بجامعة 8 ماي 1945 قالمة. هدفت الدراسة إلى تحليل شبكة الإمداد والنقل داخل مؤسسة ميناء عنابة، مع التركيز على أهمية التخطيط الجيد لشبكات النقل ودوره في تحسين الأداء اللوجستي. اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي مع استخدام أدوات بحث ميدانية كالمقابلات والاستبيانات. وقد توصلت الدراسة إلى أن فعالية النقل ترتبط ارتباطًا وثيقًا بالتنظيم الداخلي وبمدى تنسيق العمليات اللوجستية، مما يدعم ضرورة تبني أساليب تسيير متطورة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.[[41]](#footnote-41)

**2)- مذكرة بوساحة إيمان (2019)**
 أنجزت الطالبة بوساحة إيمان مذكرة تخرج بعنوان "دور النقل في تحسين الخدمة اللوجستية – دراسة حالة مؤسسة سونطراك*"* بجامعة الجزائر 3. ركزت الدراسة على دور النقل البري في دعم الأنشطة اللوجستية داخل مؤسسة سونطراك، مستعرضة التحديات التي تواجهها الشبكة النقلية من حيث الصيانة، تنظيم الرحلات، وتكاليف النقل. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي مدعمًا بالمعطيات الإحصائية الرسمية. وخلصت الدراسة إلى أن النقل يشكل حلقة محورية في سلسلة الإمداد، وأن تحسينه يؤدي إلى تقليص الزمن والرفع من كفاءة الأداء اللوجستي العام.[[42]](#footnote-42)
 من خلال الاطلاع على الدراسات الوطنية السابقة، يتبين أن شبكات النقل في المؤسسات الجزائرية تمثل عنصرًا استراتيجيًا لنجاح العمليات اللوجستية، كما أن واقع النقل في البيئة المحلية يتطلب تبني حلول تكنولوجية حديثة وأساليب تسيير مرنة لمواجهة التحديات المختلفة. وعليه، تهدف دراستنا الحالية إلى المساهمة في سد بعض الثغرات المرتبطة بفعالية شبكة النقل واللوجستيك على مستوى المؤسسة الاقتصادية المختارة.

**المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية:**

 في إطار تعزيز الأساس النظري للبحث الحالي، تم الاطلاع على بعض الدراسات الأجنبية الحديثة التي تناولت مواضيع النقل واللوجستيك. نعرض فيما يلي أبرزها:

**1)- دراسة Christopher (2016):**
 في كتابه "Logistics and Supply Chain Management", ناقش **Christopher Martin** أهمية التنسيق بين أنشطة النقل وإدارة سلسلة الإمداد لتحقيق الكفاءة والمرونة في العمليات اللوجستية. أشار المؤلف إلى أن إدارة شبكة النقل بشكل فعّال يساهم بشكل مباشر في تقليل التكاليف اللوجستية وتحسين زمن الاستجابة للأسواق، مع التركيز على مفاهيم مثل التكامل الأفقي والعمودي داخل الشبكة.[[43]](#footnote-43)

**2)- دراسة Rodrigue et al. (2020):**
 في عملهم "The Geography of Transport Systems", تناول **Jean-Paul Rodrigue** وزملاؤه الجوانب الجغرافية لشبكات النقل وتأثيرها على سلاسل الإمداد العالمية. أكد الباحثون أن فعالية شبكة النقل تعتمد على البنية التحتية، الكثافة الحضرية، ومستوى التكامل التكنولوجي، مع دراسة حالات تطبيقية توضح كيفية تطوير شبكات نقل متكاملة لدعم التجارة الدولية.[[44]](#footnote-44)

**3)- دراسة Chopra and Meindl (2019):**
 في كتابهم "Supply Chain Management: Strategy, Planning, and Operation", تناول **Sunil Chopra** و**Peter Meindl** تخطيط شبكات النقل كأحد المحاور الأساسية لإدارة سلسلة الإمداد. وأكدوا أن التخطيط الاستراتيجي لمراكز النقل والطرق يساهم في تحسين توزيع السلع، مما يعزز القدرة التنافسية للمؤسسات في الأسواق العالمية.[[45]](#footnote-45)

 من خلال مراجعة الدراسات الأجنبية، يتضح أن فعالية شبكة النقل تمثل حجر الأساس في نجاح العمليات اللوجستية. حيث تؤثر جودة النقل والتنسيق داخل الشبكة بشكل مباشر على الكفاءة التشغيلية والتكلفة الكلية. كما تبرز أهمية التخطيط الاستراتيجي، استخدام التكنولوجيا، وتحليل العوامل الجغرافية لضمان شبكة نقل متطورة تدعم النمو الاقتصادي واللوجستي للمؤسسات.

**المطلب الثالث: موقع الدراسة من الدراسة السابقة:**

 بالاطلاع على الدراسات الوطنية والأجنبية، يتضح أن معظمها ركز على فعالية شبكات النقل ضمن المؤسسات التي تمتلك وسائل نقل داخلية وتعتمد على إدارة مباشرة للوجستيك، كما هو الحال في دراسة ميناء عنابة أو دراسة مؤسسة سوناطراك وطنيا، وأيضًا كما عرضت الدراسات الأجنبية مثل Christopher (2016) وRodrigue et al. (2020) التي شددت على أهمية التحكم المباشر في وسائل النقل لتحسين الأداء اللوجستي.

 بالمقابل، تتميز دراستنا الحالية بتحليل وضعية خاصة في مؤسسة ألفابايب لصناعة الأنابيب، حيث تعتمد هذه الأخيرة على التعاقد مع شركات نقل خارجية بدلاً من امتلاك أسطول نقل داخلي. وهذا ما يطرح إشكالات جديدة تتعلق بالتحكم في جودة الخدمة ومرونة التوريد.

 كما أن الدراسة أظهرت أن مؤسسة ألفابايب، رغم هذا الاعتماد الخارجي في النقل، تبقى متفوقة في الجوانب الأخرى المرتبطة باللوجستيك، مثل إدارة التموين، التخزين، والتغليف، مما يعكس خبرتها التنظيمية وقدرتها على التحكم في باقي حلقات سلسلة الإمداد.

وعليه، فإن هذه الدراسة تسعى إلى سد فجوة في الأدبيات الوطنية والأجنبية من خلال تسليط الضوء على تأثير التعاقد مع أطراف خارجية للنقل على الأداء اللوجستي العام، مع إبراز أهمية تكامل باقي أنشطة اللوجستيك لضمان الكفاءة التنافسية.

**جدول رقم 2) :(المقارنة لدراستنا بين الدراسات الأجنبية والوطنية:**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| العنصر | الدراسات الوطنية والأجنبية | دراستنا (ألفا بايب) |
| ملكية وسائل النقل | امتلاك وسائل نقل داخلية | الاعتماد على شركات نقل خارجية |
| أدوات البحث | دراسات نظرية أو تقارير جاهزة | استبيان ومقابلات ميدانية |
| محور التحليل | تحسين أداء شبكة النقل | تأثير التعاقد الخارجي على الأداء اللوجستي |
| مجالات اللوجستيك الأخرى | تركيز أقل على التخزين والتموين | تفوق المؤسسة في التموين، التخزين، والتغليف |

**المصدر: من إعداد الطلبة**

**خلاصة الفصل:**

في ختام هذا الفصل، يتضح أن **شبكة اللوجستيك والنقل** تُعد من أهم المحاور الاستراتيجية التي تقوم عليها كفاءة المؤسسات الاقتصادية في العصر الحديث، إذ تمثل العمود الفقري لسلاسل التوريد وتُساهم بشكل مباشر في تقليص التكاليف وتحسين مستوى الخدمة المقدمة للعملاء.

تطرقنا في هذا الفصل إلى المفاهيم الأساسية لكل من اللوجستيك والنقل، مع تتبع تطورهما التاريخي، بداية من الجذور العسكرية والرياضية للوجستيك، وصولًا إلى دوره الحديث في دعم العمليات التجارية والإنتاجية. كما تم التطرق إلى أهمية كل من النقل واللوجستيك في دعم سلسلة التوريد، مع إبراز أهدافهما، مثل تحسين الكفاءة، تقليل الفاقد، وتحقيق رضا العملاء.

كما تم تحليل **مكونات شبكة اللوجستيك**، انطلاقًا من مراكز التوزيع، مرورًا بوسائل النقل والبنية التحتية، وصولًا إلى التكنولوجيا الحديثة ودورها في تحسين الأداء التشغيلي. وقد أظهرت المعالجة النظرية أن التكامل بين هذه المكونات ضروري لتحقيق تدفق سلس وفعال للمواد والمعلومات.

كذلك، استعرض الفصل مساهمات الأدبيات السابقة في معالجة هذا الموضوع، وأبرز ما توصلت إليه من نتائج، مما وفّر قاعدة معرفية قوية ساعدت في تحديد الفجوات البحثية التي ستُعالج لاحقًا في الجانب التطبيقي. وبالتالي، فإن هذا الفصل يشكل الإطار المفاهيمي الذي بُنيت عليه الدراسة الميدانية لاحقًا، ويمثل الأساس الذي يُمكّن من فهم وتحليل التحديات الواقعية المرتبطة بشبكات النقل واللوجستيك في المؤسسات الجزائرية، وبالخصوص في مؤسسة ALFA PIPE موضوع دراستنا.

**الفصل الثاني:**

**دراسة حالة شبكة النقل واللوجستيك لمؤسسة ألفابايب لصناعة الأنابيب**

**تمهيد:**

بعد استعراض أهم المفاهيم النظرية حول متغيري الدراسة والتطرق الى اهم المفاهيم المتعلقة بمتغيرات الدراسة في الإطار النظري بالفصل السابق، بالاضافة إلى استعراض الدراسة السابقة للموضوع وتحليل جوانب الاتفاق والاختلاف معها. يأتي هذا الفصل الذي نحاول فيه عرض الجوانب التطبيقية من المنهج المعتمد، المجتمع والعينة المستهدفة، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة ومكوناتها، بما في ذلك صدق وثباتها، والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل وتفسير بيانات الدراسة.

كما سنحاول إسقاط الدراسة على واقع المؤسسات الوطنية الجزائرية للوقوف على الحقائق الميدانية والملموسة من خلال محاولة دراسة واقع شبكة اللوجستيك والنقل في مؤسسة صناعة الانابيب ألفابيب بولاية غرداية كنموذج، وأخير المعالجة الإحصائية من خلال تفريغ وتحليل بيانات الإستبيان الموجه للموظفين بها.

**المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة والاجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة:**

 تُعتبر المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب الحلزونية ALFA PIPE من أهم المؤسسات الصناعية في الجنوب الجزائري، نظرًا لحجم حصتها السوقية الكبيرة وارتفاع رقم أعمالها، بالإضافة إلى حساسية نشاطها الذي يخضع لاحتكار الدولة وتعاملاتها مع الخارج. تسعى المؤسسة إلى استغلال كافة طاقاتها للحفاظ على مكانتها المرموقة في السوق. نهدف أيضا من خلال هذا المبحث إلى إيضاح الجانب التنظيمي للدراسة، حيث سنتطرق إلى طريقة واجراءات الدراسة، بدءا بمنهج الدراسة وأدواتها، مرورا بمجتمع وعينة الدراسة والاساليب الاحصائية المستخدمة، ، وسنقوم في الأخير باختبار صدق وثبات الأداة المستخدمة.

**المطلب الأول: تقديم عام للمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب الحلزونية ألفابايب:**

**الفرع الأول: النشأة التاريخية للمؤسسة**:

تُعد صناعة الحديد والصلب ركيزة أساسية لتحديث الاقتصاد الوطني، لما توفره من منتجات مصنعة وشبه مصنعة تُستخدم في قطاعات متعددة كالفلاحة، النقل، البناء، والصناعات الميكانيكية والبترولية.
بدأت المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب الحلزونية ALFA PIPE كجزء من الشركة الوطنية للحديد والصلب (SNS) التي تأسست بعد استقلال الجزائر. في إطار الإصلاحات الاقتصادية بعد 1988، أعيد هيكلة الشركة إلى عدة وحدات مستقلة، ومن بينها وحدة أنابيب الغاز بغرداية التي تطورت لتصبح مؤسسة اقتصادية مستقلة.
تأسست وحدة الأنابيب الحلزونية بغرداية سنة 1974 برأس مال 7 مليارات دينار جزائري، وبشراكة مع شركة ألمانية (HOCH). مرت المؤسسة بمراحل تطوير وإعادة هيكلة متعددة، وحصلت على استقلالية مالية وإدارية ضمن مجمع ALFAPIP.

حصلت المؤسسة على شهادات جودة دولية مثل ISO 9001 وAPI-Q1، وتسعى للتسجيل في ISO 14001 وISO 18001 الخاصة بالصحة والسلامة المهنية. كما دمجت مع شركة أنابيب الغاز بالرغاية (ALFA TUS) لتعزيز رأس مالها وقدراتها الإنتاجية، مما يعكس مكانتها كواحدة من أبرز وحدات إنتاج الأنابيب في الجزائر.

**الفرع الثاني: الأهمية الاقتصادية والأهداف الاستراتيجية:**

**أولا: الأهمية الاقتصادية:**

* تسهم المؤسسة في دعم قطاعات حيوية مثل الفلاحة، الري، وقطاع المحروقات، حيث توفر نحو 60% من احتياجات السوق الوطنية.
* توظف حوالي 930 عاملًا، مما يسهم في تقليل نسب البطالة في المنطقة.
* موقعها الاستراتيجي قرب الحقول البترولية الكبرى في الجنوب يعزز من دورها الاقتصادي.
* تساهم في زيادة إيرادات الولاية من خلال الضرائب، وتتمتع بحضور دولي يدعم سمعة المنتجات الوطنية عبر الالتزام بمعايير الجودة العالمية ISO 9001 وAPI-Q1 ونظام الإدارة البيئية.

**ثانيا: الأهداف الاستراتيجية:**

* تغطية الاحتياجات الوطنية في قطاعات المحروقات والري.
* جذب الكفاءات البشرية والعمل على استقرارها عبر التدريب والتكوين.
* تخفيض التكاليف لتحقيق تنافسية الأسعار.
* تقليل الديون المالية لتفادي العراقيل.
* المساهمة في التنمية المحلية وخلق فرص عمل جديدة.
* تطبيق معايير الجودة العالمية.
* تطوير التعاون مع مؤسسات أجنبية لاكتساب التكنولوجيا الحديثة.
* دعم التنمية الوطنية من خلال المساهمات المالية.
* تسويق المنتجات محليًا ودوليًا.
* تطوير نظام معلوماتي متقدم لتحسين الأداء.
* جذب رؤوس أموال أجنبية وتنمية الأسواق.

**الفرع الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة:**

يمثل الهيكل التنظيمي الإطار الذي يحدد توزيع المسؤوليات والمهام، ويساعد في التنظيم والرقابة لتحقيق الأهداف. يتكون الهيكل من:

* **الرئيس المدير العام**: أعلى سلطة في المؤسسة، مسؤول عن وضع الاستراتيجيات العامة والتنسيق بين المديريات واتخاذ القرارات.
* **مساعدو المدير العام**: يشملون مساعدي المدير في مجالات الأمن، مراقبة الجودة، مراقبة التسيير، الشؤون القانونية، والمراجعة.

**المديريات الرئيسية:**

* **المديرية الفنية**: مسؤولة عن تحديد مواصفات المواد، الصيانة، إنتاج قطع الغيار، وضمان جودة المنتجات.
* **مديرية الموارد البشرية**: تعنى بالشؤون الإدارية والاجتماعية للعاملين، وتوظيفهم وتدريبهم وتحفيزهم.
* **مديرية التموين**: تتولى التفاوض مع الموردين، استيراد المواد، وإدارة المخزونات.
* **المديرية المالية**: تدير العمليات المالية والمحاسبية، مراقبة الميزانيات، والحفاظ على التوازن المالي.
* **المديرية التجارية**: تقوم بالتفاوض مع الزبائن، متابعة عمليات البيع، والتسويق للمنتجات.

تتنوع هذه المديريات إلى دوائر متخصصة تتولى مهام محددة لضمان سير العمل بكفاءة وفاعلية.

Bas du formulaire

**المطلب الثاني: الإجراءات المتبعة في الدراسة:**

بناء على طبيعة الدراسة والأهداف التي سعينا لتحقيقها، استخدمنا المنهج الوصفي واسلوب التحليل الذي يحاول من خلاله وصف الظاهرة، موضوع الدراسة كما يوجد في الواقع وتحليل بياناته، والعلاقة بين مكوناته، والآراء التي تطرح حوله والعمليات التي تتضمنه والآثار التي تحدثه.

**الفرع الأول : منهج الدراسة:**

 بما أن الدراسة تهدف إلى التعرف على واقع شبكة اللوجستيك والنقل في مؤسسة صناعة الانابيب ألفابيب بولاية غرداية فإن المنهج المناسب هو الوصفي، لعرض الخلفية النظرية والذي يعرف بأنه ينطلق من دراسة الواقع أو الظاهرة كما توجد في الواقع، والذي يهتم بوصفها وصفًا دقيقا يتم التعبير عنه كميا أو كيفيا.[[46]](#footnote-46)

بالإضافة إلى دراسة حالة في الجانب التطبيقي من خلال أداة الإستبيان، وقد توزيع الإستبيان في شكله النهائي بهدف جمع بيانات تفيد في حل إشكالية الدراسة، حيث تم تجميعها ومن ثم تفريغها وتحليلها بإستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية نسخة رقم (26) بغرض الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات ترجمت إلى نتائج وتوصيات لدعم موضوع الدراسة.

**الفرع الثاني : مجتمع ومتغيرات الدراسة**

**أولا : مجتمع وعينة الدراسة:**

يتكون مجتمع الدراسة من كل الموظفين التابعين لمؤسسة صناعة الأنابيب ألفا بيب لولاية غرداية، الذين لهم علاقة بموضوع الدراسة وتمثلت العينة في 50 موظفا من المؤسسة.

**ثانيا : متغيرات الدراسة:**

تمثل متغير الدراسة في متغير واحد وهو شبكة اللوجستيك والنقل ، والذي يشتمل على مجموعة من المحور وهي: محور تقييم أداء شبكة النقل والخدمات اللوجستية، ومحور كفاءة البنية التحتية والنظم التكنولوجية، ومحور التحديات والصعوبات، ومحو مقترحات تطوير وتحسين الشبكة.

**المطلب الثالث : أدوات وأساليب الدراسة:**

**الفرع الأول: أدوات الدراسة:**

**الإستبيان :** وقد إحتوى الإستبيان على مقدمة تقديمية لموضوع الدراسة، وتعريفهم بالهدف الأكاديمي ولتشجيعهم للمشاركة فيه والممثل في دراسة واقع شبكة اللوجستيك والنقل في مؤسسة اقتصادية ، كما بينت أن جميع البيانات التي يتم الحصول عليها لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط، وقد تم تقسيم الإستبيان إلى مايلي:

**المحور الأول :** ويتعلق بتقييم أداء شبكة النقل والخدمات اللوجستية.

**المحور الثاني :** كفاءة البنية التحتية والنظم التكنولوجية.

**المحور الثالث :** التحديات والصعوبات

**المحور الرابع :** مقترحات تطوير وتحسين الشبكة.

**ثانيا : الأساليب الإحصائية للدراسة**

تم إستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية "Statistical Package for Social Science" (SPSS) الإصدار رقم 26 لتفريغ بيانات الإستبيان ومعالجتها، وذلك بالإعتماد على الإختبارات الإحصائية التالية :

* معامل ألفاكرونباخ للتأكد من ثبات فقرات الإستبيان؛
* إختبار كولمجروف سمرنوف " Kolmogorov-Smirnov" وشابيرو ويلك " shapiro-willk"، لإختبار التوزيع الطبيعي للبيانات؛
* المتوسط الحسابي ومقياس التشتت الإنحراف المعياري، لتحديد أهمية الدراسة النسبية لإستجابة أفراد عينة الدراسة إتجاه محور الدراسة؛
* اختبار Binomial test
* مقياس ليكارت الخماسي، لإعطاء الوسط الحسابي المدلول بإستخدام المقياس الترتيبي. كما هو موضح في الجدول:

**الجدول رقم(03) : قائمة التنقيط حسب مقياس ليكارت الخماسي**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| التصنيف | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
| الدرجة | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| المجال | **(4.41- 5)** | **)4.20- 3.41 (** | **)3.40- 2.61 (** | **(1.81- 2.60 )** | **(01- 1.80 )** |

**المصدر:** المرامحي أحمد، مقياس ليكارت، موقع التفكير الإحصائي، 12/05/2025، 00:29،

وقد تم تحديد طول الخلايا في مقياس ليكارث الخماسي من خلال المدى بين درجات المقياس (5-1=4)، ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي (4/5=0.80) وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية وهكذا أصبح الحد الأعلى لهذه الخلية.

**المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة ومناقشة النتائج**

سنتطرق خلال هذا المبحث الى قياس ثبات الدراسة والتعرف على اتجاهات اراء المستجوبين حول محور الدراسة والمتمثل في شبكة اللوجستيك والنقل في مؤسسة اقتصادية، وصولا الى اختبار فرضيات الدراسة.

**المطلب الأول: ثبات الدراسة واختبار التوزيع الطبيعي:**

**الفرع الأول:**

 **صدق وثبات الإستبيان :** من أجل التأكد من صلاحية الإستبيان كأداة لجمع البيانات اللازمة للدراسة، تم إختبارها وعرضها على أعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير وقد إستجبنا لآراء السادة المحكمين وعدلنا ما يجب تعديله حسب مقترحاتهم؛ كما قمنا بقياس ثبات محاور الإستبيان على عينة الدراسة بإستخدام معامل الثبات ألفاكرونباخ، والنتائج المتحصل عليها ممثلة في الجدول التالي :

 **الجدول رقم (04) نتائج اختبار الفاكرومباخ**

|  |  |
| --- | --- |
| المحور | القيمة |
| شبكة اللوجستيك والنقل في مؤسسة اقتصادية | **0.871** |

 **المصدر:** من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

ويبن الجدول أعلاه أن المعامل الفاكرومباخ للمحور العام للدراسة قد بلغ (0.871)، حيث كانت أكبر من الحد الأدنى المقبول لمعامل الثبات 70% مما يدل على ان أداة الدراسة تتميز بثبات عالي أي انها تقيس ما وضعت لأجله.

**الفرع الثاني: اختبار التوزيع الطبيعي كولمجروف سمرنوف "** Kolmogorov-Smirnov**" وشابيرو ويلك "** shapiro-willk **"**

قمنا بإستخدام اختبار كولمجروف سمرنوف لمعرفة ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا كونه ضروري في حالة اختبار الفرضيات وتحديد الاختبارات المناسبة، حيث سنقوم بتحديد النظرية الصفرية والبديلة كما يلي:

**الفرضية الصفرية H0:** البيانات تتبع التوزيع الطبيعي؛

**الفرضية البديلة H1:** البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي.

 **الجدول رقم (05): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي**

|  |  |
| --- | --- |
| Kolmogorov-Smirnov | shapiro-willk |
| Statistique | **df** | **Sig.** | **Statistique** | **Df** | **Sig.** |
| 0,190 | **50** | **0,000** | **0,765** | **50** | **0.000** |

 **المصدر:** من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

ومن النتائج الموضحة في الجدول أعلاه يتضح أن القيمة الاحتمالية لمحور الدراسة اقل من مستوى الدلالة 0,05 وبذلك فإن توزيع البيانات لهذه المحاور لا تتبع التوزيع الطبيعي، وهو ما يؤكد أننا نستخدم الاختبارات لا معلميه لتحليل البيانات واختبار الفرضيات وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية H0**.**

**المطلب الثاني: تحليل اتجاه إجابة الفرد حول محور شبكة اللوجستيك والنقل في مؤسسة اقتصادية:**

سيتم الإستعانة بالمتوسطات الحسابية والإنحراف المعياري لبيان الأهمية النسبية للعبارات من وجهة نظر الموظفين في مؤسسة صناعة الأنابيب ألفابيب لولاية غرداية، ودرجة موافقتهم عليها من خلال الفروع الموالية.

**الفرع الاول : عرض وتحليل اتجاه الاجابات حول محور تقييم اداء شبكة النقل و الخدمات اللوجستية:**

نستعرض آراء اتجاه أفراد العينة حول المحور من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، وكانت النتائج كما يلي :

**الجدول رقم (06) اتجاه اراء المستجوبين حول محور تقييم اداء شبكة النقل والخدمات اللوجستية**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| الرقم | العبارة | المتوسط | الانحراف المعياري | الاتجاه | الترتيب |
| 01 | وسائل النقل تلبي احتياجات المؤسسة. | 0,487 | 1,74 | غير موافق بشدة | 02 |
| 02 | الالتزام بمواعيد تسليم واستلام البضائع. | 0,463 | 1,70 | غير موافق بشدة | 04 |
| 03 | كفاءة عمليات التخزين والتوزيع. | 0,454 | 1,72 | غير موافق بشدة | 03 |
| 04 | تنافسية تكاليف النقل والخدمات اللوجستية. | 1,329 | 3,22 | محايد | 01 |
| 05 | جودة الخدمات تؤثر ايجابا على رضا العملاء. | 0,471 | 1,32 | غير موافق بشدة | 05 |
| تقييم اداء شبكة النقل والخدمات اللوجستية | 1,94 | 0,560 | غير موافق |

**المصدر: من** إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من الجدول أعلاه يتضح أن متوسط المحور بلغ (1.94) والذي يتجه الى درجة غير موافق مرتفعة والانحراف المعياري (0,560)، وكانت قيم متوسطات العبارات محصور بين (1.32-3.22) وهي تتجه الى درجة الموافقة وتراوحت قيم الانحراف المعياري بين (0.454- 0.487).

كانت العبارة رقم 04 والتي تنص على "تنافسية تكاليف النقل والخدمات اللوجستية." في المرتبة الاولى بمتوسط (3,22) والذي يتجه الى درجة محايد وبلغت قيمة الانحراف معياري (1,329) الدرجة المحايدة تعكس تردّدًا في تقييم مدى تنافسية التكاليف، وربما يشير ذلك إلى تفاوت في التكاليف بحسب الموسم أو طبيعة النشاط. من المحتمل أن المؤسسة تتحمّل تكاليف مرتفعة بسبب الاعتماد على مقدمي خدمات خارجيين أو لعدم وجود تفاوض فعّال على الأسعار، مما يجعل التكاليف غير مستقرة أو غير مبررة من وجهة نظر العاملين.

 ونجد العبارة رقم01 والتي تنص على" وسائل النقل تلبي احتياجات المؤسسة." في المرتبة الثانية بمتوسط (1,74) والتي تتجه الى درجة غير موافق بشدة وبلغت قيمة الانحراف معياري (0.487) تشير النتيجة إلى أن وسائل النقل المتوفرة لا تلبي احتياجات المؤسسة بشكل كافٍ، وقد يعود ذلك إلى الاعتماد على أسطول نقل قديم أو محدود من حيث القدرة التشغيلية، أو إلى عدم تنوع وسائط النقل المتاحة (مثل غياب الربط السكك أو ضعف خدمات النقل البحري). كما أن الموقع الجغرافي للمؤسسة، إذا كان بعيدًا عن محاور الربط الرئيسية مثل الموانئ أو الطرق السريعة، قد يزيد من صعوبة الوصول إلى الأسواق، مما ينعكس سلبًا على كفاءة النقل.

 ثم تليه العبارة رقم 03 والتي تنص على" كفاءة عمليات التخزين والتوزيع. كفاءة عمليات التخزين والتوزيع." بمتوسط قدره (1.72) وانحراف معياري (0.454) والتي تتجه الى درجة غير موافق بشدة، النتيجة توحي بوجود خلل في إدارة سلسلة الإمداد داخل المؤسسة، وقد يكون ذلك نتيجة نقص في المساحات التخزينية أو سوء تنظيم المستودعات، ما يؤدي إلى صعوبة في الوصول السريع إلى المنتجات. كما أن غياب تقنيات إدارة المخزون (مثل أنظمة ERP أو WMS) قد يساهم في انخفاض كفاءة التوزيع وتأخير تلبية طلبات الزبائن.

ثم تليها العبارة رقم 02 والتي تنص على "الالتزام بمواعيد تسليم واستلام البضائع "بمتوسط (1,70) وانحراف معياري (0.463) ضعف الالتزام بالمواعيد يعكس مشاكل محتملة في التنسيق بين الأقسام المختلفة أو ضعف التخطيط اللوجستي. كما قد يكون ناتجًا عن عوامل خارجية مثل الازدحام المروري أو طول المسافات، إضافة إلى نقص في نظام تتبع الشحنات أو عدم وجود شراكات فعالة مع مقدمي خدمات النقل، مما يؤدي إلى تأخر التسليم وبالتالي عدم رضا العملاء.

 ثم العبارة رقم 05 والتي تن على "جودة الخدمات تؤثر ايجابا على رضا العملاء." بمتوسط (1,32) وانحراف معياري (0.471). تشير النتيجة إلى أن الموظفين أو المستفيدين لا يلمسون تأثيرًا إيجابيًا لجودة الخدمات على رضا العملاء، وهو ما قد يرتبط بانخفاض الجودة الفعلية للخدمات المقدمة، سواء في النقل أو التخزين أو خدمة ما بعد البيع. كما قد يدل على وجود شكاوى متكررة من العملاء، أو غياب نظام لقياس رضاهم، مما يعوق تحسين الأداء وتطوير الخدمة بناءً على التغذية الراجعة.

**الفرع الثاني : دراسة اتجاه اراء الافراد حول كفاءة البنية التحتية والنظم التكنولوجية**

سنستعرض آراء اتجاه أفراد العينة حول المحور من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، والنتائج المتحصل عليها كالتالي :

 **الجدول رقم (07): اتجاه اراء الافراد حول كفاءة البنية التحتية والنظم التكنولوجية**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| رقم | العبارة | المتوسط | الانحراف المعياري | الاتجاه | الترتيب |
| 01 | كفاءة المستودعات ومراكز التخزين. | 1,74 | 0,443 | غير موافق بشدة | 05 |
| 02 | توفر وسائل النقل الحديثة والمجهزة. | 2,40 | 1,976 | محايد | 01 |
| 03 | استخدام نظم معلومات لوجستية حديثة (TMS/WMS). | 2,38 | 0,567 | محايد | 03 |
| 04 | سرعة معالجة البيانات وتتبع الشحنات. | 2,52 | 0,839 | محايد | 02 |
| 05 | تكامل نظم النقل مع باقي إدارات المؤسسة. | 1,82 | 0,523 | محايد | 04 |
| كفاءة البنية التحتية والنظم التكنولوجية | 2,17 | 0,745 | محايد |

 **المصدر:** من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه يتضح أن متوسط المحور بلغ (2.17) والذي يتجه الى درجة غير محايد وبلغ الانحراف المعياري (0,745)، وكانت قيم متوسطات العبارات محصور بين (1.74-2.52) وهي تتجه الى درجة محايد وغير موافق بشدة وتراوحت قيم الانحراف المعياري بين (0.443- 1.976)،

 وكانت العبارة رقم 02 والتي تنص على "توفر وسائل النقل الحديثة والمجهزة" في المرتبة الاولى بمتوسط (2,40) والذي يتجه الى درجة محايد وبلغت قيمة الانحراف معياري (1.976) رغم أن التقييم يُظهر درجة "محايد"، إلا أن ذلك يُفهم منه وجود **تباين بين الوحدات أو فروع المؤسسة** فيما يخص توفر وسائل النقل. قد تمتلك المؤسسة بعض الوسائل الحديثة، لكنها **ليست كافية كمًّا أو نوعًا** لتغطية كامل احتياجات العمليات اللوجستية. كما يمكن أن يكون **جزء من الأسطول مملوكًا، وجزء آخر مؤجّر من أطراف خارجية**، ما يؤثر على التحكم في جودة الخدمة. التقييم يعكس ضرورة **إعادة النظر في حجم وتجهيزات أسطول النقل**.

ونجد العبارة رقم04 والتي تنص على" سرعة معالجة البيانات وتتبع الشحنات." في المرتبة الثانية بمتوسط (2,52) والتي تتجه الى درجة محايد وبلغت قيمة الانحراف معياري (0.839)، هذا التقييم يشير إلى **مستوى أداء غير مرضٍ نسبيًا** في تتبع الشحنات ومعالجة المعلومات. قد يكون ذلك ناتجًا عن **عدم وجود أنظمة تتبع لحظية (Real-time tracking)**، أو **اعتماد المؤسسة على وسائل تقليدية** مثل الفواتير الورقية والتسجيل اليدوي. هذا النقص يؤثر سلبًا على **شفافية العمليات اللوجستية**، ويزيد من احتمال وقوع الأخطاء أو التأخير في التسليم، مما يضعف ثقة الزبائن في الخدمة.

 ثم تليه العبارة رقم 03 والتي تنص على" استخدام نظم معلومات لوجستية حديثة. (TMS/WMS) " بمتوسط قدره (2.38) وانحراف معياري (0.567) والتي تتجه الى درجة محايد، يوضح هذا التقييم أن المؤسسة **لم تعتمد بعد بشكل كافٍ على النظم الرقمية الحديثة** في إدارة عملياتها اللوجستية. هذا القصور قد يعكس **غياب نظام إدارة النقل (TMS)** أو **نظام إدارة المستودعات (WMS)**، أو وجودها بشكل محدود لا يشمل كل مراحل الشبكة. كما أن ضعف تكوين الموارد البشرية في استخدام هذه الأنظمة يُعد عائقًا إضافيًا. غياب التتبع اللحظي والبيانات الدقيقة يُؤثر سلبًا على سرعة اتخاذ القرار وتحسين الكفاءة التشغيلية

ثم تليها العبارة رقم 05 والتي تنص على "تكامل نظم النقل مع باقي إدارات المؤسسة."بمتوسط (1.82) وانحراف معياري (0.523) هذا يشير إلى **ضعف في التنسيق بين إدارة النقل والإدارات الأخرى**) كالمخازن، المشتريات، المبيعات (غياب التكامل قد يؤدي إلى **تضارب في الجداول الزمنية، تكرار الطلبيات أو تأخيرها، وصعوبة التنبؤ بالاحتياجات بدقة**. كما أن هذا الانفصال يُعيق بناء رؤية شاملة لسلسلة الإمداد ويحد من قدرة المؤسسة على تحسين الكفاءة الداخلية.

ثم العبارة رقم 01 والتي تن على "كفاءة المستودعات ومراكز التخزين." بمتوسط (1,74) وانحراف معياري (0.443) تشير هذه النتيجة إلى وجود **ضعف كبير في فعالية المستودعات ومراكز التخزين** داخل المؤسسة. من المحتمل أن يكون ذلك راجعًا إلى **تقادم المنشآت التخزينية أو غياب تجهيزات حديثة** مثل أنظمة التحكم في درجة الحرارة أو التخزين الآلي. كما قد يعكس هذا التقييم **نقصًا في التنظيم الداخلي للمخزون**، مثل تكرار الفائض أو نقص السلع، أو غياب نظام معلوماتي يساعد على تتبع المواد. هذا الضعف قد يؤدي إلى خسائر مادية وتأخير في عمليات التوزيع.

**الفرع الثالث : دراسة اتجاه اراء الافراد حول التحديات والصعوبات**

نستعرض آراء اتجاه أفراد العينة حول المحور من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، حيث كانت النتائج :

 **الجدول رقم (08) اتجاه اراء المستجوبين حول التحديات والصعوبات**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| الرقم | العبارة | المتوسط | الانحراف المعياري | الاتجاه | الترتيب |
| 01 | التأخير المتكرر في التسليم | 2,96 | 0,198 | محايد | 01 |
| 02 | نقص أو أعطال وسائل النقل. | 2,94 | 0,240 | محايد | 02 |
| 03 | ارتفاع تكاليف النقل مقارنة بالمنافسين. | 2,60 | 0,857 | محايد | 04 |
| 04 | صعوبة التكيف مع تغير القوانين الجمركية والنقل. | 2,94 | 0,240 | محايد | 03 |
| 05 | ضعف مهارات العمالة في مجال النقل واللوجستيك. | 2,86 | 0,405 | محايد | 05 |
| التحديات والصعوبات | 2,86 | 0,222 | محايد |

**المصدر:** من إعداد الطلبةبالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن متوسط المحور بلغ (2.86) والذي يتجه الى درجة محايد والانحراف المعياري (0,222)، وكانت قيم متوسطات العبارات محصور بين (2.60- 2.94) وهي تتجه الى درجة محايد وتراوحت قيم الانحراف المعياري بين (0.198- 0.857)،

 كانت العبارة رقم 06 والتي تنص على "التأخير المتكرر في التسليم التأخير المتكرر في التسليم " في المرتبة الاولى بمتوسط (2.96) والذي يتجه الى درجة محايد وبلغت قيمة الانحراف معياري (0.198) ونجد العبارة رقم 02 والتي تنص على" نقص أو أعطال وسائل النقل. نقص أو أعطال وسائل النقل." في المرتبة الثانية بمتوسط (2.94) والتي تتجه الى درجة محايد وبلغت قيمة الانحراف معياري (0.240)،

ثم تليه العبارة رقم 04 والتي تنص على" صعوبة التكيف مع تغير القوانين الجمركية والنقل." بمتوسط قدره (2.94) وانحراف معياري (0.240) والتي تتجه الى درجة محايد،

 ثم تليها العبارة رقم 03 والتي تنص على "ارتفاع تكاليف النقل مقارنة بالمنافسين. " بمتوسط (260) وانحراف معياري (0.857)

وحلت العبارة رقم 05 في المرتبة الاخيرة والتي تنص "ضعف مهارات العمالة في مجال النقل واللوجستيك" بمتوسط (2.86) وانحراف معياري (0.405).

**الفرع الرابع : دراسة اتجاه اراء الافرد حول مقترحات تطوير وتحسين الشبكة:**

سنعرض آراء اتجاه أفراد العينة حول المحور من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، والنتائج كانت كالتالي :

 **الجدول رقم (09) اتجاه اراء الأفراد حول مقترحات تطوير وتحسين الشبكة**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| الرقم | العبارة | المتوسط | الانحراف المعياري | الاتجاه | الترتيب |
| 01 | تحديث أسطول النقل والمركبات. | 1,68 | 0,471 | غير موافق بشدة | 01 |
| 02 | تطوير نظم المعلومات اللوجستية. | 1,36 | 0,525 | غير موافق بشدة | 03 |
| 03 | توفير تدريب مستمر للموظفين. | 1,62 | 0,967 | غير موافق بشدة | 02 |
| 04 | بناء شراكات استراتيجية مع شركات نقل أخرى. | 1,06 | 0,240 | غير موافق بشدة | 05 |
| 05 | تحسين البنية التحتية للتخزين والتوزيع. | 1,08 | 0,274 | غير موافق بشدة | 04 |
| مقترحات تطوير وتحسين الشبكة | 1,36 | 0,258 | **غير موافق بشدة** |

**المصدر:** من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن متوسط المحور بلغ (1.36) والذي يتجه الى درجة محايد والانحراف المعياري (0,258)، وكانت قيم متوسطات العبارات محصور بين (1.06- 1.68) وهي تتجه الى درجة محايد وتراوحت قيم الانحراف المعياري بين (0.240- 0.967)،

كانت العبارة رقم 01 والتي تنص على "تحديث أسطول النقل والمركبات." في المرتبة الاولى بمتوسط (1.68) والذي يتجه الى درجة محايد وبلغت قيمة الانحراف معياري (0.471)

نجد العبارة رقم 03 والتي تنص على "توفير تدريب مستمر للموظفين." في المرتبة الثانية بمتوسط (1.62) والتي تتجه الى درجة محايد وبلغت قيمة الانحراف معياري (0.967)،

ثم تليه العبارة رقم 02 والتي تنص على" تطوير نظم المعلومات اللوجستية." بمتوسط قدره (1.36) وانحراف معياري (0.525) والتي تتجه الى درجة محايد،

ثم تليها العبارة رقم 05 والتي تنص على "تحسين البنية التحتية للتخزين والتوزيع" بمتوسط (1.08) وانحراف معياري (0.274)

حلت العبارة رقم 04 في المرتبة الاخيرة والتي تنص "بناء شراكات استراتيجية مع شركات نقل أخرى" بمتوسط (1.06) وانحراف معياري (0.240).

**المطلب الثالث: إختبار الفرضيات:**

في هذا المطلب سنتطرق الى المقارنة بين المتوسطات في العينة الواحدة، وقبل اجراء المقارنة وجب التأكد من اعتدالية التوزيع من عدمه من خلال اختبار كلمجروف- سميرنوف، الذي يوضح ان البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي بالنسبة لمحور شبكة اللوجستيك والنقل في مؤسسة اقتصادية، وبالتالي سنعتمد على اختبارات غير معلمية للمقارنة بين المتوسطات في العينة الواحدة والمتمثلة في Binomial test، حيث سنقوم برفض الفرضية الصفرية إذا كانت قيم المتوسط الحسابي للمحور أكبر او يساوي المتوسط الفرضي والذي يساوي 3.

 **اختبار الفرضية الرئيسية:** التي تنص على " تهتم المؤسسة الوطنية لصناعة الانابيب بولاية غرداية بتحسين شبكة اللوجستيك والنقل".

* **الفرضية الصفرية H0:** لا تهتم المؤسسة الوطنية لصناعة الانابيب بولاية غرداية بتحسين شبكة اللوجستيك والنقل
* **الفرضية البديلة H1:** تهتم المؤسسة الوطنية لصناعة الانابيب بولاية غرداية بتحسين شبكة اللوجستيك والنقل

**الجدول رقم (10) نتائج اختبار الفرضية الرئيسية**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| الفرضية | المتوسط الفرضي | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الفرق | القيمة الاحتمالية |
| H1 | 3 | 2,08 | 0,228 | 0.92- | 0,000 |

 **المصدر:** من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول السابق نلاحظ ان مستوى الدلالة للمحور شبكة اللوجستيك والنقل في مؤسسة اقتصادية يساوي (0,000) وهو اقل من مستوى دلالة 5%، كما أن المتوسط الحسابي الاجمالي بلغ (2.08) وهو ضمن المجال [1.80- 2.60] والذي يتجه الى درجة غير موافق وهو اقل من المتوسط الفرضي الذي يساوي (3).

 وبناء على هذه النتائج نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية H0 **"اي ان افراد العينة يتفقون على ان اهتمام مؤسسة الوطنية لصناعة الانابيب ألفا بيب بولاية غرداية بتحسين شبكة اللوجستية والنقل لا يرقى الى المستوى المطلوب".**

**خلاصة:**

حاولنا من خلال هذا الفصل الإجابة على إشكالية الدراسة والتأكد من صحة الفرضيات المطروحة بالإعتماد على دراسة الحالة والذي تناولنا فيه مبحثين، تطرقنا في المبحث الأول الى الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة التي تم فيها إستعراض عينة الدراسة وكذلك إثبات صدق وثبات الإستبيان، ولختبار فرضيات الدراسة وعرض نتائجها، تم استخدام مجموعة من الإختبارات ممثلة في المتوسط الحسابي، مقياس التشتت الإنحراف المعياري، وباقي الإختبارات اللامعلمية المتاحة على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية spss. وقد توصلنا من بعد معالجة البيانات الى النتائج التالية:

* وجود مستوى منخفض لتحسين شبكة اللوجستيك والنقل في مؤسسة صناعة الانابيب ألفابيب بولاية غرداية.
* يتفق أفراد العينة على ان اهتمام مؤسسة الوطنية لصناعة الانابيب ألفابايب بولاية غرداية بتحسين شبكة اللوجستية والنقل لا يرقى الى المستوى المطلوب.

**الخـــــــــــــــاتمة**

**الخاتمة:**

في ختام هذه الدراسة، التي تناولت موضوع **شبكة النقل واللوجستيك في مؤسسة اقتصادية جزائرية - دراسة حالة مؤسسة ALFA PIPE لصناعة الأنابيب**، يتأكد لنا أن فعالية هذه الشبكة تعد عاملاً حاسمًا في تحقيق الكفاءة التشغيلية، وتقليص التكاليف، وتحسين جودة الخدمات، مما ينعكس إيجابًا على أداء المؤسسة بصفة عامة.

لقد انطلقت هذه الدراسة من إشكالية محورية مفادها:
**"كيف تؤثر شبكة النقل واللوجستيك على أداء المؤسسة الاقتصادية؟"**
وذلك في سياق تتزايد فيه التحديات المرتبطة بالتحول الرقمي، والمنافسة السوقية، والضغط على تكاليف الإنتاج والخدمات.

من خلال المعالجة النظرية، تم تسليط الضوء على المفاهيم الأساسية المتعلقة باللوجستيك والنقل، وأهمية التكامل بينهما ضمن سلسلة التوريد، إضافةً إلى توضيح الأبعاد الاقتصادية والاستراتيجية لهذه الشبكة في المؤسسات المعاصرة. أما في الجانب التطبيقي، فقد تم الاعتماد على دراسة ميدانية بمؤسسة ALFA PIPE، باستخدام أدوات كمية ونوعية، أهمها الاستبيان الموجه لعينة من الموظفين، وتحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS.

وقد أفضى التحليل الإحصائي إلى جملة من النتائج المهمة، من بينها:

* وجود **ضعف ملحوظ في أداء شبكة النقل**، خاصةً فيما يتعلق بالتزام المواعيد، كفاءة التوزيع، وجودة الخدمات، مما يؤثر سلبًا على رضا العملاء.
* **غياب تكامل فعلي بين النظم التكنولوجية** والبنية التحتية للنقل والتخزين، رغم محاولات المؤسسة لتحديث عملياتها.
* **تكرار الصعوبات التشغيلية** مثل التأخير، نقص الوسائل، وارتفاع التكاليف مقارنة بالمنافسين، مع ضعف في التكوين التقني للموظفين في المجال اللوجستي.
* أما على مستوى المقترحات، فقد أجمع أغلب المستجوبين على الحاجة إلى **تحديث الأسطول، تطوير الأنظمة الرقمية، وتحسين قدرات الموارد البشرية**، وهي مؤشرات مهمة تعكس وعيًا داخليًا بضرورة الإصلاح.

وبالعودة إلى الإشكالية الأساسية، فإن الدراسة قد بيّنت بوضوح أن أداء شبكة النقل واللوجستيك له **تأثير مباشر ومزدوج** على أداء المؤسسة الاقتصادية، من حيث:

* **القدرة التنافسية** عبر تقليص آجال التسليم ورفع جودة الخدمة؛
* **التحكم في التكاليف** من خلال تحسين التخزين والتوزيع وتجنب الأعطال والتأخيرات؛
* **تحسين رضا الزبائن** وكسب ولائهم عبر تقديم خدمة موثوقة ومنتظمة؛
* وبالتالي، فإن شبكة لوجستيك فعالة تمثل **دعامة استراتيجية** لضمان استمرارية المؤسسة وتوسعها في السوق.
* **التوصيات:**

بناءً على النتائج المحصل عليها، نقترح ما يلي:

1. تحديث أسطول النقل بشكل تدريجي وربطه بنظام تتبع آلي.
2. اعتماد أنظمة معلومات لوجستية حديثة (TMS/WMS) لتسريع المعالجة وتحسين التنسيق.
3. تطوير مهارات العاملين من خلال برامج تدريب مستمرة.
4. بناء شراكات مع شركات نقل محلية لتقليل التكاليف وتحسين التغطية الجغرافية.
* **الصعوبات التي واجهتنا:**

واجهت الدراسة بعض التحديات، أبرزها:

* **صعوبة الوصول إلى بعض المعلومات الداخلية الحساسة** الخاصة بالمؤسسة.
* **ضعف تجاوب بعض الموظفين** مع الاستبيان.
* **ضيق الإطار الزمني** المتاح للتحقيق الميداني.

إن موضوع شبكة النقل واللوجستيك يظل من المجالات الديناميكية والمعقدة في آن واحد، ويستوجب اهتمامًا متزايدًا في ظل التحولات العالمية المتسارعة. وتُظهر هذه الدراسة بجلاء أن المؤسسات الجزائرية، رغم بعض الجهود، لا تزال بحاجة إلى **تبني رؤية لوجستيكية شاملة وحديثة** إذا ما أرادت تعزيز مكانتها وتحقيق أداء مستدام. ونأمل أن تفتح هذه المذكرة المجال لمزيد من الأبحاث المعمقة حول سبل تطوير هذا القطاع الحيوي، وربطه أكثر بالتحول الرقمي واستراتيجيات التنمية المستدامة.

**المــــــــــراجع**

**-Iالمراجع باللغة العربية :**

**أولا- الكتب:**

عبيد علي الحجازي، اللوجستيك كبديل للميزة النسبية، منشأة المعارف، الإسكندرية: مصر،2000.

محمد عدنان نجار، إدارة المشتريات والتخزين، دار الكتاب، دمشق. 1990.

عبد الهادي، زين.، الذكاء الاصطناعي والنظم الخبيرة في المكتبات2015.

صالح بلعيد، في المناهج اللغوية وإعداد الابحاث، دار هومة، الجزائر، 2005م

**ثانيا- المذكرات والبحوث الجامعية:**

1. نظرة عامة على قطاع الخدمات اللوجستية، مركز المعلومات، الغرفة الشرقية، 2008،
2. عبد القادر فتحي لاشين، المفاهيم الحديثة في غدارة الخدمات النقل واللوجستيات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسات، القاهرة، مصر، 2007.

ثابت عبد الرحمن إدريس، مقدمة في إدارة الاعمال اللوجستية، الإمداد والتوزيع المادي/ الدار الجامعية، الإسكندرية: مصر، 2002/2003.

إلياس بن سبع، استعمال البرمجة الخطية بالأهداف في نمذجة وحل مشكلة النقل، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2019.

1. [تعريفات ومسرد مصطلحات إدارة سلسلة التوريد CSCMP](https://cscmp.org/CSCMP/CSCMP/Educate/SCM_Definitions_and_Glossary_of_Terms.aspx)، "مجلس محترفي إدارة سلسلة التوريد، يوليو 2024.

الربيعي، مصطفى. (2020). دور إدارة سلاسل الإمداد في تحسين الخدمات اللوجستية. المجلة العربية للإدارة، المجلد 40، العدد 2.

شعلان، فرحات. (2019). دور بعض أنشطة إدارة سلسلة التوريد الرشيقة في تحقيق التميز اللوجستي. مجلة البحوث الإدارية، المجلد 17، العدد 1.

بن خاتم الله، حمزة. (2022). "فعالية إدارة اللوجستيك في تحسين تنافسية المؤسسة". جامعة محمد خيضر بسكرة.

الزينك محمد. (2021). "أمثلية إدارة شبكة إمداد المؤسسة الصناعية الجزائرية باستخدام طرق النمذجة الاقتصادية". جامعة تلمسان.

نقودي، حسين لحسن. (2023). "أثر إدارة المخزون على الأداء اللوجستي في المؤسسات الاقتصادية". جامعة ورقلة.

لجنة الأمم المتحدة الاقتصادية والاجتماعية لغرب آسيا (UNESCWA). (2022). التكنولوجيا والابتكار من أجل تطوير النقل البري في البلدان العربية.

خيلات محمد لخضر. (2023). دور لوجستيات النقل البحري في نمو تجارة إعادة التصدير: دراسة تجارب بعض الدول المصدرة للنفط.

Bayutالسعودية. (2023). مراكز اللوجستيات: تسهيل حركة البضائع وتخزينها وإدارتها وتوزيعها.

المجلس الاقتصادي والاجتماعي لغربي آسيا الإسكوا. (2023). النقل والأمن الغذائي في المنطقة العربية.

لجنة الأمم المتحدة الاقتصادية والاجتماعية لغرب آسيا (UNESCWA)، 2022، التكنولوجيا والابتكار من أجل تطوير النقل البري في البلدان العربية.

وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية. (2021). نظرة عامة على القطاع والمجموعات الوظيفية والمسارات الوظيفية لقطاع الخدمات اللوجستية والنقل ص. 10. المملكة العربية السعودية.

بن عيسى، ش.، بشيري، ل. (2022). دور التقنيات الرقمية في تحسين الخدمات اللوجستية ص. 24. مذكرة ماستر، جامعة محمد خيضر بسكرة.

بن تومي، أ. ج. د.، وبورديمة، و*.* (2022).دراسة شبكة الإمداد والنقل – دراسة حالة مؤسسة ميناء عنابة*.* مذكرة لنيل شهادة الليسانس، جامعة 8 ماي 1945 قالمة، الجزائر.

بوساحة، إ. (2019).دور النقل في تحسين الخدمة اللوجستية – دراسة حالة مؤسسة سونطراك *مذكرة* لنيل شهادة الماستر، جامعة الجزائر 3، الجزائر.

**II-المراجع باللغة الأجنبية:**

Philip-Pierre Dornier, Michel Fender, La logistique Globale : enjeux, principe, exemples, Quatrième tirage, édition d’organisation, Paris : France, 2003.

Historique de la pensee logistique, <https://www.mecalux.fr/blog/histoire-logistique>.

M. ahmed hebbazi, Evaluation du controle interne de la logistique, cycle superieur audit et controle de gestion 12eme Promotion.

Christopher, M. (2016). Logistics and Supply Chain Management (5th ed.). Pearson Education Limited.

Rodrigue, J.-P., Comtois, C., & Slack, B. (2020*).* The Geography of Transport Systems (5th ed.). Routledge.

* الملحق رقم(01(: ملف وورد تقديم عام للمؤسسة من نشأة، الأهداف، الأهمية و الهيكل التنظيمي.

# المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب الحلزونية \*ALFA PIPE\*:

تعتبر مؤسسة الأنابيب الناقلة للغاز من أهم المؤسسات بالجنوب بالجزائري وذلك لكبر حصتها السوقية وارتفاع رقم أعمالها بالإضافة الى حساسية النشاط الذي تعمل فيهو المحتكر من طرف الدولة وتعاملاتها مع الخارج، الأمر الذي دفع المؤسسة الى استغلال كل طاقتها من اجل المحافظة على هذه المكانة ، ولمعرفة الظروف الأخرى التي تعمل من خلالها المؤسسة خصص هذا المبحث وفق ثالثة مطالب وهي :

##### المطلب الأول : النشأة التاريخية للمؤسسة

**المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب***\*ALFA PIPE\**:

تمثل صناعة الحديد والصلب الركيزة الأساسية وتحديث الاقتصاد الوطني لما توفره من منتجات مصنعة أو شبه مصنعة ، تستعمل في مختلف القطاعات الاقتصادية كالزراعة ، النقل ، البناء و في الصناعات الأخرى كالصناعة الميكانيكية و البترولية ن وزيادة على تثمين الثروات الطبيعية وتوفير فرص العمل ، ومن أهم مؤسسات هذه الصناعة نجد المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية لصناعة الأنابيب *ALFA PIPE* والتي حصلت مؤخرا على شهادة الجودة المتمثلة في *ISO* 9001 وشهادة جودة المنتجات البترولية *API-Q*1بالإضافة الى السعي للتسجيل في المواصفة *ISO* 14001 ، و تسجيلها في مواصفة *ISO* 18001 الخاصة بنظام الرعاية الصحية والسلامة .

**اولا :النشأة التاريخية للمؤسسة :**

تعود نشأة المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية *ALFA PIPE* الى الشركة الوطنية للحديد والصلب *SNS*  التي تعتبر أول شركة أسستها الجزائر في ميدان صناعة الحديد والصلب ، ولقد بدأت هذه الشركة نشاطها بعد الاستقلال وأخذت في التوسع خصوصا بعد إعادة تأميم الوحدتين *SOTUABL* و *ALTUMEL*  وتمت عملية التأميم بعد إمضاء وثيقة التعاون التقني لثلاثة سنوات من عام 1968 الى عام 1972 مع مؤسسة *VOLLOVEC* بغرض المساعدة في التسيير التقني ، كما تم إنشاء مركب الحجار الذي يعتبر الركيزة الأساسية لصناعة الحديد والصلب في الجزائر .

وفي هذا الإطار إعادة هيكلة الشركة الوطنية للحديد والصلب *SNS*الى عدة شركات وهي :

شركة *SIDRE* التي تشرف على مركب الحجار بعنابة .

شركة *EMB* من اختصاصها صناعة منتجات الخاصة بالتغليف.

شركة *ENIPL* تقوم بإنتاج الحديد الموجه للبناء والأشغال العمومية.

شركة *ENGL* متخصصة في صناعة الغازات الصناعية .

شركة *ANABIB*وهي الشركة الوطنية للأنابيب و تحويل المنتجات مختصة في إنتاج الأنابيب بمختلف أنواعها بالإضافة الى المنتجات المسطحة و زوايا الأنابيب الفلاحية (*PIOUT)* ومختلف تجهيزات الري كنتيجة الطلب الداخلي والخارجي على الحديد والصلب وفي هذه الفترة وخاصتا في القطاع البترولي

وفي إطار الإصلاحات الاقتصادية وبعد إصدار القانون رقم : 88/01 تمت إعادة هيكلة الشركة حتى أصبحت تسمى \* المؤسسة العمومية الاقتصادية أنابيب \* والتي استقلت بمجلس إدارة خاص و رأس مال تابع لدولة حيث تفرعت عنها عدة وحدات و هي :

وحدة أنابيب الغاز – تبسة –*TGT*.

وحدة الصفائح المفتوحة الناقلة للماء - وهران –*TON*.

وحدة الأنابيب الصغيرة – الرغاية *PTS .*

وحدة الأنابيب الكبيرة – الرغاية - *GTR*

وحدة أنابيب و تجهيزات الري – برج بوعريريج - *TMIA*.

وحدة الأنابيب الحلزونية بغرداية *TUSGH* ، و التي صارت بعد ذلك تسمى المؤسسة الاقتصادية الجزائرية للأنابيب الناقلة للغاز *PIPE GAZ*.

وفي إطار إعادة الهيكلة لسنة 2000 تم تقسيم هذه الوحدات الى مدربات مشكلة لمجمع أنابيب هي :

مديرية غرداية *PIPE GAZ*

مديرية الرغاية *TUPELONGITUDINAL* وتضم وحدتي *GTR* و *PTS*

مديرية الثالثة تضم كل من تبسة ، وهران ، برج بوعريريج .

هذا فيما يخص شركة الحديد و الصلب بصفة عامة ومختلف فروعها أهم محطات مسارها الإنتاجي.

وأما عن مؤسستنا محل الدراسة فقد تم إنشاؤها بغرداية سنة 1974 برأس مال قدره (7.000.000.000 دج ) وقد تم إنجاز هذه الوحدة على يد الشركة الألمانية ( *HOCH )* بالمنطقة الصناعية بنورة و التي تبعد 10 كلم عن وسط الولاية وتتربع على مساحة 23000 متر مريع و 969 عامل ، كما قامت بتقديم مساعدة لها لمدة 10 سنوات بعد تسليمها للمشروع ، وقد مرت هذه الوحدة بعدة مراحل الى أن أصبحت مؤسسة اقتصادية مستقلة والتي سوف نوضحها فيما يلي :

في 05 نوفمبر 1983: تم إعادة هيكلتها حسب الجريدة الرسمية رقم 46 بتاريخ 13/11/1983 م

في سنة 1986 : تم إنشاء ورشة التغليف بالزفت في إطار توسيع نشاطها .

في سنة 1992 انقسمت وحدة غرداية الى وحدتين هما :

وحدة الأنابيب والخدمات القاعدية *ISP* والتي كانت تضم حوالي 390 عامل.

وحدة الخدمات المختلفة *UPD* والتي كانت تضم حوالي 350 عامل.

وفي سنة 1993 تم إنشاء ورشة الحديد للتغليف الخارجي للأنابيب بمادة البوليتيلان .

وفي سنة 1994 تم ضم الوحدتين الجديدتين نظرا لفشل التسيير في وحدة الخدمات المختلفة وبعدما أعيدت الوحدة الى حالتها السابقة أصبحت تسمى وحدة الأنابيب الحلزونية والخدمات القاعدية .

وفي سنة 2000م : وبعد إعادة الهيكلة للمجموعة أصبحت الوحدة عبارة عن مؤسسة إقتصادية عمومية تحمل اسم مؤسسة الأنابيب الناقلة للغاز *\*PIPE GAZ \** مستقلة ماليا و تابعة إداريا لمجمع الأنابيب *\* GROOP ANABIB\**

في 20 جانفي 2001 م : تحصلت مؤسسة الأنابيب على شهادة الجودة العالية *ISO* 9001 وعلى شهادة المعهد الأمريكي البترولي *APIQ* 1

في 15 أوت 2003 م : تم تجديد هذه الشهادة من طرف المختصة بعد إعطاء ملاحظات على ما يجب تغييره في المؤسسة للمحافظة على هذه الشهادة وقامت بمراقبة مدى دقة المؤسسة في الالتزام بهذه الملاحظات بعد سنتين عند تجديد الشهادة في المرة الثانية .

في سنة 2006 : فكرت المؤسسة *\* PIPE GAZ \** في مشروع الشراكة مع مؤسسة أنابيب غاز بالرغاية *ALFA TUS \* \** لزيادة رأس مالها .

في سنة 2007 م : يوضح اندماج شركة أنابيب الغاز مع ألفا تيس :

**الشكل رقم(03): التالي يوضح اندماج شركة أنابيب الغاز مع ألفا تيس**

وتعتبر وحدة أنابيب الغاز \**ALFA PIPE \** بغرداية وحدة إنتاجية بالدرجة الأولى و يكون الإنتاج فيها حسب الطلبيات و إبرام العقود كما تسعى الى جلب المستثمرين الصغار لاستغلال الفضلات والمهملات قصد التخلص منها وتوفير السيولة المالية .

تقوم هذه المؤسسة بصناعة الأنابيب الخاصة بنقل المحروقات وخاصة البترول والغاز ، إضافة الى الأنابيب الخاصة بنقل المياه ، عن طريق تحويل المادة الأولية والمتمثلة في لفائف الحديد الخام بالدرجة الأولى والتي تحصل عليها إما من مجمع الحديد و الصلب بالحجار أو عن طريق استراد من ألمانيا أو فرنسا أو اليابان مرورا بثلاث ورشات وهي على الترتيب :

**ورشة الإنتاج** : والتي تحوي أربع آلات للإنتاج ، وينتج عنها منتوج نصف مصنع وأحيانا يكون تام الصنع إن كانت الطلبية تتطلب ذلك .

**ورشة التغليف الخارجي** : وهي الورشة المختصة بالتغليف الخارجي بمادة البوليتيلان ، ينتج عنها منتوج نصف مصنع ويكون تام بالنسبة للأنابيب الموجه لنقل البترول .

**ورشة التغليف الداخلي**: ويكون التغليف بطلاء غازي إذا كان الأسلوب موجه لنقل المحروقات، وبطلاء المائي إن كان موجه لنقل المائي .

تشتغل المؤسسة بطاقتها الكاملة عن طريق 04 مناوبات بأسلوب عمل مستمر وبدون عطل إن كانت الطلبيات بالحجم الكبير ، أما إن كانت غير ذلك فتشغل المؤسسة بجزء من طاقتها باستخدام مناوبتين فقط بأسلوب عمل مستمر يكفي للإيفاء بالطلبية ، وتبلغ القدرة الإنتاجية للمؤسسة حوالي 120 ألف طن ، وأما الصافية فتبلغ 100 ألف طن ، ويتراوح حجم الأنبوب المصنوع من 508 ملم الى 1625 ملم وطوله من 07 أمتار الى 13 متر.

##### المطلب الثاني : الأهمية الاقتصادية و الأهداف الإستراتجية للمؤسسة :

####  أولا: الأهمية الاقتصادية للمؤسسة:

إن الأهمية الاقتصادية لهذه المؤسسة تتمثل في الدور الاقتصادي الذي تلعبه على مستوى المحلي أو الوطني أو حتى الدولي وذلك من خلال مايلي :

المساهمة في تدعيم عدد من القطاعات المهمة في الاقتصاد الوطني كـقطاع الفلاحة و الري ، وقطاع المحروقات ، فهي تتعامل مع كل من سونا طراك و سونلغاز ومحاور الرش الخاصة بقطاع الري ............ الخ، حيث تقوم بتغطية حوالي 60 % من احتياجات السوق الوطنية.

على الصعيد الداخلي فهي تساهم في تشغيل حوالي 930 عامل ما يعني امتصاص جزء من البطالة الموجودة على مستوى المنطقة ، والتشغيل يشمل جميع المستويات كسائقين و رجال الأمن الداخلي للمؤسسة ، والمسيرين ، العمال داخل الو رشات المهندسين ...... الخ

كما تساهم في فك العزلة عن مناطق الجنوب بصفة عامة ومنطقة غرداية بصفة خاصة ، ومما يزيد من فعالية دورها موقعها الاستراتيجي والقريب من أهم مناطق الحقول البترولية كحاسي الرمل و حاسي مسعود و عين أميناس.

المساهمة في زيادة إيرادات الولاية من خلال الضرائب التي تقوم بدفعها الى مصلحة الضرائب التابعة للولاية

أما على مستوى الصعيد الدولي لعبت وما زالت تلعب دورا فعالا في نشر السمعة الحسنة على مستوى الجودة منتجات المؤسسات الوطنية وخاصة بعد تحصلها على شهادتي *ISO* 9001 و *APIQ*1 وعملها على التسجيل في شهادة الإيزو 14001 من خلال العمل على تحقيق متطلبات نظام الإدارة البيئية والمراجعة البيئية مع تنفيذها لنظام الرعاية الصحية والسلامة البيئية *HSE*.

#### ثانيا: الأهداف الإستراتيجية :

تعد الأهداف الإستراتيجية سببا لتميز المؤسسة واستمرارها ودفعها نحو البقاء ، من هذه الأهداف التي تبنتها المؤسسة وتسعى الى تحقيقها بكل ما لها من طاقة :

المساهمة في تغطية الاحتياجات الوطنية ( قطاع المحروقات و الري .

السعي لجلب الكفاءات البشرية والعمل على استقرارها من خلال التدريب والتكوين المستمر

تخفيض التكاليف لتتمكن من بيع منتجوها بسعر تنافسي يضمن لها حصتها السوقية وبالتالي تحقيق معدلات الربحية المطلوبة

العمل على تخفيض الديون لتفادي العوائق الناجمة عنها .

المساهمة في تنمية المنطقة ، والعمل على امتصاص البطالة وذلك بخلق مناصب شغل جديدة .

تطبيق مقاييس الجودة العالمية لمنتجاتها .

العمل على الاحتكاك بالمؤسسات الأجنبية من أجل اكتساب التكنولوجيا الجديدة في مجال عملها.

المساهمة في التنمية الوطنية وذلك من خلال تمويل الخزينة العمومية .

محاولة كسب مستثمرين أجانب من خلال التسويق الالكتروني.

العمل على تطوير نظام المعلومات يساعد على اكتساب التقنيات الجديدة في مجال تخصصها .

توفير رؤوس الأموال الأجنبية ( العملة الصعبة ) .

إيجاد أسواق داخلية و خارجية لتصريف منتجاتها وللحصول على المادة الأولية.

يقوم بإعدادها المدراء التنفيذيون وذلك بالتنسيق مع أعضاء مجلس الإدارة

##### المطلب الثالث: دراسة الهيكل التنظيمي :

تتجلى أهمية الهيكل التنظيمي للمؤسسة في تحديد مختلف المسؤوليات وكذا توزيع المهام ن وهذا من أجل المساعدة على الرقابة والتنظيم من جهة و التسيير الحسن لمختلف العمليات والأنشطة من جهة أخرى ، بالإضافة الى محاولة التنسيق بين مختلف الوظائف لبلوغ الأهداف ، وسنحاول من خلال دراسة الهيكل التنظيمي لمؤسسة الأنابيب الناقلة للغاز *\*ALFA PIPE \** ( انظر الملحق رقم 1 ).

التطرق لمختلف المديريات والدوائر و المصالح المكونة لها الموضحة على النحو التالي :

**الرئيس المدير العام:**

وهو أعلى سلطة في المؤسسة ، المسؤول عن إستراتيجياتها العامة ، يعمل على التنسيق بين جميع المديريات لتحقيق الأهداف العامة ، يصدر الأوامر ويتخذ القرارات اللازمة وهو الواصل بين المؤسسة ومجموعة أنابيب التابعة لها إداريا.

**مساعدو المدير العام:**

**مساعد المدير العام للأمن :**

وهو الشخص المختص بتوفير الأمن الداخلي اللازم للمؤسسة وعملائها ، يسهر على تطبيق قواعد الأمن ، مسؤول على التعرف على أي دخيل للمؤسسة ، له جميع الوسائل التي تمكنه من ذلك ، مع تفويض من قبل الإدارة العامة باتخاذ القرارات الخاصة بمجال عمله وله فريق عمل تابع له يساعده على القيام بهذه الوظائف .

**مساعد المدير العام لمراقبة الجودة :**

وهو الذي يسهر على تطبيق كل المواصفات العالمية للجودة على جميع الأعمال التب تقام في المؤسسة ، بمراقبة مدى تطبيق المديريات المختلفة للتعليمات الواجب إتباعها للثيام بعملها ، والحرص على أن يكون مقرات العمل مؤهلة للقيام بذلك العمل .

**مساعد المدير العام لمراقبة التسيير :**

وهو المسؤول عن مراقبة المديريات المختلفة في المؤسسة ومدى احترامها لتحقيق أهدافها وتتبع الانحرافات أثناء حدوثها للتقليل من الأخطار التي يمكن أن تنتج عنها ، خاصة المحاسبة العامة والمالية .

**مساعد المدير العام القانوني:**

وهو الذي من اختصاصه جميع المعاملات القانونية المتعلقة بالمؤسسة كالعقود المبرمة مع المؤسسات الأخرى ، الإنشاءات الجديدة ، مختص بحل المنازعات و القضايا المرفوعة في المحكمة سواء مع المؤسسات الأخرى أو مع المؤسسة و موظفيها .

**مساعد المدير العام للمراجعة :**

**المديريات:**

**المديريات الفنية**: ولها دور مهم يتمثل في:

تحديد مواصفات المواد الأولية وقطع الغيار .

تعمل على تصليح الأعطاب على مستوى الآلات أو وسائل النقل.

تقوم بإنتاج بعض أنواع قطع الغيار الخاصة بالطلبيات المقدمة للمؤسسة ،كما أنها مسؤولة عن جميع عمليات الرقابة لضمان جودة منتجات المؤسسة تشمل دائرة الإنتاج التغليف دائرة الصيانة دائرة رقابة النوعية مصلحة البرمجة

مديرية الموارد البشرية .. تهتم هذه المديرية بمختلف الشؤون العاملين خاصة الإدارية و الاجتماعية منها حيث تقوم بالسهر و الإشراف على مختلف عمليات التوظيف و التكوين التأهل و التحفيز الترقية و توزيع الأجور و المكافآت و العطل الوضعية الاجتماعية اتجاه الضمان الاجتماعي كما تقوم بإعداد التقارير التي تتعلق بتطور عدد العمال و معدل دورانهم و الغيابات و........ الخ. و تحرص أيضا على ربط العمل بالمؤسسة أكثر فأكثر و ذالك على أساس المعلومات المحصلة من مختلف المديريات الأخرى يلخص هذا كله ضمن مهمة كل دائرة من دوائر المديريات التالية :

**دائرة المستخدمين:** حيث تسهر على كل ما يرتبط بالمستخدمين و المشاكل و النزاعات التي تواجههم كما تقول بالإعداد و التخطيط للسياسات المتعلقة بالأفراد و تنميتهم و الإشراف على تنفيذها بالتنسيق مع دوائر الأخرى.

**دائرة التسيير :** تسهر على السير الحسن للعمل في المؤسسة و ذالك بتسيير كل مايتعلق بالعمال من خلال العمل على راحتهم و الحفاظ على أمنهم و حقوقهم .

**دائرة الاعلام الالي** : تتكفل بمختلف العمليات المرتبطة بالجانب الإداري للعاملين من جداول و وثائق إدارية وما شابه.

**مديرية التموين**: تعتبر هذه المديرية بمثابة الوسيط بين المؤسسة و المورد حيث تقوم بالتفاوض مع هذا الأخير سواء كان محليا أو أجنبيا لتوريد، ما تحتاج إليه ( مواد أولية، مواد ولوازم، قطع الغيار.............. الخ ) وذالك بعد إعداد برامج التموين و تحديد الاحتياجات العامة و المختلفة للمؤسسة كما تعمل على التسيير الحسن لعمليات الاستيراد و كل ما يتعلق بها إضافة الى حرصها على التسيير الأمثل للمحزونات و تضم هذه المديرية:

**دائرة الشراء :** تهتم بشراء كل المواد التي تحتاج إليها المؤسسة بناء على طلب مركز التخزين أو أي جهة من الجهات الأخرى الممثلة في إحدى المديريات و الملفات أو البرامج الخاصة بالمشتريات .

**مديرية المالية :** تعد من المديريات الرئيسية و ذالك لان عملها حساس نوعا ما إذا ما قورن بباقي المديريات الأخرى ، إذ تهتم بمختلف العمليات المالية ، و المحاسبية حسب طبيعتها ، و ذالك من خلال تحليل مختلف الحسابات و مراقبة جميع التصريحات المالية ، كما تقوم بإعداد مختلف الدفاتر و التسجيلات المحاسبة ، إضافة الى القيام بإعداد مختلف الميزانيات و مراقبتها ، و هذا كله بهدف تحديد الوضعية أو الحالة المالية للمؤسسة و متابعة سير النشاط فيها و تضم هذه المديرية الدوائر التالية :

**دائرة المحاسبة العامة:** تقوم هذه الدائرة بتسجيل العمليات المحاسبية ( شراء و بيع ) التي تقوم بها المؤسسة في إطار ممارسة نشاَطها و من ثم مراقبتها

**دائرة الخزينة** : تقوم هذه الدائرة بالتكفل بكل ما يهم المصالح المالية للمؤسسة و نعمل على حفظ التوازن المالي لها

**المديرية التجارية :** و تعتبر بمثابة الوسيط بين المؤسسة و الزبون ، حيث تقوم بالتفاوض مع هذا الأخير على الصفقات التي تريد إبرامها معه فيما يخص الطلبيات ، السعر و الوقت .......الخ ذالك بعد الاطلاع على العرض المقدم من طرفه و دراسته ، كما تعمل على تلبية اكبر عدد ممكن من الطلبيات ، إضافة الى الاهتمام بكل ما يتعلق بعماليات البيع و التسويق المرتبطة بالمنتوج و هذا بالتنسيق مع مختلف المديريات الأخرى ، تضم دائرتين هما:

**دائرة التجارة :** تشرف على العمليات المتعلقة بمتابعة عمليات البيع الخاصة بالمنتوج من بداية التعاقد وحتى خروجه من المؤسسة.

**دائرة التسويق :** تعد الأساس في عمليات التعاقد وإعداد الصفقات ، إذ إن عملها يتركز على عرض وإشهار وترويج المنتوج لتلقي الطلبات من الزبائن ، ومن ثم العمل على دراستها لتحديد بنود الاتفاق كالمدة والسعر ، المواصفات المطلوبة ، هذا في حالة ما إذا تم هذا الأخير فعلا ،إضافة الى هذا فإن مهمتها الرئيسية تتمثل في القيام بمختلف عمليات التسويق والتعاقد مع الزبائن حتى يصل المنتوج النهائي إليهم بالمواصفات المطلوبة .

**مصلحة المستخدمين ، الهيكل التنظيمي مؤسسة الفابايب 960 عامل**

**الرئيس المدير العام**

**مساعد المدير العام المكلف بالأمن**

**مساعد المدير العام المكلف بالمراجعة**

**مساعد المدير العام المكلف بضمان الجودة**

**مساعد المدير العام المكلف بمراقبة التسيير**

**مساعد قانوني**

المديرية

التجارية

دائرة التسويق

الدائرة التجارية

مديرية

التموين

دائرة الشراء

مديرية

 المالية

دائرة المحاسبة العامة

دائرة الميزانية والمراقبة

دائرة الخزينة

مديرية

الموارد البشرية

دائرة الإدارة العامة

دائرة المستخدمين

دائرة الإعلام الآلي

المديرية

التقنية

دائرة

التغليف

دائرة إنتاج الأنابيب

دائرة مراقبة النوعية

مصلحة

البرمجة

دائرة

الصيانة

 

* الملحق رقم 02: إستبيان حول شبكة النقل واللوجستيك عينة مكونة من 50 شخص



* الملحق رقم 03: ملف إكسل مقدم من طرف إدارة مؤسسة ألفابايب حول مراحل عملية الشراء مع كيفية إستخدام النقل واللوجستيك



1. نظرة عامة على قطاع الخدمات اللوجستية، مركز المعلومات، الغرفة الشرقية،2008، ص3 [↑](#footnote-ref-1)
2. عبيد علي الحجازي، اللوجستيك كبديل للميزة النسبية، منشأة المعارف، الإسكندرية: مصر،2000، ص13 [↑](#footnote-ref-2)
3. Philip-Pierre Dornier, Michel Fender, La logistique Globale : enjeux, principe, exemples, Quatrième tirage, édition d’organisation, Paris : France, 2003, P6. [↑](#footnote-ref-3)
4. عبد القادر فتحي لاشين، المفاهيم الحديثة في غدارة الخدمات النقل واللوجستيات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسات، القاهرة، مصر، 2007، ص31 [↑](#footnote-ref-4)
5. عبيد علي أحمد الحجازي، مرجع سابق، ص12 [↑](#footnote-ref-5)
6. Philip-Pierre Dornier, Michel Fender,Op,cit, P27 [↑](#footnote-ref-6)
7. Historique de la pensee logistique, https://www.mecalux.fr/blog/histoire-logistique [↑](#footnote-ref-7)
8. Philip-Pierre Dornier, Michel Fender,Op,cit, P27-28 [↑](#footnote-ref-8)
9. Ibid, P28 [↑](#footnote-ref-9)
10. عبيد علي احمد الحجازي، مرجع سابق، ص18 [↑](#footnote-ref-10)
11. ثابت عبد الرحمن إدريس، مقدمة في إدارة الاعمال اللوجستية، الإمداد والتوزيع المادي/ الدار الجامعية، الإسكندرية: مصر، 2002/2003، ص29 [↑](#footnote-ref-11)
12. نفس المرجع، ص30 [↑](#footnote-ref-12)
13. نفس الرجع السابق 30-31 [↑](#footnote-ref-13)
14. M. ahmed hebbazi, Evaluation du controle interne de la logistique, cycle superieur audit et controle de gestion 12eme Promotion, P15 [↑](#footnote-ref-14)
15. عبد القادر فتحي لاشين، مرجع سابق، ص32 [↑](#footnote-ref-15)
16. إلياس بن سبع، استعمال البرمجة الخطية بالأهداف في نمذجة وحل مشكلة النقل، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، .2019، ص 43،44 [↑](#footnote-ref-16)
17. إ لياس بن سبع، نفس المرجع السابق ص,44 45 [↑](#footnote-ref-17)
18. [تعريفات ومسرد مصطلحات إدارة سلسلة التوريد CSCMP](https://cscmp.org/CSCMP/CSCMP/Educate/SCM_Definitions_and_Glossary_of_Terms.aspx)، "مجلس محترفي إدارة سلسلة التوريد، يوليو 2024. [↑](#footnote-ref-18)
19. الربيعي، مصطفى. (2020). دور إدارة سلاسل الإمداد في تحسين الخدمات اللوجستية. المجلة العربية للإدارة، المجلد 40، العدد 2. [↑](#footnote-ref-19)
20. شعلان، فرحات. (2019). دور بعض أنشطة إدارة سلسلة التوريد الرشيقة في تحقيق التميز اللوجستي. مجلة البحوث الإدارية، المجلد 17، العدد 1. [↑](#footnote-ref-20)
21. أحمد راشد الغدير، إدارة الشراء والتخزين، دار زهران، عمان، األردن، 7991، ص97 [↑](#footnote-ref-21)
22. محمد عدنان نجار، إدارة المشتريات والتخزين، جامعة دمشق، ص: .124 [↑](#footnote-ref-22)
23. محمد عدنان نجار، مرجع سابق [↑](#footnote-ref-23)
24. محمد عدنان نجار، إدارة المشتريات والتخزين، جامعة دمشق، ص: .132 [↑](#footnote-ref-24)
25. بن خاتم الله، حمزة. (2022). "فعالية إدارة اللوجستيك في تحسين تنافسية المؤسسة". جامعة محمد خيضر بسكرة. [↑](#footnote-ref-25)
26. بن خاتم الله، حمزة، مرجع سابق [↑](#footnote-ref-26)
27. بن خاتم الله حمزة، مرجع سابق [↑](#footnote-ref-27)
28. الزينك محمد. (2021). "أمثلية إدارة شبكة إمداد المؤسسة الصناعية الجزائرية باستخدام طرق النمذجة الاقتصادية". جامعة تلمسان. [↑](#footnote-ref-28)
29. نقودي، حسين لحسن. (2023). "أثر إدارة المخزون على الأداء اللوجستي في المؤسسات الاقتصادية". جامعة ورقلة. [↑](#footnote-ref-29)
30. لجنة الأمم المتحدة الاقتصادية والاجتماعية لغرب آسيا (UNESCWA). (2022). التكنولوجيا والابتكار من أجل تطوير النقل البري في البلدان العربية. [↑](#footnote-ref-30)
31. خيلات، م. ل. (2023). دور لوجستيات النقل البحري في نمو تجارة إعادة التصدير: دراسة تجارب بعض الدول المصدرة للنفط. [↑](#footnote-ref-31)
32. Bayutالسعودية. (2023). مراكز اللوجستيات: تسهيل حركة البضائع وتخزينها وإدارتها وتوزيعها. [↑](#footnote-ref-32)
33. خيلات، م. ل. (2023). دور لوجستيات النقل البحري في نمو تجارة إعادة التصدير: دراسة تجارب بعض الدول المصدرة للنفط. [↑](#footnote-ref-33)
34. المجلس الاقتصادي والاجتماعي لغربي آسيا الإسكوا. (2023). النقل والأمن الغذائي في المنطقة العربية. [↑](#footnote-ref-34)
35. لجنة الأمم المتحدة الاقتصادية والاجتماعية لغرب آسيا (UNESCWA)، 2022، التكنولوجيا والابتكار من أجل تطوير النقل البري في البلدان العربية. [↑](#footnote-ref-35)
36. ScienceDirect، 2020، IoT applications in supply chain and logistics [↑](#footnote-ref-36)
37. عبد الهادي، ز.، 2015، الذكاء الاصطناعي والنظم الخبيرة في المكتبات. [↑](#footnote-ref-37)
38. وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية. (2021). نظرة عامة على القطاع والمجموعات الوظيفية والمسارات الوظيفية لقطاع الخدمات اللوجستية والنقل ص. 10. المملكة العربية السعودية. [↑](#footnote-ref-38)
39. بن عيسى، ش.، بشيري، ل. (2022). دور التقنيات الرقمية في تحسين الخدمات اللوجستية ص. 24. مذكرة ماستر، جامعة محمد خيضر بسكرة. [↑](#footnote-ref-39)
40. جامعة المسيلة. (2022). واقع الخدمات اللوجستية في الجزائر ص. 2. [↑](#footnote-ref-40)
41. بن تومي، أ. ج. د.، وبورديمة، و. (2022). دراسة شبكة الإمداد والنقل – دراسة حالة مؤسسة ميناء عنابة. مذكرة لنيل شهادة الليسانس، جامعة 8 ماي 1945 قالمة، الجزائر. [↑](#footnote-ref-41)
42. بوساحة، إ. (2019).دور النقل في تحسين الخدمة اللوجستية – دراسة حالة مؤسسة سونطراك *مذكرة* لنيل شهادة الماستر، جامعة الجزائر 3، الجزائر. [↑](#footnote-ref-42)
43. *Christopher, M. (2016).* Logistics and Supply Chain Management *(5th ed.). Pearson Education Limited.* [↑](#footnote-ref-43)
44. Rodrigue, J.-P., Comtois, C., & Slack, B. (2020). The Geography of Transport Systems (5th ed.). Routledge. [↑](#footnote-ref-44)
45. Chopra, S., & Meindl, P. (2019). Supply Chain Management: Strategy, Planning, and Operation (7th ed.). Pearson. [↑](#footnote-ref-45)
46. صالح بلعيد، في المناهج اللغوية وإعداد الابحاث، دار هومة، الجزائر، 2005م، ص55. [↑](#footnote-ref-46)