

## دور الوظيفة اللوجيستية في ترشيد النفقات العمومية

دراسة حالة مديرية الخدمات الجامعية القطب بالمسيلة

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر (أكاديمي) في علوم التسيير

تخصص: تسيير عمومي

من إعداد الطالبين:

عمالي عبد الناصر

بوخرص نوار

### لجنة المناقشة

الأستاذ: بيسار عبد المطلب	أستاذ	رئيساً
الأستاذ: القرني عبد الرحمان	أستاذ	مقرراً و مشرفاً
الأستاذ: بن البار موسى	أستاذ	ممتحناً



## دور الوظيفة اللوجيستية في ترشيد النفقات العمومية

دراسة حالة مديرية الخدمات الجامعية القطب بالمسيلة

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر (أكاديمي) في علوم التسيير

تخصص: تسيير عمومي

من إعداد الطالبين:

عمالي عبد الناصر

بوخرص نوار

### لجنة المناقشة

الأستاذ: بيسار عبد المطلب	أستاذ	رئيساً
الأستاذ: القرني عبد الرحمان	أستاذ	مقرراً و مشرفاً
الأستاذ: بن البار موسى	أستاذ	ممتحناً

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# الإهداء

أهدي هذ العمل

الى روح أمي الغالية رحمها الله وأسكنها فسيح جنته  
الى الذي حفظه الله و أطال في عمره، وأمدّه بالصحة والعافية  
الى سندي في الحياة زوجتي التي كانت لي خير عون  
الى أبنائي أنار الله درهم و سدّد خطاهم  
الى جميع أفراد العائلة  
الى جميع الاصدقاء و الزملاء  
اليكم جميعا

عمالي عبد الناصر

# الإهداء

إلى أطهر قلبين في حياتي

والديّ العزيزين.

إلى روح الفقيه محمد بوسعدية بن مراد رحمه الله وأسكنه فسيح جنانه

إلى من شاركني السراء والضراء

زوجتي المخلصة.

إلى من أتشوق لأن أرى مستقبلها المشرق بإذن الله.

إبنائي الأعزاء.

إلى جموع الأتارب والأصدقاء

# كلمة شكر

نحمد الله ونشكره شكرا يليق بجلال وجهه

وعظيم سلطانه

ومن باب قول النبي

صلى الله عليه وسلم

❖ من لا يشكر الناس لا يشكر الله ❖

فمن باب الشكر والشكر الخاص

الى الأستاذ الفاضل: الدكتور قري عبد الرحمان

الذي لم يبخل علينا من علمه، نصحه وإرشاده فله كل الشكر والتقدير.

كما نتقدم بالشكر إلى السادة الأساتذة المناقشين لجهودهم الطيبة.

كما نتقدم بالشكر الى كل من مدى لنا يد العون

إيكم جميعا كل الشكر والتقدير



## قائمة المحتويات

I.....	قائمة المحتويات
II.....	قائمة الجداول
III.....	قائمة الأشكال
IV.....	قائمة المختصرات
V.....	قائمة الملاحق
IX.....	الملخص
أ.....	مقدمة العامة
2.....	الفصل الاول: الاطار النظري للدراسة
2.....	تمهيد:
3.....	المبحث الاول: اساسيات حول الادارة اللوجيستكية
18.....	المبحث الثاني: أساسيات حول ترشيد النفقات
26.....	المبحث الثالث: عرض الدراسات السابقة و بناء النموذج النظري
31.....	خلاصة الفصل الأول
33.....	الفصل الثاني : الإطار التطبيقي للدراسة
33.....	تمهيد:
34.....	المبحث الأول: تعريف المؤسسة و تطور نشأتها
39.....	المبحث الثاني: خصائص العينة و التحليل الوصفي للعبارات
48.....	المبحث الثالث: اختبار الفرضيات و مناقشتها
51.....	خلاصة الفصل الثاني
53.....	الخاتمة العامة
56.....	قائمة المراجع
59.....	الملاحق
67.....	فهرست المحتويات

## قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الجدول
40.....	بيانات المقابلة.....	الجدول 2.1:
42.....	بيانات احصائية حول مصلحة النقل.....	الجدول 2.2:
43.....	بيانات احصائية حول الاطعام.....	الجدول 2.3:

## قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
الشكل 1.1	نموذج عن سلسلة لوجستية حسب (NEW ET AL,1995)	4
الشكل 1.2	العلاقة الثلاثية بين المؤسسة و العملاء و المنافسين	6
الشكل 1.3	التدفقات المادية و المالية و المعلومات	10
الشكل 1.4	ملخص اجراءات تخطيط موارد التصنيع	12
الشكل 1.5	نموذج الدراسة	14
الشكل 1.6	نموذج الدراسة	30
الشكل 2.1	يمثل توزيع خطوط النقل الجامعي حسب المسافة	43
الشكل 2.2	يمثل مقارنة بين عدد الأيام الإفتراضية و الفعلية للعمل	44
الشكل 2.4	يمثل الطلب على الوجبات لسنة 2022 و 2023	45
الشكل 2.5	يمثل معدل الانفاق للثلاثي الأول لسنة 2024	46
الشكل 2.6	يمثل تطور نفقات الإطعام لسنة 2022 و 2023	47

## قائمة المختصرات

AFNOR	الجمعية الفرنسية للمعايير
ASLOG	رابطة لوجستي المؤسسة
CLM	مجلس إدارة اللوجستيات
CSCM	مجلس إدارة سلسلة التوريد المهنية
CSCMP	مجلس محترفي إدارة سلسلة التوريد
JIDOKA	أتمتة بلمسة إنسانية
JIT	في الوقت المناسب
KAIZEN	كلمة يابانية تعني "تحسين"
LSIG	نظام معلومات إدارة اللوجستيات
MRP	تخطيط موارد التصنيع
NCPDM	المجلس الوطني لإدارة التوزيع المادي
SCM	إدارة سلسلة التوريد
SIG	نظام معلومات الإدارة
TMS	نظام إدارة النقل
WMS	نظام تسيير المستودعات

## قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
58	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	1
59	مخطط النقل	2
61	تصريح بالنزاهة	3
62	طلب مساعدة الطلبة على إجراء التربص الميداني	4



## الملخص

تمارس المؤسسات الناجحة عموماً، إدارة الخدمات اللوجستية لتقليل النفقات من أجل تحسين الكفاءة التشغيلية. تهدف هذه الدراسة الى مدى مساهمة الوظيفة اللوجستية في ترشيد النفقات لدى مديرية الخدمات الجامعية القطب بالمسيلة . وللقيام بذلك، قمنا بإستخدام منهجية البحث الوصفي بناءً على المقابلات. وتشير البيانات التي تم جمعها إلى أن القسم اللوجستيكي لدى مديرية الخدمات الجامعية القطب يشكل عنصراً أساسياً في ترشيد النفقات من خلال التخطيط الكفؤ لإدارة النقل، وأنظمة معلومات متكاملة و الاستعمال الجيد لتقنية في الوقت المناسب.

**الكلمات المفتاحية:** السلاسل اللوجستية، أنظمة المعلومات، الشراء، النقل، التخزين.

### **Abstract :**

Successful organizations generally practice logistics management to reduce expenses to improve operational efficiency. This study aims to examine to what extent the logistics function contributes to the rationalization of expenses at the Directorate of University Works at the Pôle de M'sila. To do this, we used a descriptive research methodology based on interviews. The data collected indicates that the Logistics Department of the Directorate of University Works of the Pole constitutes an essential element in the rationalization of expenses through effective planning of transport management, integrated information systems and good use of technology just in time.

**Key words:** logistics chains, information systems, supplies, transport, storage.

# مقدمة

## مقدمة

تعد الخدمات اللوجستية في الجزائر قطاعًا متناميًا، حيث تستثمر العديد من المؤسسات في تحسين سلاسل التوريد والتوزيع الخاصة بها. حيث شهد مجال اللوجستيات في القطاع العام اهتمامًا متزايدًا في السنوات الأخيرة، بهدف تعزيز كفاءة الإنفاق العام وتحسين جودة الخدمات العامة إذ تعتمد جودة الخدمات العمومية، مثل التعليم والصحة بشكل كبير على كفاءة السلاسل اللوجستية، من خلال ضمان وصول السلع والخدمات العامة إلى المواطنين بكفاءة وفعالية من جهة و بهدف خفض نفقات العمليات اللوجستية مثل تقليل هدر المخزون وتحسين عمليات النقل والتخزين من جهة أخرى.

للخدمات اللوجستية القدرة الكبيرة على تقليل النفقات، حيث أنها عملية دقيقة تعتمد على التخطيط المستهدف وإدارة الموارد لنجاحها. كما أن تنفيذ الخدمات اللوجستية هو عنصر أساسي في مواكبة متطلبات المواطنين، لذلك تعتبر الخدمات اللوجستيات عنصرا هاما، وذلك لأنها تساعد المؤسسة على النمو والتوسع بجانب خفض النفقات والوقت الذي تقضيه المؤسسة لنقل المنتجات من نقطة إلى أخرى أو تخزينها وكذا تخفيض النفقات المتعلقة بخدمات النقل العام.

إن الخدمات اللوجستية وترشيد النفقات من القضايا المهمة للمؤسسات التي تتطلع إلى تحسين سلسلة اللوجستيك الخاصة بها وخفض نفقاتها، حيث تتعامل الخدمات اللوجستية مع إدارة تدفق البضائع والتخزين والنقل والتوزيع، في حين يهدف ترشيد النفقات إلى تقليل التكاليف المرتبطة بهذه العمليات.

تعد مديرية الخدمات الجامعية القطب بالمسيلة أحد فروع الديوان الوطني للخدمات الجامعية واحدة من بين المؤسسات العمومية الخدمية، وتعد الخدمات اللوجستية عصب نشاط المؤسسة حيث تقدم خدمات لوجستية مختلفة للطلاب على غرار النقل و الاطعام و الايواء .

ولمعرفة كيف تسهم الوظيفة اللوجستية في ترشيد النفقات لدى مديرية الخدمات الجامعية القطب بالمسيلة، وبغية الإلمام بالموضوع والتعرف عليه بالتفصيل، سنحاول في هذا البحث الإجابة على الإشكالية المطروحة ألا وهي:

## 1) الإشكالية

ما هو دور الوظيفة اللوجستية في ترشيد النفقات لدى مديرية الخدمات الجامعية القطب بالمسيلة؟  
عن هذه الإشكالية يمكننا طرح الأسئلة الفرعية التالية:

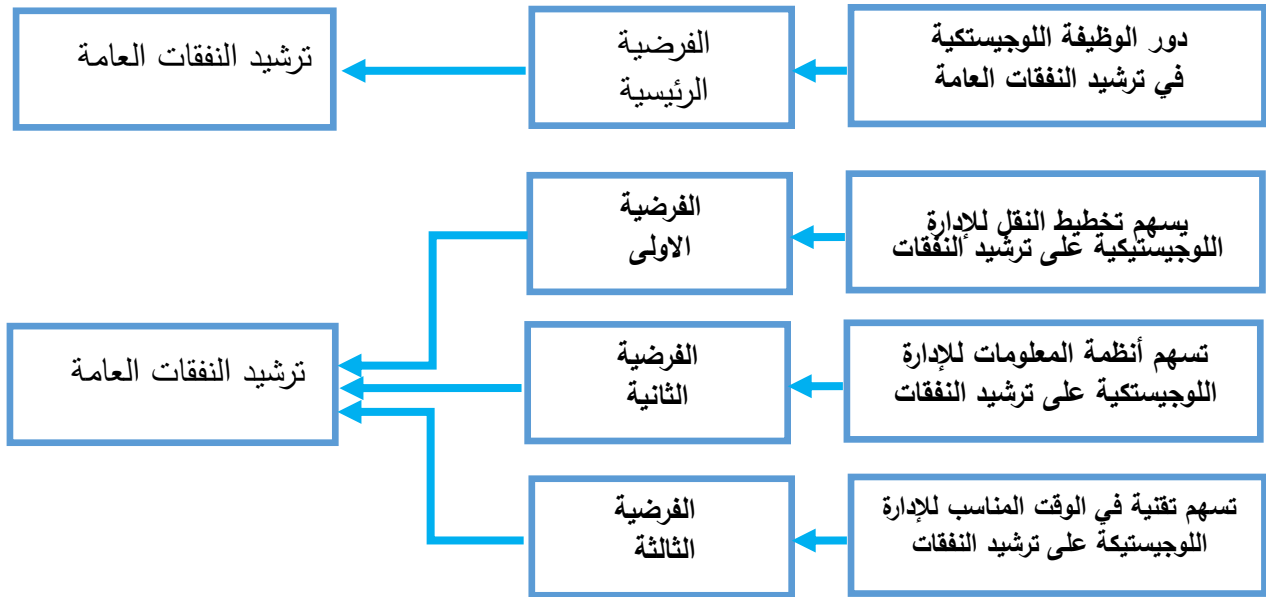
- كيف يسهم تخطيط النقل للإدارة اللوجيستية على ترشيد النفقات؟
- كيف تسهم أنظمة المعلومات للإدارة اللوجيستية ترشيد النفقات ؟
- كيف تسهم تقنية (في الوقت المناسب) للإدارة اللوجيستية على ترشيد النفقات ؟

## 2) فرضيات البحث

بناء على الإشكالية والأسئلة التي تمت الإشارة إليها، يمكننا اقتراح الفرضيات التالية:

- الفرضية الأولى: يسهم تخطيط النقل للإدارة اللوجيستية على ترشيد النفقات.
- الفرضية الثانية: تسهم أنظمة المعلومات للإدارة اللوجيستية على ترشيد النفقات.
- الفرضية الثالثة: تسهم تقنية (في الوقت المناسب) للإدارة اللوجيستية على ترشيد النفقات.

## 3) نموذج البحث



## 4) أهمية الدراسة

- تطور الوظيفة اللوجيستية وزيادة الاهتمام بها من طرف المؤسسات والأكاديميين.
- أهمية الإدارة اللوجيستية ودورها في تحقيق أداء أفضل للمؤسسة وعمالها على حد سواء.
- أهمية نتائج الدراسة للمؤسسة محل الدراسة.

## 5) أهداف الدراسة

يهدف هذا البحث إلى معرفة أهم جوانب الوظيفة اللوجيستية التي من خلالها يتم تحسين أداء المؤسسة و ترشيد نفقاتها.

## 6) أسباب اختيار الموضوع

تم اختيار الموضوع لعدة أسباب نذكر منها:

### أسباب ذاتية:

- الاهتمام الشخصي بالموضوع.
- الرغبة في التعرف على مجال اللوجستيك واكتساب الخبرة ولو قليلة عن طريق الدراسة الميدانية.

### أسباب موضوعية

- أهمية إدارة السلاسل اللوجيستكية ودورها في تحقيق أداء أفضل للمؤسسة.
- أهمية نتائج الدراسة للمؤسسة محل الدراسة فيما يخص الجوانب التي يجب الاهتمام بها أكثر.

## 7) منهج البحث

تم الاعتماد في بحثنا هذا على المنهج الوصفي وذلك باستخدام المقابلة بهدف جمع البيانات وتحليلها اذ ان هذا المنهج يهتم بدراسة المشكلة أو الظاهرة والوصول الى المعرفة الدقيقة لعناصرها وتحليلها و ثم تفسيرها بشكل صحيح.

## 8) حدود الدراسة

-الحدود الزمنية : الفترة الممتدة من 1جانفي 2024 الى نهاية شهر ماي 2024 (05 أشهر)

-الحدود المكانية : شملت الدراسة ديوان الخدمات الجامعية -القطب بالمسيلة و هو أحد فروع

الديوان الوطني للخدمات الجامعية.

9) خطة الدراسة: تم تقسيم الدراسة الى فصلين الاول نظري و الثاني تطبيقي وفي مايلي هيكل

الدراسة حسب طريقة IMRAD.

المقدمة		
المبحث الاول: أساسيات حول الوظيفة اللوجيستكية	الفصل الاول الاطار النظري للوظيفة اللوجيستكية و ترشيد النفقات	تقديم Introduction
المبحث الثاني: أساسيات حول ترشيد النفقات		الطريقة Method
المبحث الثالث: عرض الدراسات السابقة و بناء النموذج		النتائج Results
المبحث الأول: تعريف مديرية الخدمات الجامعية القطب بالمسيلة	الفصل الثاني الاطار التطبيقي للدراسة	المناقشة discussion
المبحث الثاني: خصائص العينة وتحليل النتائج		
المبحث الثالث: إختبار الفرضيات و مناقشتها		
الخاتمة		

## الفصل الأول

### الاطار النظري للدراسة



## الفصل الاول: الاطار النظري للدراسة

### تمهيد:

ان أهمية الوظيفة اللوجستية تقودنا الى معرفة المفاهيم الاساسية حول نشأة وتطور هذا المفهوم من جهة و من جهة أخرى معرفة أهمية المنظومة اللوجستية ووظائفها على المستوى الاقتصادي و مستوى الاعمال، كما سنتطرق في هذا الفصل الى مفاهيم اساسية حول النفقات العمومية و آليات ترشيدها. يتناول هذا الفصل المباحث الآتية:

المبحث الاول: اساسيات حول الادارة اللوجيستية

المبحث الثاني: أساسيات حول ترشيد النفقات

المبحث الثالث: عرض الدراسات السابقة و بناء نموذج الدراسة

## المبحث الأول: أساسيات حول الإدارة اللوجيستكية

في هذا المبحث سنسلط الضوء على التطور الذي مر به السلاسل اللوجستية آخذين في عين الاعتبار أصل وتاريخ اللوجستيك ومكانة هذه الأخيرة في المؤسسة.

يتناول هذا المبحث المطالب الآتية:

- المطالب الأول: مفهوم، أهمية و أهداف الإدارة اللوجيستكية.
- المطالب الثاني: وظائف الإدارة اللوجيستكية و الرهانات التي تواجهها
- المطالب الثالث: نظم معلومات الإدارة اللوجيستكية و معالجة التدفقات

### المطلب الأول: مفهوم، أهمية و أهداف الإدارة اللوجيستكية

سنتناول في هذا المطلب مفهوم الإدارة اللوجيستكية و أهميتها و أهدافها

#### الفرع الأول: أصل و تعريف اللوجستيك

##### 1) الأصل العسكري

في القرن 19 وبالضبط عام 1806 قام نابليون بإنشاء مجموعة عسكرية إدارية لتموين جيشه وتتكون من الخبازين، الحرفين، الجزارين. أما في عام 1836 فعرفت اللوجستيات بفن تحريك الجيوش حيث تم تقسيم الجيش إلى خمسة قطاعات (الاستراتيجي، التكتيكي، اللوجستي، الهندسي، التكتيكات الصغيرة) وفي عام 1837 كتب القائد العسكري السويسري أنطوان هنري جوميني كتاب بعنوان (مشروع فن الحرب) وذكر أن اللوجستيات تعود إلى وظائف عسكرية خاصة بكيفية إمداد الجيش بالموءن والذخيرة والعتاد بالشكل الصحيح ولقي هذا الكتاب اهتمام كبير في و م أ على عكس أوروبا وترجم إلى الإنجليزية عام 1862<sup>1</sup>.

في القرن العشرين، بطبيعة الحال، احتلت "اللوجيستيات العسكرية" مكانة متزايدة في الفكر العسكري عبر التاريخ. في الواقع، خلال الحرب العالمية الثانية (1939-1945) وجدت اللوجستيات العسكرية نطاقها الكامل في أوروبا: ظلت معركة نورماندي أكبر عملية إنزال لوجستي [كولين، 1996]. استغرق هبوط الحلفاء في نورماندي، بنجاح ضئيل في يونيو 1944، يفسر ذلك الجهد المكثف للإعداد اللوجستي، الذي بدأ تحت قيادة رئيس الأركان الأمريكي، الجنرال جورج مارشال (1880-1959). منذ ذلك الحين، تطورت اللوجستيات العسكرية والنقل تدريجياً، لتتكيف مع احتياجات الجيش وتطور المعارك والعمليات الفرنسية في جميع أنحاء العالم. تم بناء فكرة اللوجستيات المدنية بالتوازي مع فكرة اللوجستيات العسكرية لأسباب مختلفة مثل تطوير هيكل العمل والبحوث التشغيلية، وبالتالي السماح للشركات، من فترة ما بعد الحرب، بتبني المعالجة الأولى للوجستيات<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> رصاع حياة، دور اللوجستيات في تطوير الموانئ البحرية، أطروحة دكتوراة في الاقتصاد، جامعة وهران 2، 2018-2019، صفحة 24.

<sup>2</sup>Fairouz Gouiza. Modélisation et évaluation des performances de la chaine de transport intermodal de porte à porte : le cas du corridor de la Vallée de Seine. Modélisation et simulation. Thèse doctorat Université du Havre, 2016, page 25.

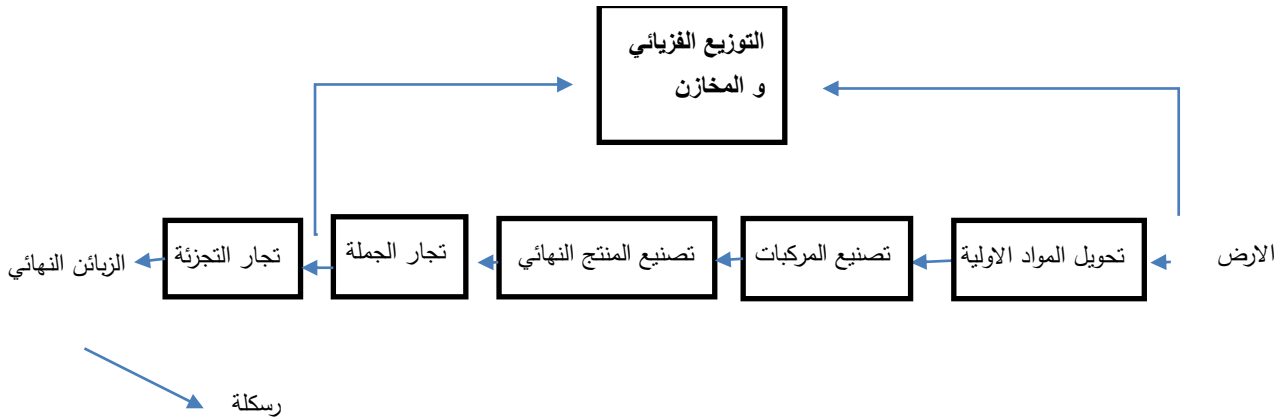
## (2) تعريف اللوجستيك

لاقت لوجستيات الأعمال إهتمام العديد من الباحثين وشهدت عددا مثيرا للإعجاب من التعريفات اعتمادا على الفترة الزمنية وتصورات المؤلفين المختلفين، فيما يلي بعض التعريفات.

**التعريف الاول:** اقترح المجلس الوطني لإدارة التوزيع المادي (NCPDM) ، الذي أصبح في عام 1985 مجلس إدارة اللوجستيات (CLM) ثم في عام 2004 ، مجلس محترفي إدارة سلسلة التوريد (CSCMP)، تعريفاً أوسع يشمل الإمدادات والنقل: " عملية تخطيط وتنفيذ ومراقبة إجراءات النقل والتخزين الكفؤ والفعال للسلع (والخدمات) والمعلومات المرتبطة بها ، من نقطة المنشأ إلى نقطة الاستهلاك بهدف تلبية احتياجات العملاء"<sup>1</sup>.

يسير في نفس (New et al ، 1995) الاتجاه ويقترحون تمثيل الأنشطة والشركات المشاركة في هذه السلسلة التي تبدأ باستخراج المواد الخام من خلال شركات الإنتاج وتجار الجملة وتجار التجزئة إلى العميل النهائي.<sup>2</sup>

### الشكل 1.1: نموذج عن سلسلة لوجستية حسب (New et al,1995)



المصدر: Zerouk MOULOUA, Doctorat De l'Institut National Polytechnique De Lorraine, Ordonnements Coopératifs Pour Les Chaînes Logistiques, 2007, Page 9

**التعريف الثاني:** التعريف الرسمي لمعيار AFNOR "اللوجيستيات هي: التخطيط والتنفيذ والسيطرة على تحركات وتوظيف الأشخاص أو البضائع وأنشطة الدعم المتعلقة بهذه الحركات وهذه المواضع، ضمن نظام منظم لتحقيق أهداف محددة"<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> Julie Robitaille, L'évaluation De La Performance Logistique Par Dea, Mémoire Présenté À l'université Du Québec, 2005, page 27.

<sup>2</sup> Zerouk MOULOUA, Ordonnements Coopératifs Pour Les Chaînes Logistiques, thèse Doctorat De l'Institut National Polytechnique De Lorraine, 2007, Page 9.

<sup>3</sup> <https://www.ecologie.gouv.fr/sites/default/files/logistique%20tour%20d%27horizon.pdf> consulté le 02/03/2024

**التعريف الثالث :** التعريف الحالي لـ "مجلس إدارة اللوجستيات" « Concil of Logistics Management هو كما يلي: "اللوجستيات هي جزء من أنشطة سلسلة التوريد. يتعلق الأمر بالتخطيط والتنفيذ والتحكم في التدفق الفعال لتخزين المنتج، بدءًا من إدارة المعلومات حول هذه الوظائف من نقطة المنشأ إلى نقطة الاستهلاك لتلبية احتياجات العملاء"<sup>1</sup>.

يمكننا تعريف الخدمات اللوجستية على أنها: "جميع العمليات التي تجعل من الممكن توفير المنتج المناسب، في الوقت المناسب، في المكان المناسب وبتكلفة أقل".

### الفرع الثاني: أهمية المنظومة اللوجستية

#### 1. على مستوى الاقتصاد:

تلعب الخدمات اللوجستية دورًا رئيسيًا في الاقتصاد بطريقتين مهمتين.

أولاً، اللوجستيات هي أحد النفقات الرئيسية للشركات، وبالتالي تؤثر وتتأثر بالأنشطة الاقتصادية الأخرى. في الولايات المتحدة، على سبيل المثال، ساهمت الخدمات اللوجستية بحوالي 10.5 في المائة من الناتج المحلي الإجمالي في عام 1996. أنفقت الصناعة الأمريكية حوالي 451 مليار دولار على نقل البضائع وحوالي 311 مليار دولار على التخزين والتخزين وحمل المخزون. وبلغت هذه المصاريف اللوجيستية وغيرها ما يصل إلى حوالي 797 مليار دولار. في عام 1980، شكلت النفقات اللوجيستية حوالي 17.2 في المائة من الناتج المحلي الإجمالي.

ثانيًا: تدعم الخدمات اللوجستية حركة وتدفق العديد من المعاملات الاقتصادية؛ إنه نشاط مهم في تسهيل بيع جميع السلع والخدمات تقريبًا. لفك هذا الدور من منظور الأنظمة، ضع في اعتبارك أنه إذا لم تصل البضائع في الوقت المحدد، فلن يتمكن العملاء من شرائها. إذا لم تصل البضائع إلى المكان المناسب، أو في الحالة المناسبة، فلا يمكن إجراء عملية بيع. وبالتالي، فإن جميع الأنشطة الاقتصادية في جميع أنحاء سلسلة التوريد سوف تعاني<sup>2</sup>.

#### 2. على مستوى الأعمال

إن العملية اللوجستية هامة بالنسبة لجميع أنواع الشركات سواء كانت صناعية، أو تجارية، أو خدمية. ونجد أن شركات الأعمال لم تظهر أي اهتمام بالمنظومة اللوجستية إلا بعد منتصف الخمسينات. عندما بدأت تكلفتها في الارتفاع وعندما تأكدت أن زيادة الأرباح وتدعيم المركز التنافسي لن يتحققا إلا من خلال خفض التكاليف وخدمة العميل وهذا القصور راجع إلى عدة أسباب منها:

- تجاهل دور الأنشطة اللوجستية كأحد المصادر التي يمكن الاعتماد عليها في تحقيق أرباح إضافية.
- تشتت الأنشطة اللوجستية بين وظائف المؤسسة (الانتاج والتسويق) وبالتالي عدم توافر بيانات بشكل منفصل عن تكلفة هذه الأنشطة اللوجستية لدى الإدارة.

<sup>1</sup><https://etudeslogistiques.sergebillconsulting.com/generalites-sur-la-logistique/> consulté le 02/03/2024 à 23H10

<sup>2</sup>Duglas M.Lambert. James R. Stock.Lisa M.Ellram, fundamentals of logistics Management, McGraw-Hill/ Irwin, Burr Ridge, United States,1998, page10.

فمن خلال اتساع السوق العالمية لقطاع اللوجستيات تظهر أهميتها، حيث قدر السوق الإجمالي العالمية للوجستيات حوالي 320 مليار دولار أمريكي سنويا وينمو بمعدل سنوي ما بين 3-10% بامتلاكها أكبر أسواق الخدمات اللوجستية وأكثرها نضجا حسب التقرير الصادر عن عمل المجموعة اللوجيستية ( Working group on logistics) وتستحوذ الو. م. أ و أوروبا على أكبر حصة في السوق.

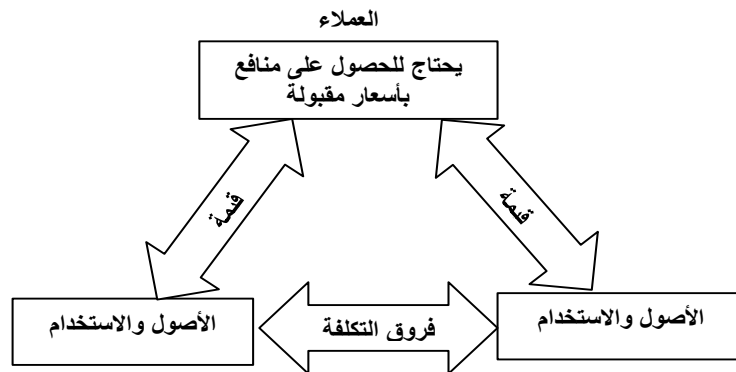
-وتكمن أهمية اللوجستيات بأن تخلق المنفعة الزمنية والمكانية للسلعة عند تحويلها مع الوقت إلى قوة اقتصادية مضافة وبدورها تتحول القيمة الانتاجية المضافة إلى تدفقات من الثروة التي تصب في تقوية مجموعة الميزات التنافسية<sup>1</sup>.

### 3. ميزة تنافسية

يمكن أن توفر مصدراً رئيسياً للميزة التنافسية بعبارة أخرى مركز التفوق الدائم على المنافسين من حيث تفضيل العميل يمكن تحقيقه من خلال إدارة أفضل للخدمات اللوجستية وسلسلة التوريد.

إن أسس النجاح في السوق عديدة، لكنها بسيطة يعتمد النموذج على الارتباط الثلاثي للشركة وعملائها والمنافسين - "الثلاثة C". يوضح الشكل ( 1.2 ) العلاقة الثلاثية.

#### الشكل 1-2 : العلاقة الثلاثية بين المؤسسة والعملاء و المنافسين



المصدر: Martin Christopher: Logistics & Supply Chain, Pearson Education Limited, Page 04, Fourth Edition 2011.

تم العثور على مصدر الميزة التنافسية أولاً في قدرة المنظمة على تمييز نفسها، في نظر العميل، عن منافستها، وثانياً من خلال العمل بتكلفة أقل وبالتالي تحقيق ربح أكبر. كما أصبح السعي وراء ميزة تنافسية مستدامة يمكن الدفاع عنها مصدر قلق لكل مدير يتنبه لوقائع السوق. لم يعد من المقبول افتراض أن المنتجات الجيدة ستبيع نفسها، ولا يُنصح بتخيل أن النجاح اليوم سيستمر إلى الغد.

### 4. ميزة التكلفة

في العديد من الصناعات، عادة ما يكون هناك منافس واحد سيكون المنتج منخفض التكلفة وغالباً ما يكون لهذا المنافس أكبر حجم مبيعات في هذا القطاع. هناك أدلة قوية تشير إلى أن "الكبير جميل" عندما يتعلق

<sup>1</sup> رصاع حياة، مرجع سبق ذكره، صفحة: 32.

الأمر بميزة التكلفة. ويرجع ذلك جزئياً إلى وفورات الحجم، التي تمكّن من توزيع التكاليف الثابتة على حجم أكبر، ولكن بشكل أكثر تحديداً إلى تأثير "منحنى الخبرة".

### 5. ميزة القيمة

لطالما كان من البديهيات في التسويق أن "العملاء لا يشترون المنتجات، بل يشترون الفوائد". بعبارة أخرى، لا يتم شراء المنتج لنفسه ولكن من أجل الوعد بما "سيقدم". قد تكون هذه الفوائد غير ملموسة، أي أنها لا تتعلق بميزات منتج معين بل تتعلق بأشياء مثل الصورة أو الخدمة<sup>1</sup>.

### الفرع الثالث: أهداف المنظومة اللوجستية

فالهدف الأساسي من المنظومة اللوجستية هو التخلص من الفاقد المادي والبشري والزمني للنشاط الاقتصادي من خلال:

- 1) خفض التكاليف المتعلقة بالوفاء بمستويات خدمة العميل المطلوب تحقيقها مع تعظيم الفائدة للشركة.
- 2) تحقيق أعلى عائد ممكن من الاستثمار بمرور الوقت من خلال وضع تصميم لمنظومة اللوجستيات"
- 3) أقل مستوى ممكن من المخزون.
- 4) السعر المناسب وزيادة الكفاءة.
- 5) تحقيق الشراء التنافسي.
- 6) تقديم خدمات نقل رخيصة وسريعة ذات جودة عالية.
- 7) التجاوب السريع في الإنتاج حسب رغبة المستهلك.
- 8) التواجد الزمني والمكاني للمنتج تبعا لطلب المستهلك، وهذا ما يسمى بتقديم خدمات التزامن المحكم في الوقت المناسب Just à temps .
- 9) الحصول على مزايا تنافسية عن طريق تقديم خدمات أفضل أو أسعار أقل للعملاء"
- 10) اختيار المورد المناسب (مصدر التوريد المناسب).
- 11) التوسع الكبير في استخدام اقتصاديات الحجم باستخدام المستحدثات التكنولوجية المتقدمة<sup>2</sup>.

### المطلب الثاني : وظائف الادارة اللوجيستكية و الرهانات التي تواجهها

في هذا المطلب سنتناول وظائف و رهانات السلاسل اللوجيستكية

### الفرع الأول : الوظائف اللوجستية

<sup>1</sup>Martin Christopher, Logistics & Supply Chain, Pearson Education Limited, Fourth edition 2011. Page 04

<sup>2</sup>رصاص حياة، مرجع سابق ، صفحة: 33

### 1. التوريد

إنها وظيفة المنبع لسلسلة الخدمات اللوجستية. تشكل المواد و المكونات التي يتم الحصول عليها من 60% إلى 70% من تكلفة المنتجات المصنعة (Ouziz، 2005) في غالبية الشركات. تقليل تكاليف الشراء يساعد على تقليل تكاليف المنتجات النهائية، وبالتالي الحصول على المزيد من الهوامش المالية. أوقات تسليم المورد وموثوقية التوزيع أكثر من الوقت على مستوى المخزون وكذلك جودة الخدمة لكل مصنع (Harmon، 92)<sup>1</sup>

### 2. الإنتاج

تقع وظيفة الإنتاج في قلب سلسلة الخدمات اللوجستية، يتعلق الأمر بكفاءة بالمؤسسة في التصنيع أو تطوير أو تحويل المواد الخام إلى المنتجات أو الخدمات. إنه يعطي القدرة التي تمتلكها سلسلة اللوجستيات لإنتاجها وتعطيتها وبالتالي مؤشر لاستجابتها لمتطلبات السوق المتقلبة.

### 3. التخزين

يشمل التخزين جميع الكميات المخزنة خلال بدء العملية من خلال مخزون المواد الخام ومخزون المكونات ومخزون العمل الجاري وأخيرًا مخزون المنتجات النهائية. لذلك يتم تقاسم المخزونات بين مختلف الجهات الفاعلة، الموردين والمنتجين والموزعين. بالإضافة إلى ذلك، مع ظهور تقنيات الإدارة المعروفة باسم «juste à temps» "في الوقت المناسب" العديد من الشركات تميل إلى عدم وجود مخزون، أو فقط ما هو مطلوب لإنتاج وإرضاء الطلب.<sup>2</sup>

### 4. التوزيع والنقل

يشير نشاط النقل إلى حركة كل شيء من المواد الخام إلى السلع التامة الصنع بين المرافق المختلفة في سلسلة التوريد (Hugos، 2003) ، كما يشير أيضا إلى كل الطرق والوسائل التي يمكن بواسطتها نقل مستلزمات الإنتاج أو المنتج النهائي (مثل: السكك الحديدية، الشاحنات، والنقل الجوي..). ويمتد مفهوم النقل ليشمل اختيار وسيلة النقل المناسبة، تحديد مساراتها، إعداد جدولتها ومتابعة جميع المشاكل المتعلقة بالنقل (خالد و الكردى 2018، صفحة 356)<sup>3</sup>.

### 5. البيع

وظيفة المبيعات هي الوظيفة النهائية في السلسلة اللوجيستية، وتعتمد كفاءتها على أداء وظائف المنبع، إذا قمنا بالتحسين خلال الخطوات السابقة، فإننا نسهل مهمة الموظفين المسؤولين عن البيع، لأنهم سيكونون

<sup>1</sup> Zerouk MOULOUA, Op. Cite, 2007, page14.

<sup>2</sup> Georges Javel •Organisation et Gestion de La Production, Dunod, Paris, 2010, page 02.

<sup>3</sup> حياة قرشي ، تقييم أداء إدارة سلسلة التوريد باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، أطروحة دكتوراة في تسيير المؤسسات، جامعة محمد بوضياف-

قادرين على تقديم أسعار أكثر تنافسية من المنافسة، وإلا ستكون الهوامش ضيقة جدًا والأرباح ليست مهمة جدًا أو حتى تولد خسائر<sup>1</sup>.

### الفرع الثاني: رهانات الإدارة اللوجيستكية

1. **الأسعار / التكاليف:** يلزم الضغط الدائم على الأسعار المنتجين بتحسين إنتاجيتهم بانتظام ومراجعة تنظيمهم الصناعي. قادم هذا الاتجاه إلى التصرف وفقًا لجميع التكاليف، سواء كانت مباشرة إلى المصنع (العمالة، والآلات، وما إلى ذلك)، أو النفقات العامة غير المباشرة.

### 2. جودة المنتج

لم تعد الجودة موضوعية حقًا بقدر ما يتم تقديمها كشرط أساسي لتكون قادرًا على المنافسة. تعكس وحدة القياس المستخدمة التقدم المحرز في هذا المجال. لم يعد السؤال مطروحًا في شكل مستوى الجودة المطلوب تحقيقه بل بالأحرى في تكلفة تحقيقها.

### 3. الفترة

يتم تعريف الفترة الزمنية على أنها الوقت المنقضي بين طلب العميل واستلام المنتج المطلوب. في الشركة، سواء كانت صناعية أم لا، بالنسبة للمستخدم، غالبًا ما ينظر إليه على أنه الوقت بين إدراك الحاجة واللحظة التي يمكنه فيها البدء في استخدامها.

### 4. المرونة

تأتي المرونة، أو القدرة على الاستجابة للتغيرات في الطلب، في جانبين: الحجم أو مزيج المنتجات. يشير الحجم إلى قدرة الشركة على التكيف مع التغيرات في الطلب على الكمية. يحدد مزيج المنتجات الوقت المطلوب.

### 5. مستوى الخدمة

هذا هو احتمال تلبية الطلب في إطار زمني معين<sup>2</sup>.

## المطلب الثالث: نظام المعلومات و التدفقات المالية و المادية في الإدارة اللوجيستكية

سنتناول في هذا المطلب نظم المعلومات اللوجيستكية و أنواع التدفقات المادية و المالية و المعلومات

### الفرع الأول: التدفقات المالية و المادية و المعلومات في الإدارة اللوجيستكية

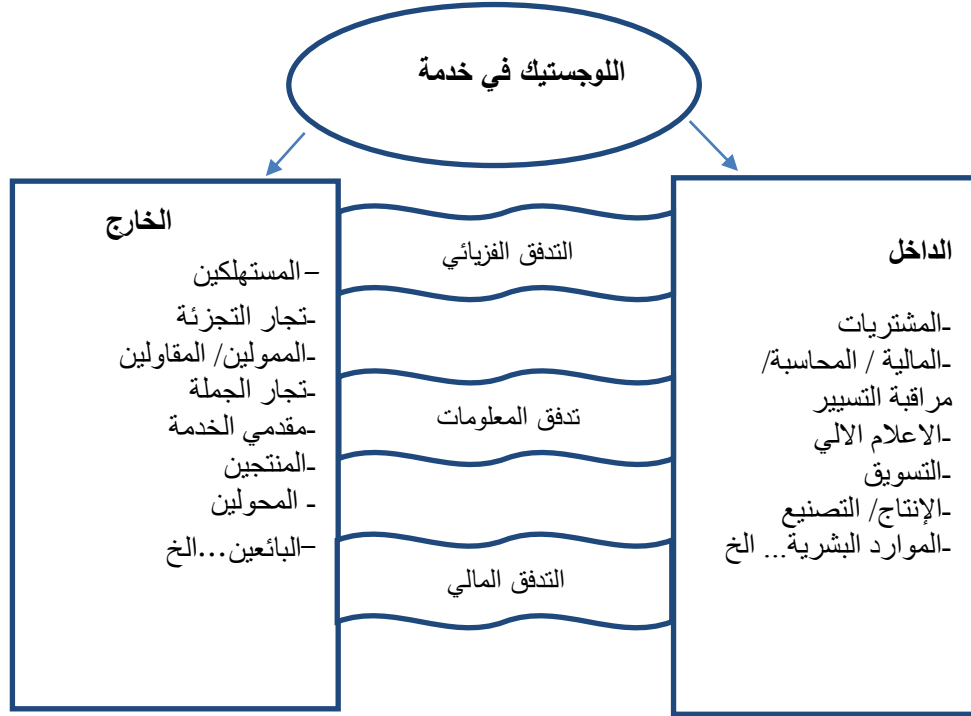
يرى لورينو (Lorino) (1995) أن جميع الإجراءات المتخذة تشير إلى تدفق المعلومات الذي يظهر ضمن العمليات المستعرضة، بينت هذه الفرضية في البداية العملية على أنها مجموعة من الأنشطة المرتبطة ببعضها البعض من خلال تدفقات المعلومات (أو مواد نقل المعلومات: تدفق المنتجات في المصنع هو تدفق للمواد، ولكن هذه المادة هي ناقل لمعلومات ذات مغزى)، والتي تجمع لتوفير منتج ملموس أو غير ملموس هام ومحدد جيدًا " (Lorino، 1995، ص 55).

<sup>1</sup>Zerouk MOULOUA, Op. Cite, 2007, page14.

<sup>2</sup><https://etudeslogistiques.sergebillconsulting.com/supply-chain-management/> Consulte le 15/03/2024 à 19h05

يشير النهج اللوجستي بشكل أساسي إلى اثنين من التدفقات: تدفق (المنتجات يُستبدل المصطلح أحيانًا بتدفق المواد)، وتدفق السلع أو التدفق المادي أو تدفق الخدمات، وتدفق المعلومات الذي يحافظ على الروابط في بداية ونهاية سلسلة التوريد انظر (الشكل 1.3).<sup>1</sup>

### الشكل 3-1: التدفقات المادية و المالية و المعلومات



المصدر : Joëlle MORANA، de la logistique d'entreprise au supply chain management (SCM)، e-thèque 2003، page 17

### الفرع الثاني: نظم المعلومات

#### أولاً: نظم تخطيط موارد المؤسسة

#### 1. مفهوم نظام تخطيط موارد المؤسسة MRP

كان نظام MRP المعروف الذي يعود تاريخه إلى عام 1968 هو نظام PICS (معلومات الإنتاج والتحكم) الخاص بشركة IBM، والذي تم تمديده لاحقاً إلى COPICS (نظام معلومات ومراقبة الإنتاج الموجه نحو الاتصالات). تدعم أنظمة مثل PICS بشكل أساسي تخطيط متطلبات المواد ومراقبة المخزون لشركات التصنيع التي تمارس الأعمال التجارية في سوق الولايات المتحدة. هذا جدير بالذكر لأن العديد من

<sup>1</sup> Joëlle MORANA, De la logistique d'entreprise au supply chain management (SCM), e-theque, 2003, page 16

الافتراضات الكامنة وراء أنظمة MRP التقليدية مشتقة من الظروف الخاصة بهذا السوق في الستينيات والسبعينيات. كان السوق سوقاً للبائعين<sup>1</sup>.

## 2- الهدف من استخدام MRP

- لتحديد الجدول الزمني لأوامر الإنتاج والتوريد اللازمة لتلبية احتياجات MPS.
- لتحليل الجدوى الدقيقة لـ MPS على مستوى كل مكون من مكونات الإنتاج والمكونات المقدمة (المحاكاة).

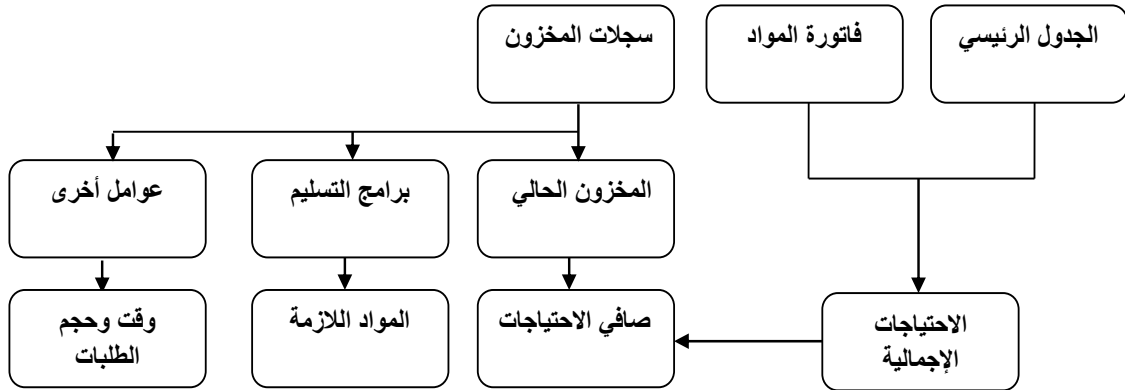
MRP هي عملية الواجهة بين MPS من ناحية والإنتاج (داخلي / خارجي) والموردين من ناحية أخرى. يترجم احتياجات العملاء إلى أوامر يتم تنفيذها.

## 3- خطوات إجراء MRP

1. حدد المراجع التي يجب إدارتها في MRP: العناصر غير المستقرة والمكلفة (يمكن إدارة العناصر غير الحرجة التي تدعم الإنتاج مباشرة في الحقل).
2. تحديد وتيرة تحديث الأوامر (غالبًا أسبوعياً لتجنب توتر الخطط).
3. حدد النطاقات والتسميات المتعلقة بهذه العناصر لكل من المنتجات المدارة في MPS.
4. تحديد أحجام الحصص ومخزون الأمان لكل عنصر<sup>2</sup>.

يمثل الشكل (1.4) خطوات إجراء MRP

## الشكل 0-1: ملخص إجراءات تخطيط موارد التصنيع



المصدر : Donald Waters ، 'Logistics' Palgrave Macmillan، 2003، page170

## 4- مصادر المعلومات في MRP

<sup>1</sup>Karl E. Kurbel, Enterprise Resource Planning and Supply Chain Management, Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2013 Page 19

<sup>2</sup>Michel fender, Franck Barone, Le supply chain management en 37 fiches-outils , Dunod, Paris, 2012, page :89

يستخدم MRP الكثير من المعلومات حول الجداول الزمنية والمنتجات والمواد (MPS) يأتي هذا من ثلاثة مصادر رئيسية:

- الجدول الرئيسي، مع تحديد عدد كل منتج يتم تصنيعه في كل فترة
- فاتورة المواد، مع سرد المواد اللازمة لكل منتج
- سجلات الجرد، تبين المواد المتاحة<sup>1</sup>.

### 5- البيانات الرئيسية لتخطيط موارد المؤسسات (MRP) 1-5 الأجزاء وهيكل المنتج

تلعب البيانات الرئيسية للجزء دورًا مركزيًا في كل نظام تطبيق صناعي. المصطلح العام "جزء" بما في ذلك التجميعات والمكونات

الأجزاء والمواد الخام والمنتجات النهائية والمزيد. يشير إلى جميع أجزاء المنتج النهائي، بما في ذلك المنتج النهائي نفسه وجميع المكونات الأخرى اللازمة لإنتاج المنتج النهائي. بالإضافة إلى "الجزء"، يتم أيضًا استخدام مصطلحات "المادة" و "العنصر" و "المنتج".

### 2-5 متغيرات المنتج

يستخدم مصطلح متغير المنتج لوصف الأجزاء، وخاصة المنتجات النهائية، التي تختلف عن النموذج الأساسي. في الوقت الحاضر، تتوفر العديد من المنتجات في إصدارات متعددة. هذا يعني أن المنتجات ليست متطابقة بنسبة 100٪، ولكنها تختلف في بعض الميزات.

### 3-5 المزيد من البيانات الرئيسية

بينما تكون بيانات الأجزاء وبيانات هيكل المنتج في صميم تخطيط متطلبات المواد، هناك حاجة إلى العديد من هياكل البيانات الإضافية. وتشمل هذه بيانات الموردين والعملاء والمستودعات<sup>2</sup>.

### 6- المميزات

- ✓ توقع طلبات الإنتاج والتوريد وتحسينها وفقاً للحاجة من ناحية والعمل الجاري (الطلبات والإنتاج والمخزون) وقيود الإنتاج (حجم الإطلاق).
- ✓ إدارة مجموعة متنوعة من المنتجات شبه المصنعة.

### 7- الاحتياطات الواجب اتخاذها

- ✓ يعتمد حساب MRP على عملية تفكيك المنتج المباع على أساس النطاقات والتسميات: يجب التحقق من موثوقية هذا بشكل دوري لضمان صحة العملية؛ يجب أن تكون مستويات التسميات محدودة قدر الإمكان. يتم تغذية حساب M R P من قبل MPS وبالتالي من خلال مزيج من أوامر الشركة والتنبؤات لكل بند يتم بيعه. كلما زاد وقت التسليم التراكمي مقارنة بإمكانية رؤية دفتر

<sup>1</sup>Donald Waters, Logistics, Palgrave Macmillan, 2003, page 171.

<sup>2</sup>Karl E. Kurbel, Enterprise Resource Planning and Supply Chain Management, Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2013, Page 20,29.

الطلبات، زادت عدم استقرار هذه الحسابات. لذلك يجب أن يكون MRP مصحوبًا بنهج تقليل المهلة الزمنية.

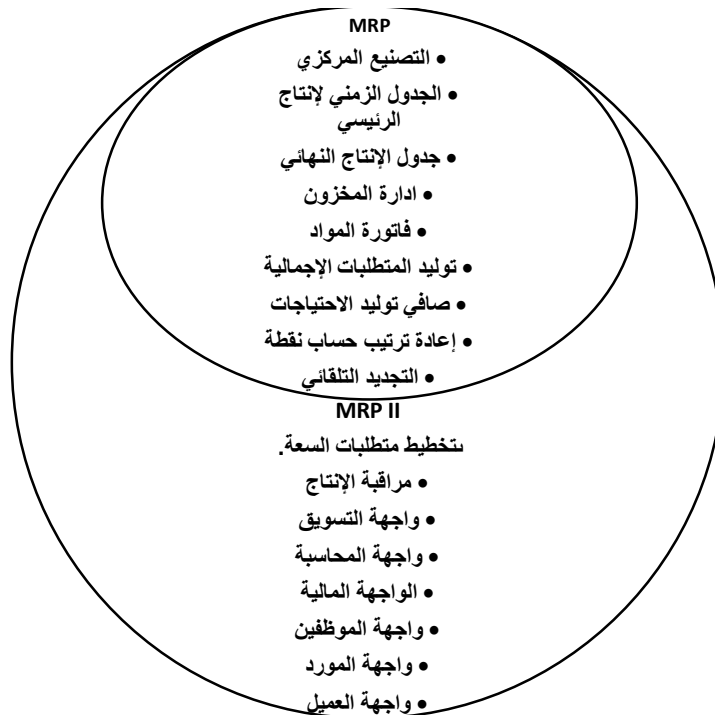
✓ التمييز بين الحساب والعملية: نتائج حساب MRP عبارة عن مقترحات أوامر سيتم تحويلها إلى أوامر مغلقة بواسطة المخطط قبل بدء التنفيذ<sup>1</sup>.

### 1- لمحة حول:MRPII

في أواخر السبعينيات، كان MRP هو المصق المعطى لأنظمة المعلومات التي تشمل تدفق المواد من الموردين، من خلال عملية التصنيع (وجميع عملياتها الفرعية)، إلى عملاء الشركة في شكل سلع تامة الصنع. لم تكن القوة الرئيسية لـ MRP II على MRP هي أن MRP II تستخدم برامج كمبيوتر أكثر تعقيدًا ولكنها ربطت وظائف الأعمال التي كانت تُنظر إليها سابقًا على أنها عمليات منفصلة. تتضمن العملية المنفصلة نظام معلومات منفصل للعملية.

يعني ربط العمليات معًا أنه يجب دمج أنظمة المعلومات في نظام واحد. يمثل MRP II تغييرًا في عقلية الإدارة للتعامل مع العمليات المنفصلة ولكنها وثيقة الصلة ككل. يلخص الشكل (1.5) خصائص MRP و MRP II<sup>2</sup>.

### الشكل 1-5: خصائص MRP و MRP II



المصدر :

<https://www.researchgate.net/publication/220438775>

<sup>1</sup>Michel Fender, Franck Barone, Le supply chain management en 37 fiches-outils, Dunod, Paris, 2012, page :87

<sup>2</sup><https://www.researchgate.net/publication/220438775> Article in International Journal of Internet and Enterprise

**تعريف: MRP II** هي أداة تخطيط هرمي. تفرض القرارات التي يتم اتخاذها على مستوى واحد قيودًا يتم من خلالها اتخاذ قرارات أكثر تفصيلاً على المستوى الأدنى. نظرًا لأنه يُسمح بالتعليقات من المستوى الأدنى إلى المستوى الأعلى، فقد تتم مراجعة القرارات المتخذة على مستويات أعلى. لذلك، يتم تصنيفها كأداة تخطيط هرمي ضمني<sup>1</sup>.

✓ يوفر MRP II نظامًا متكاملًا لمزامنة جميع الوظائف داخل المنظمة.

✓ يربط الجداول الزمنية لجميع الوظائف والموارد بالجدول الرئيسي<sup>2</sup>.

### ثانياً: نظام إدارة النقل

يعد برنامج إدارة النقل أو TMS (نظام إدارة النقل) أداة لدعم إدارة النقل. يلبي نظام TMS بشكل أساسي احتياجات تتبع التسليم وتحسين النقل (المخططات وتعيين شركات النقل). الكل يجعل من الممكن تحسين تنظيم النقل. تترجم هذه التحسينات إلى انخفاض في ميزانية النقل.

نظام إدارة النقل مخصص في المقام الأول لشركات النقل أو مقدمي الخدمات الذين يمثل عملهم الأساسي في توفير النقل والخدمات اللوجستية نيابة عن عملائهم. بالنسبة لهذه الناقلات، يغطي TMS وظائف مثل إدارة أسطول من الشاحنات والسائقين، وتنظيم جداول التحميل، والتسليم، والتفريغ، وإعداد الفواتير<sup>3</sup>.

### ثالثاً: نظام إدارة المستودعات

يهدف استخدام نظام إدارة المستودعات (WMS) المحوسبة إلى توفير معرفة أفضل بكمية ونوعية نشاط المتجر والمخزونات، لتجنب أخطاء الإعداد، لتحسين استخدام الموارد والأسطح أو لتحسين إمكانية التتبع

توفر حزمة برامج المستودعات (WMS) معرفة كاملة بالمخزون، وتحسين إنتاج المستودعات، وضمان إمكانية تتبع المعلومات من خلال التعبئة وتتبع الدفعات، وتكثيف الموارد مع العمل الذي سيتم تنفيذه، وتحسين تكاليف النقل، والتحكم بشكل عام في تشغيل المستودعات<sup>4</sup>.

<sup>1</sup>Andreas Drexl, Alf Kimms, Beyond Manufacturing Resource Planning (MRP II), Advanced Models and Methods for Production Planning, Springer-Verlag Berlin Heidelberg 1998, Page 22.

<sup>2</sup>Karl E. Kurbel, Enterprise Resource Planning and Supply Chain Management, Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2013, Page 61,65.

<sup>3</sup> <https://www.faq-logistique.com/TMS.htm> consulté le 23 /03 /2024 a 22h21

<sup>4</sup> <https://www.faq-logistique.com/WMS.htm> consulté le 23 /03 /2024 a 22h30

## المطلب الرابع: طريقة في الوقت المناسب (JIT)

سنتناول في هذا المطلب تقنية ( في الوقت المناسب)

### الفرع الأول: مفهوم في الوقت المناسب (Just In Time JIT)

تم اعتماد JIT، وهو نهج إداري نشأ في اليابان في الخمسينيات من القرن الماضي، على نطاق واسع من قبل الشركات المصنعة اليابانية منذ السبعينيات. يعتبر التخلص من النفايات حجر الزاوية في نهج إدارة JIT. من المسلم به أن تنفيذ JIT هو أحد العوامل الرئيسية التي ساهمت في النجاح الذي تحقق في القدرة التنافسية الدولية للمصنعين اليابانيين في العقود الماضية (Wu 2003).

يعرّف JIT على أنه « إتاحة الجزء الصحيح في الوقت المناسب بالضبط وبالكمية المناسبة للدخول في التجميع<sup>1</sup>»

كان إهدار الوقت والموارد هو السبب الوحيد الذي وجده Ohno يفسر إنتاجية أفضل للأمريكيين مقارنة باليابانيين. يعرّف السيد Toyoda ، الرئيس الفخري لشركة Toyota ، النفايات على أنها "أي شيء يتجاوز الحد الأدنى من الكمية المطلوبة في المواد والمعدات والمساحة والوقت لإضافة قيمة إلى المنتج" (Desrosiers، 2006)، يمكن أن تكون مصادر النفايات:

- ✓ المنتجات المعيبة.
- ✓ الحركات أو النقل غير الضروري.
- ✓ أوقات الانتظار.
- ✓ الإفراط في الإنتاج الذي يعني وجود مخزون فائض.
- ✓ ضعف جودة الاتصال بين مختلف المشاركين<sup>2</sup>.

### الفرع الثاني: أنواع التحسينات المتخذة لتحقيق الإنتاج في الوقت المناسب (JIT) :

#### 1. تصنيع التدفق

يتطلب تصنيع التدفق التخلص، كلما أمكن ذلك، من الأكوام ووسائل النقل لتمكين عملية العمل من التدفق بطريقة مستوية عبر الخط. الهدف هو جعل كل قطعة عمل تتحرك خلال سلسلة العمليات بحيث تتم معالجتها بشكل صحيح خلال وقت الدورة.

2. معالجة متعددة العمليات : في مخطط تخطيط المعدات التقليدية، حيث يتم تجميع العديد من الأجهزة التي لها نفس وظيفة المعالجة معًا كمتجر، قد يكون عامل واحد قادرًا على التعامل مع عدة آلات، ولكن التعامل مع العديد من العمليات أمر غير وارد.

<sup>1</sup>Keehung Lai and T.C.E. Cheng, Just-in-Time logistics, gower publishing limited, England, 2009, page09

<sup>2</sup>Zerouk MOULOUA, Op. Cit, 2007, page37.

### 3. كانبان (Kanban)

كانبان أداة لتحقيق الوقت المناسب. لكي تعمل هذه الأداة بشكل جيد إلى حد ما، يجب إدارة عمليات الإنتاج بحيث تتدفق قدر الإمكان. هذا حقاً هو الشرط الأساسي. الشروط الهامة الأخرى هي تسوية الإنتاج قدر الإمكان والعمل دائماً وفقاً لأساليب العمل القياسية<sup>1</sup>.

### 4. تخفيض القوى العاملة

يتم تقليدياً تنظيم الإنتاج بهدف الحفاظ على عدد ثابت من العمال على الخط. يرفض نظام الإنتاج JIT طريقة التفكير هذه وبدلاً من ذلك ينظم الإنتاج باستخدام الحد الأدنى من العمال (تكاليف الموظفين) المطلوبة لتلبية الطلب (تقلب) العملية التالية (السوق).

### 5. التحكم البصري

تتمثل إحدى الطرق الرئيسية لإجراء تحسينات جريئة في جعل أعطال الخطوط أو مشكلات أرض المصنع الأخرى مرئية وواضحة بدرجة كافية بحيث يمكن لأي شخص اكتشافها بسهولة. يمكن استخدام أجهزة مختلفة لجعل مشاكل خط الإنتاج أكثر وضوحاً. كانبان وأندون (أضواء إنذار توقف الخط) هما من أجهزة التحكم المرئية.

### 6. التسوية

قبل ذلك بقليل، استخدمت مصطلح "شيش كبوب" في مناقشة نوع مخطط الإنتاج الذي كان شائعاً خلال عصر الإنتاج الضخم. تشير صورة شيش كبوب إلى الطريقة التي تمت بها معالجة الكثير في مجموعات كبيرة ومنفصلة (الأكبر كان ذلك أفضل)، تماماً مثل الطريقة التي يتم بها وضع اللحوم والخضروات واحدة تلو الأخرى على أسياخ شيش كبوب. تمت معالجة الكثير ثم تخزينه. يستدعي مفهوم التسوية انتشار أنواع وأحجام المنتجات لإنتاج مستوى تدفق إنتاج قدر الإمكان. وبالتالي، يعد التسوية أمراً أساسياً لكل من الإنتاج في الوقت المناسب وتصنيع التدفق.

### 7. التغيير

هنا، أنا أستخدم "التغيير" كمصطلح واسع يغطي ليس فقط استبدال القوالب والشفرات، ولكن أيضاً عمليات أخرى، مثل مراجعة المعايير واستبدال أجزاء التجميع والمواد الأخرى. يجب أن يكون الهدف من تحسينات التغيير هو تقصير الوقت اللازم لمثل هذه العمليات. يجب عليهم إجراء تخفيضات ملحوظة في متطلبات ساعات العمل من أجل بناء خط تصنيع قوي ومرن قابل للتكيف مع التغييرات.

### 8. ضمان الجودة

الجودة ليست شيئاً يحدث فقط عندما يكون لدينا معدات إنتاج جيدة. وبالمثل، فإن جعل مشغلي المعدات يعملون بحذر أكبر لا يقلل بالضرورة من عدد المنتجات المعيبة. بدلاً من ذلك، يتطلب ضمان

<sup>1</sup>Phil Ledbetter, The Toyota Template, The Plan for Just-in-Time and Culture Change Beyond Lean Tools, CRC Press, 2018, Page 68.

الجودة نهجًا شاملاً يعالج جميع عوامل الإنتاج، بما في ذلك الأشخاص والسلع ومعدات الإنتاج وطرق الإنتاج.

### 9. العمليات القياسية

تعتبر العمليات القياسية ضرورية للحفاظ على تصنيع التدفق بمجرد إنشائه ولمواكبة جدول الإنتاج. باختصار، العمليات القياسية هي العمليات التي تم تطويرها بعناية لتحقيق مزيج فعال من الأشخاص والسلع والآلات والحفاظ عليه لإنتاج منتجات عالية الجودة اقتصاديًا وسريعًا وأمنًا.

### 10. جيدوكا: الأتمتة البشرية (Jidoka)

Jidoka هي أتمتة بلمسة إنسانية، وبالتالي فهي تختلف عن الأتمتة بالمعنى العادي. يجلب Jidoka البشر إلى عملية الأتمتة لضمان الموثوقية والمرونة والدقة.

كان هذا تطورًا كبيرًا في مجال الأعمال التجارية. ما كان يعنيه هو زيادة لا تصدق في كفاءة العمل. بدلاً من مشغل واحد وآلة واحدة، يمكن للمشغل الآن تشغيل العديد من الآلات، لأنه لم يكن مطلوبًا منه الوقوف فوق كل واحدة على حدة. كانت هذه تقنية متطورة في ذلك الوقت. تم نقل هذه الطريقة نفسها إلى صناعة السيارات لاحقًا باستخدام أجهزة poka-yoke التي تستشعر العيوب وتساعد على تحسين الجودة من خلال منع إنتاج أجزاء ذات جودة رديئة<sup>1</sup>.

### 11. الصيانة والسلامة

في نظام الإنتاج JIT، يتم إيقاف تدفق الإنتاج بالكامل كلما تعطلت أصغر آلة. هذا هو السبب في أن نظام الإنتاج JIT يعطي قيمة كبيرة لأنشطة الصيانة التي تحافظ على قدرة إنتاج عالية. يتم التركيز بشكل متساوٍ على السلامة الاعتبار الأول والأهم في الإنتاج من أجل منع الأعطال والحوادث<sup>2</sup>.

#### 1- العناصر الرئيسية في JIT

1- في كل مرة يتم إجراء تغييرات على عملية ما، أو التبديل من صنع منتج إلى صنع منتج آخر، هناك تأخيرات وانقطاعات وتكاليف. يقول JIT أن هذه التغييرات تهدر الموارد ويجب القضاء عليها. بمعنى آخر، يحتاج JIT إلى بيئة مستقرة حيث تصنع العملية أعدادًا كبيرة من منتج قياسي، بسعر ثابت، لفترة طويلة.

2- يمكن أن تقلل هذه البيئة المستقرة التكاليف باستخدام الأتمتة المتخصصة. ثم يعمل JIT بشكل أفضل مع الحجم الكبير والإنتاج الضخم.

3- يجب أن يسمح مستوى الإنتاج بالتدفق السلس والمستمر للمنتجات خلال العملية. يجب استخدام كل جزء من العملية بشكل كامل، لذلك من المحتمل أن تكون العملية عبارة عن خط تجميع متوازن بشكل جيد. يتم تسليم المواد مباشرة إلى خط التجميع في الوقت المطلوب فقط. يجب أن يكون الموردون قادرين على التكيف مع هذا النوع من العمليات. سيكون غير عملي لجلب كل وحدة فردية من الموردين، لذا فإن أفضل

<sup>1</sup> Phil Ledbetter, Op. Cit, Année, page 77.

<sup>2</sup> HIROYUKI Hirano, JIT Implementation Manual, Volume 1 The Just-in-Time Production System, Second Edition, Productivity Press, 2009Page 10-11

- شيء هو استخدام دفعات صغيرة جداً. في حالة استخدام دفعات صغيرة، يجب تقليل تكاليف إعادة الطلب قدر الإمكان وإلا ستكون عمليات التسليم المتكررة باهظة الثمن.
- 4- نظراً لعدم وجود مخزون لتوفير غطاء أمان، فإن أي عيوب في المواد ستؤدي إلى تعطيل الإنتاج. لذلك، يجب أن يكون الموردون موثوقين تماماً وأن يوفر مواد خالية من العيوب.
- 5- إذا حدث خطأ ما، يجب أن يتمكن الأشخاص الذين يعملون في العملية من العثور على السبب، واتخاذ الإجراء اللازم لتصحيح الخطأ، والتأكد من عدم حدوثه مرة أخرى. هذا يحتاج إلى قوة عاملة ماهرة ومرنة ملتزمة بنجاح المنظمة.

### المبحث الثاني: أساسيات حول ترشيد النفقات

يتناول هذا المبحث المطالب الآتية:

- المطالب الأول: مفهوم النفقة العامة و ظوابط الانفاق العام
- المطالب الثاني: مفهوم ترشيد النفقات العامة
- المطالب الثالث: أساسيات حول ترشيد النفقات

### المطلب الأول: مفهوم النفقة العامة وظوابط الانفاق العام

#### الفرع الأول: تعريف وعناصر النفقة العامة

##### 1. تعريف النفقة العامة:

"النفقة هي مبلغ يخرج من الذمة المالية للدولة أو أحد تنظيماتها بقصد تحقيق حاجة عامة " من خلال هذا التعريف يتبين لنا أن للنفقة ثلاثة عناصر :

##### 2. عناصر النفقة العامة

- **الصفة النقدية للنفقة :** العنصر الأول من عناصر النفقة هو استعمال مبلغ من النقود ثمننا لما تحتاج إليه الدولة من خدمات أو مواد أو إنشاءات أو غيرها من الوظائف التي تقوم الدولة بأدائها، و هذه الصفة يميزها عما كانت تتبعه الدول قديماً من استعمال المواطنين و الزامهم بأداء خدمات عامة، بدون مقابل "نظام السخرة ."
- **صفة القائم بالإنفاق :** العنصر الثاني من عناصر النفقة العامة هو صدورها من الدولة أو أحد تنظيماتها كوحدات الحكم المحلي و غيرها، و يخضع لها أيضا المشاريع التجارية التي تنفق عليها الدولة بقصد تحقيق الربح ما دامت تخضع لإشراف الجهاز الإداري للدولة .
- **هدف النفقة العامة :** العنصر الثالث من عناصر النفقة يتمثل في الهدف الذي تنشده النفقة العامة، و هو إشباع و تلبية الحاجات العامة، كالأمن و الأستقرار و الحماية من العدوان الداخلي و الخارجي و غيرها، فلا بد أن تهدف النفقة إلى تحقيق مصلحة عامة فلا تصرف لمنفعة فرد بعينه أو

أفراد معينين، كالتالي كانت تصرف في الماضي لنفقات الملوك و حفالتهم الخاصة، و مما يميز النفقة العامة في الوقت الحالي أنها لبد أن توافق عليها السلطة التشريعية.

### الفرع الثاني : ضوابط الإنفاق العام<sup>1</sup>

يقصد بضوابط النفقة العامة القواعد التي يتم الإستناد إليها في إقرارها، والتي تحدد النوع والحجم الأمثل من النفقات العامة بشكل يدعم ويزيد من مشروعيتها اقتصاديا واجتماعيا، وتتمثل هذه الضوابط في:

1. **ضابط المنفعة العامة (أي تحقيق أكبر قدر من المنفعة العامة للمجتمع):** إن تحقيق أكبر قدر من المنفعة العامة يعني بالدرجة الأولى ألا توجه النفقة العامة لتحقيق المصالح الخاصة لبعض الأفراد أو لبعض فئات المجتمع دون البعض الآخر نظرا لما يتمتعون به من نفوذ سياسي أو اجتماعي، كما يعني أيضا أن ينظر إلى المرافق والمشروعات العامة نظرة إجمالية شاملة لتقدير احتياجات كل مرفق وكل وجه من أوجه الإنفاق في ضوء احتياجات المرافق والمشروعات وأوجه الإنفاق الأخرى.

ويستوجب تحقيق أكبر قدر من المنفعة العامة أن توزع مبالغ النفقات العامة بحيث تكون المنفعة المترتبة على النفقة الحدية في كل وجه من وجوه الإنفاق مساوية للمنفعة المترتبة على النفقة الحدية في كافة الوجوه الأخرى.

ولا شك أن معرفة مبلغ الإنفاق العام الذي ينفق على وجه معين له فائدته، حتى لو استحال قياس المنفعة التي تعود على المجتمع منه، وتتمثل هذه الفائدة في إفساح المجال أمام الرأي العام والسلطة التشريعية لمراقبة الحكومة وهي بصدد توزيع مبالغ النفقات العامة بين وجوه الإنفاق المختلفة<sup>2</sup>.

2. **ضابط الاقتصاد في النفقات العامة:** وهي قاعدة قديمة تنص على وجوب الاقتصاد في الإنفاق العام وعدم التبذير، ولا يقصد بالاقتصاد في النفقة التقتير في الإنفاق ولكن يقصد به إنفاق ما يلزم إنفاقه مهما بلغ مقداره على المسائل الجوهرية، وضرورة الابتعاد عن الإنفاق على ما هو خلاف ذلك<sup>3</sup>

3. **ضابط الترخيص و التقنين:** (الترخيص هو ما يميز النفقة العامة عن النفقة الخاصة، ويعني ذلك أن أي مبلغ من الأموال لا يصرف إلا إذا سبقت موافقة الجهة المختصة بالتشريع، أما تقنين

<sup>1</sup> زهير حنبلي ، دور السياسة المالية في ترشيد النفقات العامة في الدول النامية، أطروحة دكتوراه مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم يف العلوم الاقتصادية تختصص إقتصاد دولي، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيذر بسكرة، السنة الجامعية 2018-2019، ص62

<sup>2</sup> <https://mail.almerja.com/more.consulté> le:10/04/2024 à 17h20

<sup>3</sup> لعربي بن علي بوعلام، آليات ترشيد النفقات العامة في الجزائر، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في الحقوق، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم الحقوق،

النشاط الإنفاقي للدولة فالمقصود به أن يتم تنفيذ النفقات العامة وفقا للإجراءات التي حددتها الميزانية وقوانين المالية، ويعد الضامن لتحقيق المنفعة والاقتصاد في النفقة، ويتمثل في درجة إحترام المنفذين لقواعد الإجراءات القانونية التي تتطلبها النصوص التشريعية عند تنفيذ النفقة العامة من خلال أساليب الرقابة بشتى صورها، وتحدد القوانين التي تنظم النشاط المالي والنفقات، حيث تعين السلطة المخولة وهو ما يضمن أن النفقة العامة قد تم صرفها في مكانها بما يضمن تحقيق النفع العام المستهدف.

4. **ضابط المرونة:** وهو من الضوابط التي بدأت تشغل حيزا كبيرا في مجال النفقات العامة خاصة مع بروز الأزمات بمختلف أشكالها سواء الاقتصادية أو الاجتماعية وحتى السياسية، بحكم أن لها تأثير مباشر أو غير مباشر على حجم النفقات العامة، وهو ما يستلزم تمتع هذه الأخيرة بالمرونة الكافية للاستجابة مع هذه المتغيرات. لكن مرونة النفقات العامة تكون من إطارها الإيجابي وليس السلبي، إضافة إلى كونها خاضعة إلى ضوابط أخرى متكاملة في ما بينها، فالعمل وفق مبدأ المرونة يقتضي الالتزام بما هو محدد من النفقات العامة وبالأوجه المحددة لها، فمرونة النفقات العامة لا تكون في حجمها وا ، والتي قد يحصل تعارض فيها في وقت أزمة أو ما شابه ذلك، نأ أيضا في الأوجه الموجهة لها عندها يأخذ بمبدأ الأولوية في تحقيق الأهداف والذي يستلزم تمتع النفقات العامة بالمرونة الكافية، أي مرونة الموارد المالية وقدرتها على الانتقال من قطاع لآخر .

5. **ضابط العدالة:** وتكون العدالة في النفقات العامة بما يتصل بتحقيقها في توزيع العبء على من يتحملها، حيث تحقق العدالة في توزيع الأعباء التي يتم تحصيلها لتمويل هذه النفقات العامة، وذلك بالشكل الذي يستند إلى القدرة على الدفع لكل فرد مكلف، وكذلك تحقق العدالة في توزيع الخدمات والمنافع العامة بحيث لا توجه لفائدة فئات دون غيرها، ولكن في إطار توجيه هذه النفقات لخدمة كل فئات المجتمع مع التركيز على الفئات الاجتماعية الأقل دخلا بدرجة أكبر، وبالشكل الذي يرفع معه دخول هذه الفئات من خلال الإعانات المقدمة لهم، أو من خلال الخدمات التي تساهم في الرفع من دخولهم الحقيقية، أو من خلال الإنفاق على الخدمات التي تساهم في تطوير قدراتهم التعليمية والصحية، ومن ثم التأثير على إنتاجيتهم في الاقتصاد مما يسمح بتحقيق عدالة أكبر في توزيع الدخل وتقليل التفاوت والطبقية في المجتمع<sup>1</sup>

<sup>1</sup> لعربي بن علي بوعلام، مرجع سابق ، ص 18

## المطلب الثاني : تصنيفات أعباء الميزانية

لقد صنف قانون المالية الجزائري النفقات العامة حسب المادتين ( 28 و 29) من القانون عضوي رقم: 15-18 مؤرخ في 22 ذي الحجة عام 1439 الموافق 2 سبتمبر سنة 2018، يتعلق بقوانين المالية.

في الفرع الجزئي الثاني الخاص بتصنيف أعباء الميزانية الى:

**المادة 28 :** تجمع أعباء ميزانية الدولة حسب التصنيفات الآتية:

- (1) **النشاط :** يتكون هذا التصنيف من البرنامج و تقسيماته
- (2) **الطبيعة الاقتصادية للنفقات:** يتكون هذا التصنيف من أبواب النفقات و أقسامها
- (3) **الوظائف الكبرى للدولة:** يتكون هذا التصنيف من خلال تعيين القطاعات المكلفة بتحقيق الأهداف حسب الوظيفة

(4) **الهيئات الادارية المكلفة باعداد الميزانية و تنفيذها :** يعتمد هذا التصنيف على توزيع الاعتمادات المالية على الوزارات و المؤسسات العمومية

**المادة 29:** تتضمن أعباء ميزانية الدولة حسب الطبيعة الاقتصادية ، الأبواب الآتية:

- (1) نفقات المستخدمين
- (2) نفقات تسيير المصالح
- (3) نفقات الاستثمار
- (4) نفقات التحويل
- (5) أعباء الدين العمومي
- (6) نفقات العمليات المالية
- (7) نفقات غير متوقعة<sup>1</sup>

**المادة 30 :** تتكون الاعتمادات المالية المفتوحة من رخص الالتزام ومن اعتمادات الدفع.

تمثل رخص الالتزام الحد الأقصى للنفقات التي يمكن الالتزام بها. ويمكن أن ينتج عن الالتزام أثر على سنة مالية واحدة أو أكثر. وتبقى رخص الالتزام التي تم تبليغها للسنة المعنية سارية للسنة الموالية، عند الاقتضاء، فيما يخص نفقات الاستثمار.

تمثل اعتمادات الدفع الحد الأقصى للنفقات الممكن الأمر بصرفها أو تحرير الحوالات الخاصة بها أو دفعها خلال السنة لتغطية الالتزامات الناشئة في إطار رخص الالتزام

**المادة 31 :** تكون الاعتمادات المالية حصرية أو تقييمية.

لا يمكن الالتزام والأمر بصرف أو دفع النفقات المتعلقة بالاعتمادات المالية الحصرية إلا في حدود الاعتمادات المالية المفتوحة

<sup>1</sup> الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية العدد 53 ، مؤرخ في 22 ذي الحجة عام 1439 الموافق 2 سبتمبر سنة 2018، ص: 11، 12

يمكن الالتزام بالنفقات مسبقا بواسطة اعتمادات مسجلة بعنوان السنة المالية الموالية وفقا للشروط المحددة بموجب حكم في قانون المالية.

تقيد النفقات المتكفل بها عن طريق اعتمادات مالية تقييمية عند الحاجة، بمبلغ يفوق مبلغ الاعتمادات المفتوحة، ويتم تسوية تجاوز الاعتمادات المالية التقييمية تحويل أو نقل الاعتمادات المالية المتوفرة في الميزانية العامة للدولة، أو بتقييدها في حساب النتائج ويتم إبلاغ الجهات المختصة في البرلمان فورا، بأسباب تجاوز الاعتمادات التي تمت تسويتها بقيدها في حساب النتائج.

### المادة 32 : تغطي الاعتمادات المالية التقييمية:

- (1) أعباء الدين العمومي
- (2) رد المبالغ المحصلة من غير حق
- (3) التخفيضات والاستردادات
- (4) الأعباء المتعلقة بالالتزامات الدولية
- (5) الأعباء المتعلقة بسريان مفعول ضمانات ممنوحة من الدولة.

يمكن تعديل أصناف الأعباء التي تمت تغطيتها بالاعتمادات التقييمية، بموجب قانون المالية.

### المادة 33 : يمكن إجراء نقل أو تحويل في الاعتمادات المالية خلال السنة المالية الجارية لتعديل

التوزيع الأولي لاعتمادات البرامج.

يتم نقل الاعتمادات المالية من برنامج إلى آخر على مستوى نفس الوزارة أو المؤسسة العمومية، بموجب مرسوم يتخذ بناء على تقرير مشترك بين الوزير المكلف بالمالية والوزير أو مسؤول المؤسسة العمومية المعني.

يتم تحويل الاعتمادات المالية ما بين برامج وزارات أو مؤسسات عمومية مختلفة، بموجب مرسوم رئاسي يتخذ بناء على تقرير مشترك بين الوزير المكلف بالمالية ووزراء القطاعات أو مسؤولي المؤسسات العمومية المعنيين، ويتم إبلاغ البرلمان بذلك.

لا يمكن أن تتجاوز مبالغ الاعتمادات المالية المتراكمة التي كانت موضوع نقل أو تحويل بموجب مرسوم رئاسي يتخذ بناء على تقرير مشترك بين الوزير المكلف بالمالية ووزراء القطاعات أو مسؤولي المؤسسات العمومية المعنيين، و يتم إبلاغ البرلمان بذلك.

يتم تحويل الاعتمادات المالية ما بين برامج وزارات أو مؤسسات عمومية مختلفة، بموجب مرسوم رئاسي يتخذ بناء على تقرير مشترك بين الوزير المكلف بالمالية ووزراء القطاعات أو مسؤولي المؤسسات العمومية المعنيين، ويتم إبلاغ البرلمان بذلك.

لا يمكن أن تتجاوز مبالغ الاعتمادات المالية المتراكمة التي كانت موضوع نقل أو تحويل بموجب مرسوم خلال نفس السنة، حدود 20 % من الاعتمادات المالية المفتوحة بموجب قانون المالية للسنة بالنسبة لكل برنامج من البرامج المعنية.

لا يمكن أن تستفيد البرامج التي كانت اعتماداتها موضوع نقل أو تحويل، خلال السنة المالية، من تحويل أو نقل من التخصيصات الإجمالية، إلا في حالة تدبير عام في مجال الأجور.

**المادة 34 :** لا يمكن أن تكون الاعتمادات المالية المسجلة في باب نفقات المستخدمين موضوع أي

عملية حركة للاعتمادات المالية انطلاقاً من أبواب أخرى من النفقات أو لصالح أبواب أخرى من النفقات لا يمكن القيام بأي حركة للاعتمادات المالية من الاعتمادات المالية التقييمية لفائدة الاعتمادات المالية الحصرية بما فيها الاعتمادات المتعلقة بنفقات المستخدمين.

يجب أن يسجل مبلغ كل عملية نقل أو تحويل أو حركة أخرى للاعتمادات المالية في حدود الاعتمادات المالية المحددة في قانون المالية.

تحدد شروط وكيفيات حركة الاعتمادات المالية داخل برنامج فرعي ومن برنامج فرعي إلى آخر داخل نفس البرنامج وبين مختلف الأبواب داخل برنامج أو برنامج فرعي وكذا كيفيات وضعها حيز التنفيذ، عن طريق التنظيم.

**المادة 35 :** يجب تبرير الاعتمادات المالية اللازمة لتغطية نفقات الدولة كل سنة وبصفة كلية.

مع مراعاة أحكام المادة 36 من هذا القانون، لا تخول الاعتمادات المالية المفتوحة بعنوان سنة مالية، الحق في استمرارية سريانها في السنة المالية الموالية.

**المادة 36 :** يمكن الاستمرار في تنفيذ اعتمادات الدفع المتوفرة في برنامج في نهاية السنة، خلال

السنة الموالية وفي نفس البرنامج وذلك في حالات استثنائية ومبصرة قانوناً، حسب الشروط والكيفيات المحددة عن طريق التنظيم ويجب أن يتم هذا التنفيذ قبل انقضاء الفترة التكميلية التي لا تتعدى مدتها تاريخ 31 جانفي من السنة الموالية لسنة تنفيذ الميزانية، ولا تعني هذه الفترة إلا التنفيذ المحاسبي للميزانية

يمكن أن تتقل اعتمادات الدفع المتوفرة في باب نفقات الاستثمار لبرنامج ما، إلى نفس البرنامج بحد أقصى قدره خمسة في المائة (5%) من الاعتماد الأولي ويتم النقل عن طريق قرار وزاري مشترك يتخذه وزير القطاع المعني والوزير المكلف بالمالية قبل نهاية الفترة التكميلية المذكورة أعلاه. وتضاف المبالغ التي تم نقلها إلى اعتمادات الدفع المفتوحة بموجب قانون المالية.

يجب ألا يتسبب في أي حال من الأحوال، تمديد التنفيذ إلى الفترة التكميلية ونقل اعتمادات الدفع في تدهور التوازنات الميزانية والمالية.

**المادة 37 :** يمكن للدولة اللجوء لتمويل كلي أو جزئي العمليات الاستثمار العمومي، في إطار تعاقدية

أو شراكة مع شخص معنوي خاضع للقانون العام أو الخاص، مع مراعاة، لا سيما إطار النفقات المتوسط المدى وكذا برامج القطاع المعني المقررة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> مرجع سابق ، ص 13.

## المطلب الثالث : أساسيات حول ترشيد النفقات العامة

### الفرع الأول : مفهوم و أهداف ترشيد النفقات

#### 1-تعريف ترشيد الأنفاق العام:

أخذ مصطلح ترشيد العام العديد من المعاني والمفاهيم الا انها تمحورت في مجملها حول العمل على زيادة فاعلية الأنفاق العام بالقدر الذي يمكن معه زيادة قدرة الاقتصاد الوطني على تمويل ومواجهة التزاماته الداخلية والخارجية مع القضاء على مصدر التبذير والاسراف الى ادنى حد ممكن، لذا فإن ترشيد الأنفاق العام لا يقصد به ضغطه ولكن يقصد به الحصول على أعلى إنتاجية عامة ممكنة بأقل قدر ممكن من الأنفاق العام، والاسراف يمكن تحديد نطاقه اذا زد الأنفاق العام الى مستوى أعلى بكثير عن موارد الدولة، أو انخفاض إنتاجية الأنفاق العام الى ادنى حد ممكن .

كما يعرف على أنه: الاستخدام الأمثل والتوجيه الأنسب للنفقات العامة نحو أفضل البدائل الأنفاقية التي تعظم الفائدة للإنسان الذي يقوم بالأنفاق العام، وتقلل الخسارة والتضحية بالفرصة البديلة أمام الإنسان (أفراد، أسر، منظمات، حكومات...)، وترتبط مسائل الأنفاق العام العام وترشيده بمدى اتباع الأجهزة الحكومية لأساليب الرشد والفعالنية في توزيع برامجها على نحو يحقق أفضل الإستخدامات وأكثرها مردودا وفعالية وإشباعا للحاجات العامة .

وبالتالي فترشيد الانفاق العام يعني تأطيره كما وكيفا بالشكل الذي يحقق أكبر منفعة عامة بأقل التكاليف الممكنة، وتشديد آلية الرقابة وتعزيز مبادئ الحوكمة الرشيدة التي تقتضي المساءلة والشفافية والإفصاح حول كيفية تسيير النفقة العامة، فضال عن التقييم الدوري لأدائها وتصحيح الانحرافات السلبية في الوقت المناسب<sup>1</sup>.

#### 2- أهداف ترشيد النفقات العمومية:

تتمثل أهداف ترشيد النفقات العمومية فيما يلي:

1-2 الإستخدام أفضل للموارد العامة، وهذا ما توصلت إليه بعض المؤسسات التي إعتمدت هذه الطريقة قبل تبني ذلك من قبل بعض الحكومات .

2-2 الحد من التبذير، بسبب الاستخدام المزدوج أو قلة الفعالية أو بسبب تعارض في الأهداف.

<sup>1</sup> فضيلة بوطورة، مريم زغالمة و سالمى أحمد، ترشيد الانفاق العام كمدخل للحد من الفساد في الجزائر ، ، مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الاعمال

2-3 ومن أجل الوصول إلى هدف الاستخدام الفعال للموارد العامة، فإنه يجب على الإدارة أن تكون مؤهلة في إتخاذ أفضل القرارات المالية، وهذا ما يتوجب تطبيق مبدأ فعالية الإدارة، كأداة الدولة ووسيلة عمل الحكومة من أجل التحكم بل وإدارة المتغيرات .ولتحقيق ذلك يجب أن تتوفر بعض المعطيات:

- يجب أن يكون هناك تطابقا بين الإدارة ومحيطها الاقتصادي والاجتماعي .
- أن تقدم الإدارة لوسطها كل الخدمات الجماعية الضرورية اللازمة لتطور وتقدم الاقتصاد .
- توفير تركيب هيكلي للإدارة يساعد على نجاح عملية التسيير الداخلي الأفضل لهذه الإدارة، وأحيانا يسهل احتواء كل التغيرات المستقبلية.

2-4 بعض الإقتصادييين والماليين يأملون من تطبيقهم لهذه الطريقة التعويض عن الخطة المركزية العامة للتنمية، وذلك من خلال التخطيط والبرمجة للنفقات السنوية للميزانية ضمن أفق تتعدى فترة الميزانية (سنة واحدة)<sup>1</sup>

## الفرع الثاني : عوامل وآليات ترشيد النفقات العمومية

### 1. عوامل نجاح ترشيد النفقات العمومية

- عوامل نجاح ترشيد النفقات العمومية :يوجد العديد من العوامل التي يمكنها أن تساهم في نجاح عملية ترشيد النفقات العمومية ويمكن ذكر أهمها في ما يلي :تحديد أهداف دقيقة وواضحة من أجل البرامج الحكومية المسطرة "الخطط التنموية" سواء كانت طويلة أو متوسطة الأجل (المهايتي ،ص: 95)؛
- تحديد الأولويات من أجل الحفاظ على المال العام من الضياع وتعظيم منفعة استخدامه؛
  - القياس الدوري لأداء برامج الإنفاق العام؛
  - عدالة الإنفاق العام ومدى تأثيره على مصلحة الفئات الأضعف؛
  - تفعيل دور الرقابة على النفقات العمومية<sup>2</sup>.

### 2. آليات ترشيد الأنفاق العام:

يكون ترشيد الإنفاق العام بالعمل على زيادة فاعليته وليس بتخفيضه دائما، والذي قد تكون له آثار سلبية على الاقتصاد الوطني. فالفرق كبير بين مفهومي ترشيد الإنفاق وتخفيض الإنفاق، فالترشيد يقوم بالأساس على اتخاذ القرار الصائب في الإنفاق، ما قد يعني تخفيض النفقات في مجالات معينة، وزيادته في مجالات أخرى، والغاية في النهاية ضبط النفقات بما يحقق الهدف العام من صرفها و إنه من الأفضل لأسباب تتعلق بالعرض، والتي تحدد مستوى المعيشة ، زيادة الدخار الحكومي عن طريق تخفيض الإنفاق العام بدلا من زيادة الضرائب، ولترشيد النفقات العامة يتعين:

<sup>1</sup> بن موسى أم كلثوم، عيسى نبوية، ترشيد النفقات العمومية (دراسة تطور النفقات العمومية في الجزائر من سنة 1980 إلى سنة 2013)، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، العدد الرابع، ص 193

<sup>2</sup> أصادق جميلة، دربال عبد القادر، إجراءات ترشيد النفقات العمومية في الجزائر في ظل تقلبات أسعار النفط منذ سنة 2014،مجلة التكامل الاقتصادي،

- 1 - تحديد حجم أمثل للنفقات العامة، وذلك في حدود أقصى ما يمكن تدبيره من الموارد العادية للدولة؛
- 2- إعداد د ارسات الجدوى للمشاريع؛
- 3 - الترخيص المسبق من السلطة التشريعية ضمانا لتوجيه الإنفاق بالشكل الذي يضمن تحقيق المصلحة العامة؛
- 4 - تجنب جميع أوجه الإسراف والتبذير سواء كان خاصا أو عاما؛
- 5 - الالتزام بالاحكام الشرعية في الإنفاق العام، وذلك بأن تكون مرتبطة ارتباطا وثيقا بضابط الحلال و الحرام، فلا تقع النفقات العامة الا في المباحات، وال تكون المشاريع منتجة لسعلا محرمة، كما لا تقوم باستيرادها؛
- 6 - تناسب الإنفاق العام مع المقدرة المالية والأحوال الاقتصادية و الاجتماعية للدولة.
- 7 - تشديد الرقابة بكل أشكالها، سياسية وبرلمانية وقضائية وتقنية أجل الوصول إلى ترشيد النفقات العامة للدولة؛ وضمان احترام أموال الدولة من الضياع والإختلاس، ومن كل أشكال التلاعب
- 8- إصلاح نظام الاعانات الظاهرة والضمنية معا، والاكيد أن الحفاظ على شبكة الامان أمر مهم في ظل تزايد معدلات البطالة، ولكن التحويلات غير الموجهة لا تسمح بضمان توزيع أمثل للموارد الموجهة للفئات السكانية الأضعف. ويمكن جعل دعم الاسعار أكثر فعالية من خلال تعزيز ضبط أسواق السلع الأساسية ، لا سيما المنتجات الطازجة وإيقاف دعم المنتجات المستوردة. ومن شأن توجيه الاعانات ، المقرونة بخفض تدريجي في معدل الاعانات العامة، أن يسمح بخفض العبئ المالي الذي يتقل كاهل الدولة دون إلحاق الضرر بالفئات السكانية الأضعف<sup>1</sup>.

### المبحث الثالث: عرض الدراسات السابقة و بناء النموذج النظري

في هذا المبحث سنتناول عرض الدراسات السابقة و مقارنتها بالدراسة الحالية و تحديد اوجه التشابه و اوجه الاختلاف و وتحديد النقاط التي نستفيد منها في بناء هذه الدراسة.

يتناول هذا المبحث المطالب الآتية:

المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة

المطلب الثاني: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة

المطلب الثالث: استخراج الأبعاد وبناء النموذج

### المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة

هناك العديد من الدراسات السابقة التي تناولت بالدراسة والتحليل موضوع السلاسل اللوجيستكية و اخرى تناولت ترشيد النفقات العمومية ومن بين هذه الدراسات نذكرها يلي:

<sup>1</sup> فضيلة بوطرورة، مريم زغالمة و سالمى أحمد، مرجع سبق ذكره ، ص: 154.

1- دراسة لقواق عبد الرزاق (2014) تحت عنوان دور ممارسات السلسلة اللوجستية في تحسين أداء المؤسسات (دراسة حالة مؤسسة عمومية استشفائية)،  
حدود الدراسة:

- الاطار المكاني ، فقد اقتصرت الدراسة الميدانية على المؤسسة العمومية الاستشفائية بالمسيلة كعينة عن المؤسسات الصحية الجزائرية لدراسة وتقييم تأثير ممارسات السلسلة اللوجستية على أدائها.

- الاطار الزمني، فقد تمت الدراسة في الفترة الممتدة بين شهري مارس وماي 2014.

#### نتائج الدراسة

خلصت الدراسة الى ان مستوى إدارة العلاقات مع الموردين، التسيير الداخلي للسلسلة اللوجستية وإدارة العلاقات مع الزبائن في المؤسسة العمومية الاستشفائية بالمسيلة من وجهة نظر عينة الدراسة كان على العموم متوسطا. كما توصلت الدراسة كذلك إلى أن هناك أثر لممارسات السلسلة اللوجستية (إدارة العلاقات مع الموردين، التسيير الداخلي للسلسلة اللوجستية، إدارة العلاقات مع الزبائن) في تحسين أداء المستشفى (الكفاءة، الفعالية، المرونة) .

2- دراسة رمضاني فضيلة (2022)، تحت عنوان ( دور الرقابة المسبقة في ترشيد النفقات العمومية في مؤسسات القطاع الاستشفائي العمومي دراسة عينة لولاية المدية في الفترة الممتدة بين 2015-2020).

#### حدود الدراسة :

الإطار المكاني: لقد شمل الإطار المكاني للدراسة المنظومة الصحية الجزائرية مع عرض تجارب بعض الدول في تنظيم وتمويل نفقات أنظمتها الصحية مثل: إنجلترا، ألمانيا، الولايات المتحدة الأمريكية وفرنسا. إضافة إلى التركيز على عينة من المؤسسات العمومية الصحية لولاية المدية من خلال عمليات تطبيق الرقابة المالية المسبقة على النفقات الملتزم بها .

الإطار الزمني: شملت دراسة الحالة دراسة تحليلية لعينة من مؤسسات الصحة العمومية خلال الفترة 2015-2022.

#### نتائج الدراسة:

اقترحت هذه الدراسة عرضا لمحاوّر الاصلاح الصحي في الجزائر والتي تمحورت حول: التحكم في طلب الرعاية الصحية، إعادة تشكيل النسيج الاستشفائي ونمط تمويل المؤسسات العمومية الصحية. ومن النتائج المتوصل إليها، أنه لتسهيل الاستخدام الرشيد للموارد الصحية يجب اعتماد نظام الفوترة على أساس التكلفة الفعلية وحساب تكاليف الرعاية الصحية على أساس الأنشطة إضافة إلى ضرورة الانطلاق في تطبيق النظام التعاقدية.

## المطلب الثاني: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة

أولاً: مقارنة بين دراستنا و دراسة لقواق عبد الرزاق (2014) تحت عنوان دور ممارسات السلسلة اللوجستية في تحسين أداء المؤسسات (دراسة حالة مؤسسة عمومية استشفائية)، حاولت هذه الدراسة التعرف على اثر ممارسات السلسلة اللوجستية على أداء المؤسسات الصحية العمومية بالجزائر والمؤسسة العمومية الاستشفائية بالمسيلة كعينة عنها ، و بذلك فقد تميزت دراستنا عن هذه الدراسة بما يلي:

من حيث المتغيرات: تناولت هذه الدراسة ممارسات السلسلة اللوجستية متغيراً مستقلاً، وأداء المستشفى متغيراً تابعاً، وبغرض تحديد اثر المتغير المستقل في المتغير التابع في حين تناولت دراستنا متغيراً مستقلاً وهو الوظيفة اللوجيستكية و ترشيد النفقات العمومية متغيراً تابعاً في ديوان الخدمات الجامعية القطب بالمسيلة.

من حيث العينة: إختارت هذه الدراسة لعينة البحث تطبيق الدراسة في المؤسسة العمومية الإستشفائية بالمسيلة ، فيما كانت عينة دراستنا منصبة على ديوان الخدمات الجامعية القطب بولاية المسيلة

من حيث المكان والزمن: كان مكان هذه الدراسة في المؤسسة العمومية الإستشفائية بالمسيلة في الفترة الممتدة بين شهري مارس وماي 2014 ، في حين كانت دراستنا في ديوان الخدمات الجامعية القطب بالمسيلة في الفترة الممتدة من شهر جانفي الى شهر ماي 2024.

من حيث نوع القطاع: هناك تشابه بين هذه الدراسة و دراستنا فيما يخص نوع القطاع المختار للدراسة حيث كانت هذه الدراسة في قطاع الصحة بينما كانت دراستنا في قطاع التعليم العالي و كلاهما قطاع عام.

من حيث الهدف :

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف المتعلقة بالجانبين النظري والتطبيقي اولها الإلمام بأهم المفاهيم ذات الصلة بموضوع إدارة السلسلة اللوجستية في القطاع الصحي. إضافة الى إلقاء نظرة حقيقية عن واقع السلسلة اللوجستية في المؤسسة العمومية الاستشفائية بالمسيلة وتأثيرها على الأداء و التعرف على آراء مسؤولي المؤسسة حول تطبيق ممارسات السلسلة اللوجستية وتأثيرها على الأداء.

في حين تهدف دراستنا الى الإلمام بمفاهيم عامة حول السلسلة اللوجيستكية و كذا التعرف على واقع تبني ممارسات الادارة اللوجستية وادواتها في ديوان الخدمات الجامعية القطب و مدى تأثيرها على ترشيد النفقات العمومية من خلال تقليل تكاليف السلاسل اللوجيستكية.

ثانياً - مقارنة بين دراستنا و دراسة رضاني فضيلة (2022)، تحت عنوان ( دور الرقابة المسبقة في ترشيد النفقات العمومية في مؤسسات القطاع الاستشفائي العمومي دراسة عينة لولاية المدية في الفترة الممتدة بين (2015-2020)

حاولت هذه الدراسة التعرف على مدى مساهمة الرقابة المالية المسبقة في ضبط وترشيد نفقات المؤسسات الصحية العمومية في الجزائر واختارة من دون الاخلال بمسار النفقة وتعطيل تسيير الخدمة الصحية واختارة ثلاث مؤسسات لاجراء الدراسة ( المؤسسة العمومية الإستشفائية بالمدية، المؤسسة العمومية الإستشفائية بالبرواقية والمؤسسة العمومية للصحة الجوارية "الزبيرية" بالمدية).

**من حيث المتغيرات:** تناولت هذه الدراسة الرقاب المسبقة على النفقات العمومية متغيراً مستقلاً، وترشيد نفقات المؤسسات الصحية العمومية في الجزائر متغيراً تابعاً، وبغرض تحديد اثر المتغير المستقل في المتغير التابع في حين تناولت دراستنا متغيراً مستقلاً وهو الوظيفة اللوجيستكية و ترشيد النفقات العمومية متغيراً تابعاً في ديوان الخدمات الجامعية القطب بالمسيلة.

**من حيث العينة:** شمل مجتمع الدراسة مصلحة الرقابة المالية لمؤسسات عينة الدراسة والتي تمثلت في ثلاث مؤسسات: المؤسسة العمومية الإستشفائية بالمدينة، المؤسسة العمومية الإستشفائية بالبرواقية والمؤسسة العمومية للصحة الجوارية "الزبيرية" بالمدينة ، فيما كانت عينة دراستنا منصبة على ديوان الخدمات الجامعية القطب بولاية المسيلة.

**من حيث المكان والزمن:** في ثلاث مؤسسات: المؤسسة العمومية الإستشفائية بالمدينة، المؤسسة العمومية الإستشفائية بالبرواقية والمؤسسة العمومية للصحة الجوارية "الزبيرية" بالمدينة في الفترة الممتدة بين سنة 2015 و سنة 2020 ، في حين كانت دراستنا في ديوان الخدمات الجامعية القطب بالمسيلة في الفترة الممتدى من شهر جانفي الى شهر ماي 2024.

**من حيث نوع القطاع:** هناك تشابه بين هذه الدراسة و دراستنا فيما يخص نوع القطاع المختار للدراسة حيث كانت هذه الدراسة في قطاع الصحة بينما كانت دراستنا في قطاع التعليم العالي و كلاهما قطاع عام.

**من حيث الهدف :** تهدف هذه الدراسة الى عدة أهداف نذكر منها :

- التعرف على مفهوم الإنفاق العام وقواعد تنفيذه،
- معرفة قوا عد تسيير اعتمادات الميزانية العامة لاسيما عمليات تنفيذ ميزانية المؤسسات الصحية العمومية؛

- التطرق لاقتصاد الصحة من خلال عرض الجانب النظري له والمتمثل في جوانب التمويل الصحي؛
- دراسة مختلف الانظمة الصحية وعرض التجارب الدولية في تمويل نفقات الصحة لاستفادة منها في تحسين المستوى الصحي وترشيد النفقة الصحية؛

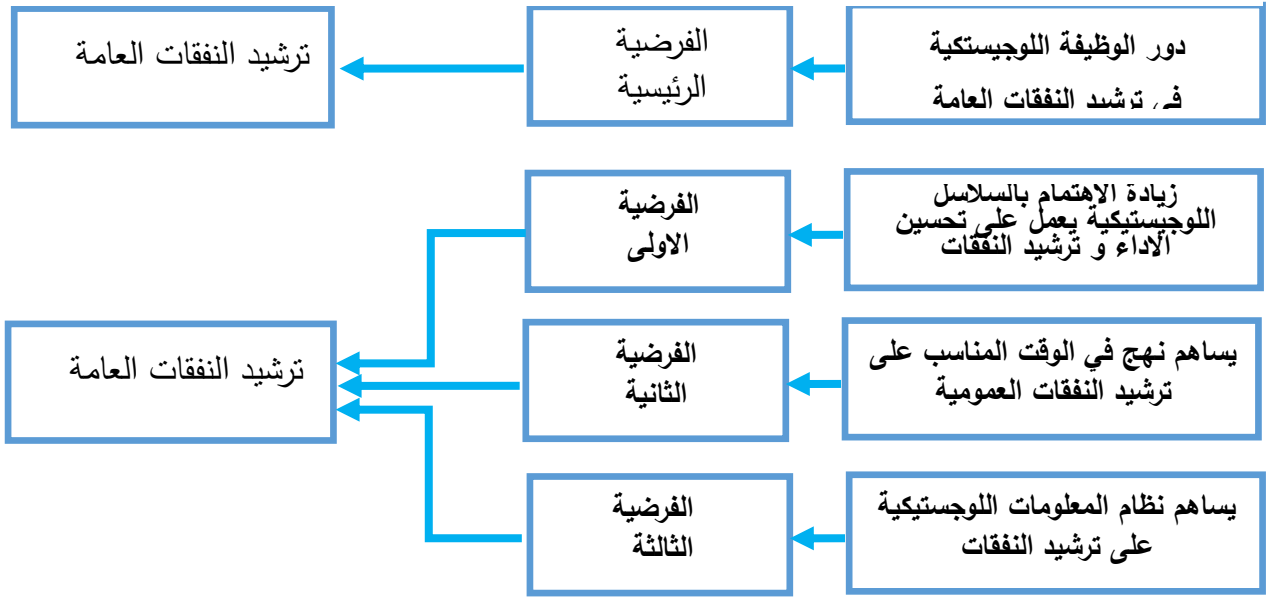
- التعرف على مختلف مراحل تطور سياسة المنظومة الصحية الوطنية؛
- التعرف على مختلف أنظمة تمويل الخدمات الصحية في الجزائر؛
- التطرق إلى سبل ترشيد الإنفاق الصحي وما دور الرقابة المالية المسبقة في ترشيد المحافظة على المال العام وتحسين مستوى الخدمة الصحية؛

في حين تهدف دراستنا الى الالمام بمفاهيم عامة حول السلسلة اللوجيستكية و كذا التعرف على واقع تبني ممارسات الادارة اللوجستية وادواتها في ديوان الخدمات الجامعية القطب و مدى تأثيرها على ترشيد النفقات العمومية من خلال تقليل تكاليف السلاسل اللوجيستكية .

### المطلب الثالث: استخراج الابعاد وبناء النموذج

بناء على ماسبق تم بناء نموذج الدراسة كما هو مبين في الشكل (1-6)

الشكل (1.6): نموذج الدراسة



المصدر : من اعداد الطالبين

## خلاصة الفصل الأول

في هذا الفصل، قدمنا العناصر الأساسية للسلاسل اللوجستية وإدارتها من أجل التعرف عليها أكثر سلطنا الضوء على بعض المفاهيم الأساسية للسلاسل اللوجستكية باعتبارها السياق العام لعمل هذه المذكرة، حيث تبين لنا ان السلاسل اللوجستية تلعب دورا هاما في تحسين أداء المؤسسة من جهة ومن جهة أخرى تناولنا مفاهيم أساسية حول ترشيد النفقات و الاليات المساعدة على ذلك. ولتحديد كيف تساهم الوظيفة اللوجستكية في ترشيد النفقات ، سنقوم بدراسة لبعض وظائف الادارة اللوجستكية التي تساهم في ترشيد النفقات و هو ما سنتطرق اليه في الفصل الثاني من هذا البحث.

# الفصل الثاني

## الإطار التطبيقي للدراسة

---

## الفصل الثاني : الإطار التطبيقي للدراسة

### تمهيد:

في هذا الفصل من المذكرة سندرس كيف تساهم وظائف الادارة اللوجستية في ترشيد النفقات حيث سنتناول الاطار التطبيقي للدراسة بالتعريف بالمؤسسة محل الدراسة والمتمثلة مديرية الخدمات الجامعية القطب بالمسيلة و هو أحد فروع الديوان الوطني للخدمات الجامعية كعينة لدراسة مدى مساهمة التخطيط الفعال و أنظمة المعلومات و كذ تقنية في الوقت المناسب في ترشيد النفقات في المؤسسة المدروسة، حيث يعتبر النشاط اللوجيستكي أحد أهم وظائفها.

سيتناول هذا الفصل ما يلي:

المبحث الأول: التعريف بمديرية الخدمات الجامعية القطب بالمسيلة

المبحث الثاني: خصائص العينة و التحليل الوصفي للعبارات

المبحث الثالث : اختبار الفرضيات و مناقشتها

### المبحث الأول: تعريف المؤسسة و تطور نشأتها

سنتناول في هذا المبحث التعريف بمديرية الخدمات الجامعية القطب بالمسيلة. حيث سنتناول في:

المطلب الأول: التعريف بمديرية الخدمات الجامعية القطب بالمسيلة.  
المطلب الثاني: التعريف بديوان الخدمات الجامعية القطب بالمسيلة  
المطلب الثالث: هيكل وأنشطة ديوان الخدمات الجامعية القطب بالمسيلة

### المطلب الأول: التعريف بمديرية الخدمات الجامعية القطب بالمسيلة.

#### الفرع الأول تعريف و مهام مديرية الخدمات الجامعية القطب بالمسيلة

أولا: التعريف بمديرية الخدمات الجامعية القطب بالمسيلة

بحكم حجم الديوان الوطني للخدمات الجامعية، فقد اقتصرنا في دراستنا على مديرية الخدمات الجامعية القطب بولاية المسيلة.

#### 1. النشأة

تم إنشائها بموجب:

قرار وزاري مشترك مؤرخ في 20 صفر عام 1435 الموافق 23 ديسمبر سنة 2013 (القرار الوزاري المشترك الصادر في 18 رجب عام 1435 الموافق 18 ماي سنة 2014) ( الجريدة الرسمية العدد 29، الصفحة رقم 10) (يعدل ويتمم القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 10 ذي القعدة عام 1425 الموافق 22 ديسمبر 2004) المتضمن إنشاء مديريات الخدمات الجامعية وتعيين مقرها والإقامات التابعة لها ومشمولاتها<sup>1</sup>.

#### 2. الموقع الجغرافي والتعريف بالمديرية

تقع مديرية الخدمات الجامعية القطب ببلدية المسيلة ولاية المسيلة بالمنطقة الوسطى للشمال الجزائري و تنتمي إلى منطقة الهضاب العليا الوسطى حيث يحدها من الشمال الشرقي برج بوعريريج و سطيف و الشمال الغربي كل من المدية والبويرة و في الشرق باتنة و من الجنوب الجلفة وبسكرة ،

#### ثانيا : مهام مديرية الخدمات الجامعية القطب بالمسيلة

لمديرية للخدمات الجامعية بالمسيلة عدة مهام نوجزها فيما يلي:

<sup>1</sup> الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 29، بتاريخ: 18 رجب 1435هـ الموافق لـ 18 مايو 2014 ، صفحة :10.

1. التعرف على حاجات الطلبة في مجال الخدمات الجامعية لاسيما الإيواء والإطعام والنقل، الوقاية الصحية والأنشطة الثقافية والعلمية والرياضة والترفيهية، واقتراح عناصر إستراتيجية التكفل بهذه الحاجات والسهر على تطبيق الإجراءات المقررة.
2. السهر على تطبيق الأحكام التشريعية والتنظيمية المتعلقة بالخدمات الجامعية والمنح والمساهمة في إثراءها وتحسينها.
3. تطوير وترقية الأنشطة العلمية والثقافية والرياضية والترفيهية الموجهة للطلبة بالاتصال مع الهيئات والهيكل المعنية.
4. يساهم في إعداد برنامج التكفل بالنقل الجامعي والسهر على ترشيده بالاتصال مع الأجهزة المعنية.
5. يتولى تنظيم عمليات الوقاية الصحية في الوسط الطلابي بالاتصال مع الهياكل المتخصصة
6. يضع نظاما إعلاميا ووثائقياً لفائدة الطلبة داخل الإقامات الجامعية و يقوم بتثقيته.
7. يتولى في إطار التنظيم المعمول به، التكفل في مجالي الخدمات الجامعية والمنح بالطلبة الأجانب المسجلين بصفة نظامية في مؤسسات التعليم والتكوين العالين.
8. يعد ويقترح مخطط التنمية وتوسيع شبكة المنشآت الأساسية والتجهيزات اللازمة للتكفل بالحاجات.
9. يتولى تسيير عمليات الاستثمار المرتبطة بتنمية وصيانة المنشآت الأساسية وتجهيزات الخدمات الجامعية.
10. يتولى متابعة أنشطة مديريات الخدمات الجامعية والإقامات الجامعية وتنسيقها ومراقبتها ويقترح كل التدابير التي من شأنها تحسين سيره.
11. يسهر على الاستعمال الرشيد للموارد والوسائل الموضوعة تحت تصرف مديريات الخدمات الجامعية والإقامات الجامعية، لاسيما عن طريق وضع نظام قانوني لتخصيصها.
12. يعد وينفذ برامج تكوين المستخدمين العاملين بهياكل الخدمات الجامعية وتحسين مستواهم وتجديد معارفهم.

### الفرع الثاني: تنظيم مديرية الخدمات الجامعي القطب :

لتنفيذ المهام المسندة إليها تتكون مديرية الخدمات من أربع أقسام وستة أقامات جامعية كما هو مبين في الملحق رقم 01 :

#### 1. قسم المنح :

تكفل بضمان معالجة ملفات الطلبة المستفيدين من المنح و متابعتها، ضمان تجديد المنح بالتنسيق مع المؤسسات الجامعية الموجودة في مجال اختصاص مديرية الخدمات الجامعية، و يضمن كذلك الدفع المنتظم للمنح بالإضافة لضمان معالجة منح الطلبة الأجانب و التكفل بها. و يظم مصلحتين: مصلحة تقديم المنح و مصلحة تجديد المنح

## 2. قسم المراقبة و التنسيق

يتكفل بإعداد مخططات النقل الجامعي الخاصة بالإقامات الجامعية التابعة للمديرية و متابعة تنفيذها، و يقوم كذلك بمتابعة نشاطات الخدمات الجامعية المقدمة من طرف الإقامات الجامعية و مراقبة تنسيقها، و يقترح كل التدابير لعقلنة استعمال الوسائل البشرية و المادية و المالية المخصصة لنشاطات الخدمة الجامعية و دراسة برامج النشاطات العلمية و الثقافية و الرياضية و السهر على تطبيقها بعد الموافقة عليها من طرف مدير الخدمات الجامعية.

يضم المصالح التالية: مصلحة الإطعام ، مصلحة النقل ، مصلحة الإيواء ، مصلحة النشاطات العلمية و الثقافية

## 3. قسم المالية و الصفقات العمومية

يتكفل بتسيير الوسائل المادية و المالية الموضوعة تحت تصرف مديرية الخدمات الجامعية، مع ضمان التكفل برواتب المستخدمين، بالإضافة لضمان التكفل بمختلف مراحل عقد الصفقات العمومية و متابعة تنفيذها من قبل الإقامات الجامعية، و أيضا ضمان متابعة عمليات بناء و تجهيز الإقامات الجامعية بالتنسيق مع المصالح المعنية.

ويضم المصالح التالية: مصلحة الميزانية و المحاسبة ، مصلحة الصفقات ، مصلحة التجهيز و متابعة البناء.

## 4. قسم الموارد البشرية

يكفل بتسيير المسار المهني للمستخدمين التابعين لمديرية الخدمات الجامعية، و ضمان وضع حيز التنفيذ مخططات التكوين و تحسين المستوى للمستخدمين.

و يضم مصلحتين : مصلحة تسييري المسارات المهنية / مصلحة التكوين و تحسين المستوى

بلغ عدد مستخدمي مديريات الخدمات الجامعية القطب بالمسيلة : 1070 مستخدم تظم جميع الفئات

## 5. الإقامات الجامعية التابعة لمديرية الخدمات الجامعية القطب:

الإقامة الجامعية بلقاضي محمد : دخلت حيز الخدمة سنة 2007 ، طاقة الاستيعاب النظرية 1000 سرير

الإقامة الجامعية عايب عبد الله : دخلت حيز الخدمة سنة 2010 ، طاقة الاستيعاب النظرية 1000 سرير

الإقامة الجامعية زرواق أحمد : دخلت حيز الخدمة سنة 2010 ، طاقة الاستيعاب النظرية 2500 سرير

الإقامة الجامعية شبشوب الصادق: دخلت حيز الخدمة سنة 2008 ، طاقة الاستيعاب النظرية 3250 سرير

الإقامة الجامعية خلفه أحمد : دخلت حيز الخدمة سنة 2008 ، طاقة الاستيعاب النظرية 3250 سرير

الإقامة الجامعية 2000 سيرير : دخلت حيز الخدمة سنة 2023 ، طاقة الاستيعاب النظرية 2000 سرير

### المطلب الثاني : واقع الوظيفة اللوجيستية في مديرية الخدمات الجامعية القطب بالمسيلة

تلعب الخدمات اللوجستية دورا فعال من أجل ضمان السير الجيد لمديرية الخدمات الجامعية القطب بالمسيلة تتمثل هذه الخدمات في مجموعة واسعة من المهام التي تضمن توفير الاحتياجات الأساسية للطلاب المقيمين، و الغير مقيمين و هذا بخلق بيئة و مناخ مناسب لهم، ومن بين هذه الوظائف ما يلي:

#### 1. استقبال الطلاب و توجيههم :

تشمل هذه العملية استقبال الطلاب الجدد، وتسجيلهم، وتوزيع مفاتيح غرفهم، وتقديم معلومات حول قواعد الإقامة والخدمات المتاحة.

#### 2. الاطعام:

تشمل هذه العملية توفير وجبات الطعام للطلاب من خلال توفير مطاعم مجهزة ووجبات مبرمجة و مدروسة مسبقا من أجل توفير التنوع الغذائي للطلاب.

#### 3. النقل:

تشمل هذه العملية توفير خدمات نقل للطلاب، من مقر اقامتهم الى الحرم الجامعي بواسطة حافلات وضعت خصصا لهذا الغرض.

#### 4. الايواء :

تشمل هذه العملية ايواء الطلبة و صيانة وتنظيف غرف الطلبة و أماكن الراحة، وتوفير الأمن لهم.

### المطلب الثالث : عينة و أدوات الدراسة

#### الفرع الأول: عينة الدراسة:

تمثلت عينة الدراسة مجموعة من اطارات مديرية الخدمات الجامعية القطب بالمسيلة ، تم اختيارها بناء على أهداف الدراسة الخاصة بدور الوظيفة اللوجيستية في ترشيد النفقات العامة. كما تم مراعاة عنصرين أساسيين في العينة:

✓ تستخدم عينة الدراسة لجمع البيانات وتحليلها، بهدف استخلاص نتائج قابلة للتعميم على مجتمع الدراسة بأكمله.

✓ يجب أن تكون عينة الدراسة ممثلة لمجتمع الدراسة من حيث الخصائص الأساسية، حتى تكون النتائج صحيحة وموثوقة.

#### أهمية أخذ العينات:

✓ الحصول على معلومات دقيقة: من الصعب أو المستحيل أحيانا دراسة جميع أفراد مجتمع الدراسة، خاصة إذا كان كبيرا أو منتشرا جغرافيا.

✓ تحسين دقة البيانات: في بعض الحالات، قد تكون دراسة عينة أكثر دقة من دراسة جميع أفراد المجتمع، وذلك لأن بعض أساليب جمع البيانات (مثل الاستبيانات) قد تؤدي إلى تحيز في البيانات إذا تم تطبيقها على جميع أفراد المجتمع.

## أسلوب أخذ العينة:

تم الاعتماد على أخذ عينات غير الاحتمالية: حيث لا يتم اختيار أفراد العينة بشكل عشوائي، بل يعتمد اختيارهم على معايير أخرى مثل سهولة الوصول أو المعرفة المتخصصة. الجوانب التي تم مراعاةها اثناء عملية اختيار: خلال اختيار العينة تم مراعاة العوامل التالية

- ✓ تمثيلية العينة: يجب أن تمثل العينة جميع الخصائص الأساسية لمجتمع الدراسة.
- ✓ تخصص أفراد العينة : تم انتقاء أفراد العينة بناء على تخصصهم وعلاقتهم المباشر بموضوع الدراسة.

## الفرع الثاني : أدوات الدراسة

## 1- المقابلة الشخصية:

تم إجراء الدراسة باستخدام المقابلة الشخصية (مفتوحة، مغلقة) لأفراد عينة من اطارات مديرية الخدمات الجامعية القطب بالمسيلة ممثلة في رئيس مصلحة النقل و رئيس مصلحة الاطعام . تهدف هذا المقابلة الى . تشخيص واقع النشاط اللوجيستكي في المؤسسة محل الدراسة وتحديد المستويات العملية التي من خلالها يمكن ترشيد نفقات المؤسسة دون الاخلال بجودة الخدمات المقدمة للطلاب.

- تتمتع هذه الاداة بعمق الاجابات الامر الذي يمكن من تحصيل معلومات مفصلة للدراسة.
- ومن أهميتها أنها تعتبر من أكثرها صدقا، حيث يستطيع الباحث التعرف على مشاعر وانفعالات المقابل، وكذلك اتجاهاته وميوله
- تعتبر المقابلة مصدرا كبيرا للبيانات والمعلومات، فضلا عن كونها أداة للتعبير والتوعية والتفاعل الديناميك
- تعتبر عملية نتيج الفرصة للمستجيب للتعبير الحر عن الأفكار والمعلومات

## 2- الملاحظة لبيئة العمل

تم الاعتماد على الملاحظة لبيئة العمل. إن الملاحظة في عين المكان تقنية مباشرة للتقصي العلمي، تستعمل عادة في مشاهدة مجموعة ما بصفة مباشرة وذلك بهدف أخذ معلومات كيفية من أجل فهم المواقف والسلوكا تتمثل ميزة الملاحظة المباشرة كذلك في أنها توفر بيانات سياقية حول إدارة الأشخاص والمواقف والتفاعلات والمناطق المحيطة.

لقد اعتمدنا في دراستنا الميدانية على الملاحظة لبيئة العمل كملاحظة ظروف عمل حضيرة الحافلات التابعة لمصلحة النقل و كذا احد المطاعم التابعة لمصلحة الاطعام بالاضافة الى ملاحظة معاملة المسيرين مع الافراد التابعة لمصالحهم.

## المبحث الثاني: خصائص العينة و التحليل الوصفي للعبارات

سنتناول في هذا المبحث:

المطلب الأول : تحليل خصائص العينة.

المطلب الثاني : التحليل الوصفي للوظيفة اللوجيستكية.

المطلب الثالث : التحليل الوصفي لترشيد النفقات.

## المطلب الأول: تحليل خصائص العينة وجمع البيانات

### الفرع الأول: تحليل خصائص العينة

تتمتع العينات المدروسة في مديرية الخدمات الجامعية القطب بمجموعة من الخصائص، تشمل هذه

الخصائص ما يلي:

#### 1. التمثيل:

تمثل العينة جميع الخصائص الأساسية لمجتمع الدراسة. تم اختيار على أساس المستوى التعليمي و

الوظيفي ذات الصلة بالبحث.

#### 2. الدقة:

تم مراعاة أن تكون العينة خالية من أي تحيز قد يؤثر على نتائج البحث.

تم اعتماد المقابلة كأداة لجمع البيانات من العينة مع مراعات ان تكون هذه الاخيرة دقيقة وموثوقة.

#### 3. الحجم الكافي:

تم اختيار العينة على أساس كل الافراد الذين تربطهم علاقة مباشرة مع الدراسة لضمان دقة النتائج

وصحتها.

#### 4. طريقة أخذ العينات المناسبة:

تم اختيار العينات بطريقة مباشرة حيث تم انتقاء الافراد على اساس الارتباط المباشر بالدراسة، أي

أنهم يمارسونها فعليا و ذوي خبرة.

#### 5. قابلية التحويل:

تم مراعاة أن تكون نتائج البحث قابلة للتحويل على مجتمع الدراسة بأكمله، وذلك كون العينة ممثلة

بشكل جيد للمجتمع.

#### 6. الأخلاقيات:

خلال عملية البحث تم احترام حقوق المشاركين في البحث، بما في ذلك حصولهم على موافقتهم

المسبقة على المشاركة، وحقهم في الخصوصية، وحقهم في الانسحاب من البحث في أي وقت.

الفرع الثاني : جمع البيانات

تم جمع المتعلقة بالدراسة من مديرية الخدمات الجامعية القطب بالمسيلة باستعمال المقابلة مع خبيرين من العينة المدروسة:

بيانات المقابلة ممثلة في الجدول رقم:(2.1)

الجدول (2.1): بيانات المقابلة

الرقم	السؤال	الجواب
<b>أولاً: اسئلة حول واقع النشاط اللوجستيكي في المؤسسة</b>		
01	ماهي الانشطة التي يغطيها مصطلح اللوجستيات في مديرية الخدمات الجامعية القطب بالمسيلة؟	يغطي نشاط النقل و الاطعام و الايواء و الصيانة.
02	من المسؤول عن تنفيذ هذه الانشطة؟	المسؤول عن هذه الانشطة قسم المراقبة و التنسيق والمصالح التابعة له ( مصلحة النقل، الاطعام، الايواء...الح)
03	كيف تتموضع الوظيفة اللوجيستكية في التسلسل الهرمي للمؤسسة؟	تاتي الوظيفة اللوجيستكية على المستوى الوظيفي في نفس المستوى مع باقي الوظائف
04	ما هو شكل مراقبة النشاط اللوجستيكي من خلال الميزانية أو لوحة القيادة؟	تتم مراقبة النشاط من الميزانية
05	في الاداء اللوجيستكي غالبا ما نتحدث على ثلاث معايير: التكلفة، الجودة و الوقت، ماذا تعني هذه المعايير لكم ؟	تحرص الادارة دائما ان تقدم خدماتها بالجودة المطلوبة و الوقت المناسب و باقل تكلفة
06	كيف يتم تقييم الانشطة اللوجيستكية في المؤسسة ( التكاليف ، رضى الطلبة) ؟	يتم تقديم خدمة التقييم عن طريق التكاليف مع الاخذ في الحسبان اشغالات الطلبة من اجل تقديم خدمات ذات جودة
<b>ثانيا :اسئلة حول ادارة النقل</b>		
07	هل يوجد شركاء خارجيين يقومون بتقديم خدمات لوجيستكية للمؤسسة	نعم يوجد، هناك مؤسسة مناولة تقوم بتغطية نشاط النقل الخاص بالطلبة
08	كيف يتم التعاقد مع هذه المؤسسات؟	يتم انتقاء مؤسسة المناولة الخاصة بالنقل عن طريق اعداد دفتر شروط و اجراء مناقصة وطنية في هذا الشأن
<b>1- أسئلة حول تخطيط النقل و كيف تعمل على ترشيد النفقات</b>		
09	اين يتم تخطيط النقل؟	يتم تخطيط النقل على مستوى مصلحة النقل
10	كيف يتم انجاز مخطط النقل؟	تم انجاز مخطط النقل عبر عدة مراحل - تحديد الكثافة الطلابية لكل المناطق - تحديد محطات الانطلاق - تحديد المسارات و المحطات الفرعية - تحديد العدد اللازم من الحافلات لكل محطة ثم يتم المصادقة على المخطط من طرف الادارة ليتم تحويله الى مصالح مديرية النقل من اجل

	المصادقة و منح التراخيص.	
11	عند عملية التخطيط هل يأخذ بعين الاعتبار مبدأ ترشيد النفقات؟	نعم بكل تأكيد فنحن عند قيامنا بدراسة مخطط النقل ناخذ بعين الاعتبار الاحتياجات الفعلية من الحافلات من دراسة الخطوط و تحديد عدد الحافلات بناء على كثافة الطلب في تلك الخطوط حتى لا تكون هناك عملية اسراف في استخدام الحافلات وهذا بهدف خفض التكاليف و ترشيد النفقات العامة
<b>2- اسئلة حول استخدام نظم المعلومات في ادارة النقل و كيف تعمل على ترشيد النفقات</b>		
12	هل هناك انظمة الكترونية للمساعدة في تسيير عملية النقل ؟	نعم هناك تطبيق (حافلتي) الذي تم اعداده من طرف الوزارة الوصية
13	كيف يعمل هذا التطبيق؟	هو تطبيق الكتروني يعمل على شبكة الانترنت يساعد الطلبة في تحديد اماكن تواجد الحافلات و الاتجاهات و اوقات الانطلاق. اما بالنسبة الينا فهو يساعدنا في معرفة عدد الحافلات في كل خط و يقدم لنا معلومات وصفية عن الحافلة و حالتها انيا
14	كيف تتم عملية مراقبة نشاط النقل؟	هناك عملية مراقبة يقوم بها أعوان المراقبة المتواجدين في المحطات، و مراقبة الكترونية من خلال تطبيق حافلتي
15	كيف يعمل تطبيق حافلتي على خفض التكاليف لدى مصلحة النقل ؟	يعطي التطبيق معلومات عن عدد الحافلات في المحطات من جهة و من جهة اخرى يسمح بتحديد الحافلات الخارجة عن الخدمة . ومن خلال هذه المعطيات يمكننا معرفة عدد الحافلات العاملة وبهذ يتم تحديد التكلفة اليومية لعملية النقل (تكلفة على اساس عدد الحافلات العاملة فقط)
<b>ثالثا : أسئلة حول ادارة الاطعام و الايواء</b>		
16	ماو عدد الاقامات الجامعية التابعة لمديرية الخدمات الجامعية القطب بالمسيلة؟	عدد الاقامات 06 ستة اقامات جامعية
17	أين تتم عملية التخزين ؟	تتواجد المخازن على مستوى الاقامات الجامعية و هي خاصة بتخزين المواد الغذائية الخاصة بالمطاعم
18	كيف يتم اختيار الموردين لهذه المخازن؟	يتم تمويل هذه المخازن عن طريق موردين يتم اختيارهم مسبقا عن طريق اجراء مناقصات
<b>1- اسئلة على مدى استخدام تقنية في الوقت المناسب في عملية التموين والتخزين و محاربة الهدر</b>		
19	هل يتم التموين في الوقت المناسب؟	نعم يتم في الوقت المناسب نادا ما يحدث تاخر في التموين و هي حالات خاصة
20	على أي اساس يتم تحديد الطلبات؟	يتم تحديد الطلبات بناء على برنامج الوجبات الذي يتم تحديده مسبقا من طرف مصالح الاطعام

21	هل تستخدم تقنية في الوقت المناسب في التخزين ؟	نعم وهذا لعدة أسباب منها - سرعة تلف المواد الغذائية - احترام لشروط التخزين و السلامة - وجود موردين على قدر من المسؤولية
22	فيما تساعدكم هذه التقنية ؟	تساعدنا في عدم تخزين المواد لمدة طويلة مما قد يعرضها للتلف و بالتالي تقليل خسائر المخزون
23	هل تساعد هذه التقنية على ترشيد الانفاق؟	نعم لانه يتم تخزين الا ما هو ضروري و غير قابل للتلف السريع اما الباقي يتم استهلاكه بناء على عدد الوجبات المطلوبة مما يمنع الاسراف في زيادة عدد الوجبات المقدمة و بالتالي هي تقنية لتقليل تكاليف التخزين و الحد من التبذير
<b>اسئلة حول استخدام نظم المعلومات في ادارة الاطعام و كيف تعمل على ترشيد النفقات</b>		
24	كيف يتم مراقبة تقديم الوجبات للطلاب؟	يتم من خلال تقديم بطاقة الطالب الالكترونية
25	كيف تساعد بطاقة الطالب الادارة في تحديد عدد الوجبات المقدمة؟	بمجرد تقديم الطالب للبطاقة يتم تسجيله في قاعدة البيانات للاطعام وبالتالي يستفيد من وجبة واحدة فقط
26	ما أهمية هذه الالية في ترشيد النفقات؟	يعمل هذا النظام على الحد من الهدر للمال العام من خلال تحديد العدد الدقيق للوجبات المقدمة و بالتالي توريد الكميات المناسبة فقط من المواد الغذائية اللازمة. فهي بالتالي اداة لخفض تكاليف الاطعام

كما تم كذلك جمع بيانات احصائية حول نشاط النقل و الاطعام:

### 1. بيانات حول النقل.

#### الجدول (2.2) : بيانات احصائية حول مصلحة النقل

27	كم عدد الحافلات التي تستغلونها	61 حافلة
28	كم عدد المؤسسات الخارجية التي تقدم خدمات النقل	01 مؤسسة
29	كم عدد أفراد المصلحة	10 أفراد بما فيهم رئيس المصلحة
30	كم عدد الرحلات اليومية للحافلة الواحدة	10 رحلات في مختلف الاتجاهات
31	كم عدد خطوط السير	19 خط
32	كم عدد ايام العمل للحافلات	180 يوم و 200 يوم كأقصى حد
33	كم عدد الطلبة الذين يتم نقلهم فعليا في اليوم	حوالي 15000 طالب
34	كم تبلغ الميزانية المخصصة للنقل	حوالي : 170 000 0000 دج
35	كم تبلغ كلفة الحافلة في اليوم	13400 دج لليوم الواحد

2. بيانات حول الإطعام بالنسبة لسنة 2022 و 2023

الجدول (3.2) بيانات إحصائية حول الإطعام

الرقم	التعيين	السنة	العدد النظري	العدد الفعلي
01	عدد الوجبات	2022	380000	205978
02	عدد الوجبات	2023	380000	292016
03	تكلفة الوجبة المقدرة			450 دج
04	تكلفة الوجبة الحقيقية			410 دج

المطلب الثاني: التحليل الوصفي لعبارات الوظيفة اللوجيستكية

تلعب الوظيفة اللوجيستكية دورا هاما في مديرية الخدمات الجامعية القطب بالمسيلة، حيث تُعنى بعملية النقل و الإطعام و الايواء و صيانة المنشآت بكفاءة وفعالية.

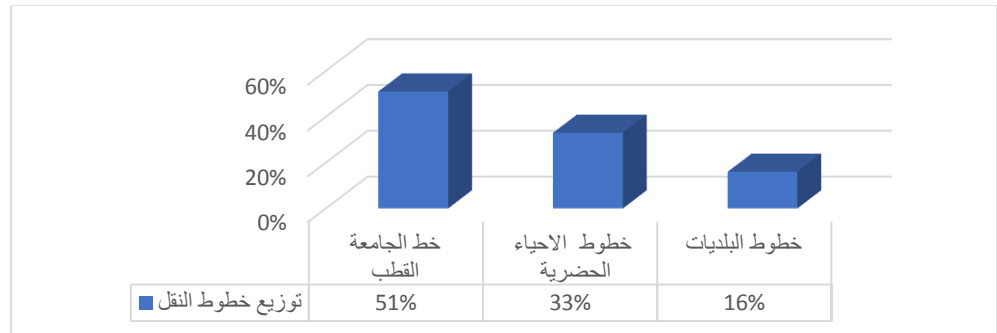
الفرع الأول: النقل

1- فيما يخص تخطيط النقل

من خلال المعلومات المستقات من المقابلة توصلنا الى ان لعملية تخطيط النقل دور كبير في ادارة النقل، فهي تسمح بالتسيير الجيد للحضيرة ، المراقبة و تصحيح أي خلل في العملية و من ثم استغلالها كخبرة في اعداد مخططات جديدة ، و بالتالي تعد نقطة قوة بالنسبة لادارة النقل. و في مايلي بعض البيانات التي تم تحليلها بواسطة برنامج اكسل تبين نقاط القوة و النقاط التي يجب تحسينها.

1.1 توزيع الخطوط : توزيع خطوط النقل حسب المسافة مبين في الشكل الموالي:

الشكل (2.1): يمثل توزيع خطوط النقل الجامعي حسب المسافة

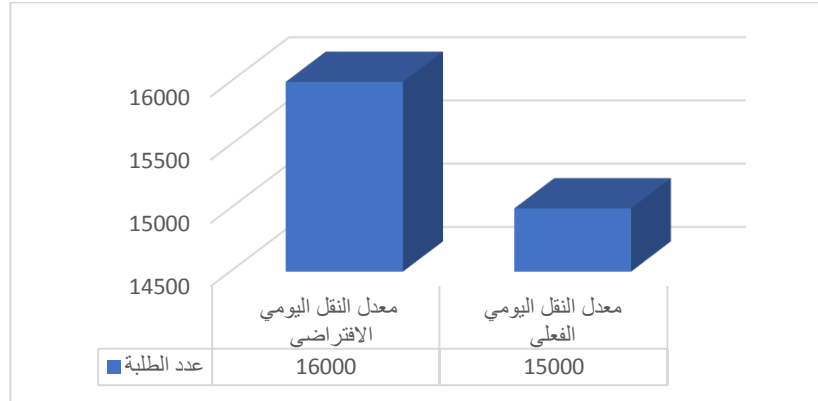


المصدر: من اعداد الطالبين بناء على معلومات مقدمة من طرف المؤسسة

**التحليل:** نلاحظ ان 51% من الحافلات يتركز نشاطها بين الجامعة و القطب الجامعي في حين 33% تنشط بين أحياء المدينة و الجامعة، 16% تنشط بين الجامعة و الاحياء و البلدية خارج التجمع الحضري. وهو يعتبر نقطة قوة بالنسبة لمصلحة النقل و للوظيفة اللوجستكية ككل ، ويرجع ذلك الى التخطيط الجيد.

**1. 2 حجم النشاط :** يمثل الشكل الموالي مقارنة بين النقل الافتراضي للطلبة و الفعلي

**الشكل (2.2) :** يمثل مقارنة بين معدل النقل الافتراضي و الفعلي

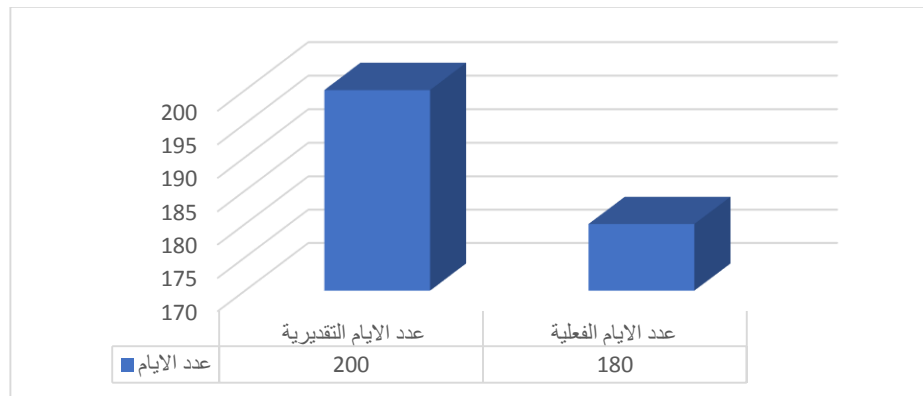


**المصدر:** من اعداد الطالبين بناء على معلومات مقدمة من طرف المؤسسة

**التحليل:** نلاحظ أن المعدل اليومي التقديري لنقل الطلبة يقدر بحوالي 16000 طالب، في حين أن المعدل الفعلي 15000 طالب ، و هذا يعد نقطة للتحسين في مخطط النقل.

**1. 3 مقارنة بين أيام العمل النظرية و الفعلية**

**الشكل (2.3) :** يمثل مقارنة بين عدد الايام الافتراضية و الفعلية للعمل



**المصدر:** من اعداد الطالبين بناء على معلومات مقدمة من طرف المؤسسة

**التحليل :** نلاحظ أن عدد أيام العمل التقديرية 200 يوم في حين أن أيام العمل الفعلية: 180 يوم وهي بذلك تعتبر نقطة قوة بالنسبة للوظيفة اللوجيستكية بتوفيرها 20 يوم.

## الفرع الثاني: نظم المعلومات

### 1. نظام المعلومات لادارة النقل

من خلال المقابلة التي قمنا بها على مستوى مديريةية الخدمات الجامعية توصلنا الى ان ادارة النقل تستخدم نظام الكتروني يتمثل في تطبيق حافلتي.

تطبيق حافلتي (My bus) هو تطبيق الكتروني يمكن تحميله مباشرة من متجر غوغل، تم تطويره من طرف الوزارة الوصية ، يقوم بتحديد اماكن تواجد الحافلات بدقة و يعطي معلومات دقيقة حول الحافلة و المسار والمحطات التي تمر بها و توقيت الانطلاق نحو مختلف الجهات. يهدف هذا النظام الى:

- ✓ تسهيل عملية تنقل الطلبة من والى الجامعة.
  - ✓ مراقبة الادارة للحظيرة من خلال توفير معلومات آنية عن عدد الحافلات العاملة و الخارجة عن الخدمة مما يمكنها توفير احصائيات انية و اتخاذ قرارات فورية.
- وبالتالي يعتبر نظام المعلومات نقطة قوة بالنسبة لادارة اللوجستيكية

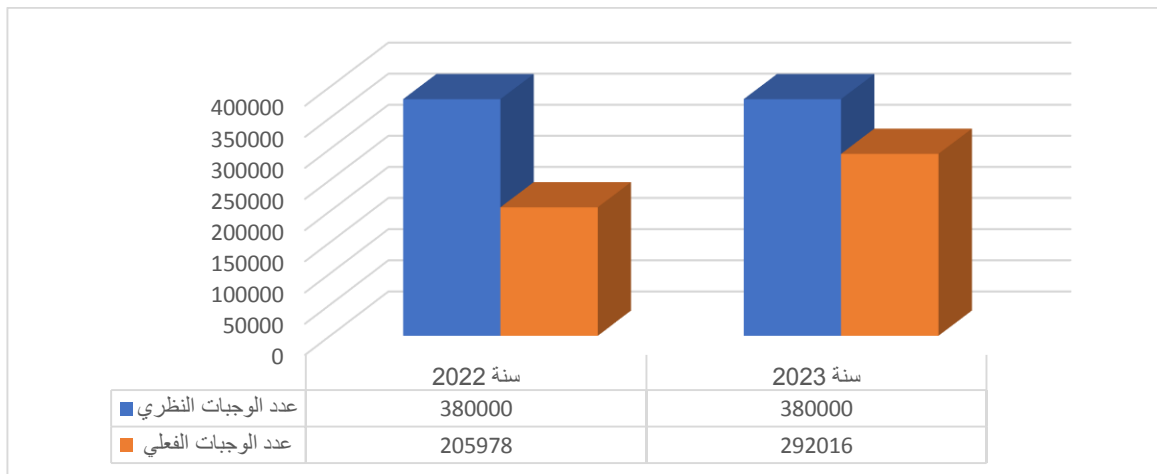
### 2. نظام المعلومات لادارة الاطعام

تستعمل ادارة النقل نظام تسيير المخزونات الذي تم اعداده من أجل متابعة المخزونات و تحديد موعد الطلبات الخاصة بتموين المخازن من السلع و المواد الغذائية اللازمة لاعداد الطعام . كما يستعمل بطاقة الطالب البومترية الذي تم اعداده من طرف الوزارة المعنية و هي بطاقة متعددة الاستعمالات سواء البداغوجية أو الخدمات الجامعية تهدف الى تسهيل الحياة الجامعية للطلبة و الحصول على الخدمات من جهة أخرى.

بالنسبة الى ادارة الاطعام فهي أداة للمراقبة حيث يمكنها ان توفر لادارة معلومات احصائية حول عدد الطلبة المستفيدين من خدمة الاطعام. تستغل هذه المعلومات في تحديد الطلب على السلع و المواد الغذائية فهو بذلك يعتر نقطة قوة بالنسبة لادارة اللوجستيكية.

## الفرع الثالث: الاطعام: يمثل الشكل الموالي التطور في تقديم الوجبات من سنة 2022 الى 2023

### الشكل (2.4): يمثل الطلب على الوجبات لسنة 2022 و 2023



**المصدر:** من اعداد الطالبين بناء على معلومات مقدمة من طرف المؤسسة  
**التحليل :** نلاحظ ارتفاع عدد الوجبات الفعلية المقدمة للطلاب من : 205978 وجبة خلال سنة 2022 الى : 292016 وجبة خلال سنة 2023، مع ثبات في عدد الوجبات النظري و المقدر بـ: 380000 وجبة و يرجع ذلك الى ارتفاع عدد الطلبة المقيمين من:5940 سنة 2022 الى: 6036 طالب سنة 2023. وهي تعتبر نقطة قوة بالنسبة لادارة مصلحة الاطعام بعدم تجاوز القيمة النظرية لعدد الوجبات.

#### الفرع الرابع: تقنية في الوقت المناسب

من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها تبين ان استعمال تقنية في الوقت المناسب يختصر على تسيير المخزونات وهذ بسبب سرعة تلف المواد الغذائية. كما تبين لنا من خلال هذه المقابلة ان عملية التسيير في المخازن تتم وفق الية محددة تتمثل في :

- ✓ تتم عملية التموين وفق برنامج الوجبات الذي تعده مصلحة الاطعام.
  - ✓ يقوم المودون بتوريد الطلبات في الوقت و الزمان المناسبين.
  - ✓ يتم مرعاة اجراءات النظافة و السلامة في تخزين السلع و المواد الغذائية.
- فهي بذلك تعتبر نقطة قوة بالنسبة لادارة الاطعام فيما يخص تسيير المخازن.  
 من خلال ما سبق ذكره يتبين لنا ان تقنية في الوقت المناسب نقطة قوة بالنسبة لادارة اللوجستكية

#### المطلب الثالث: التحليل الوصفي لعبارات ترشيد النفقات

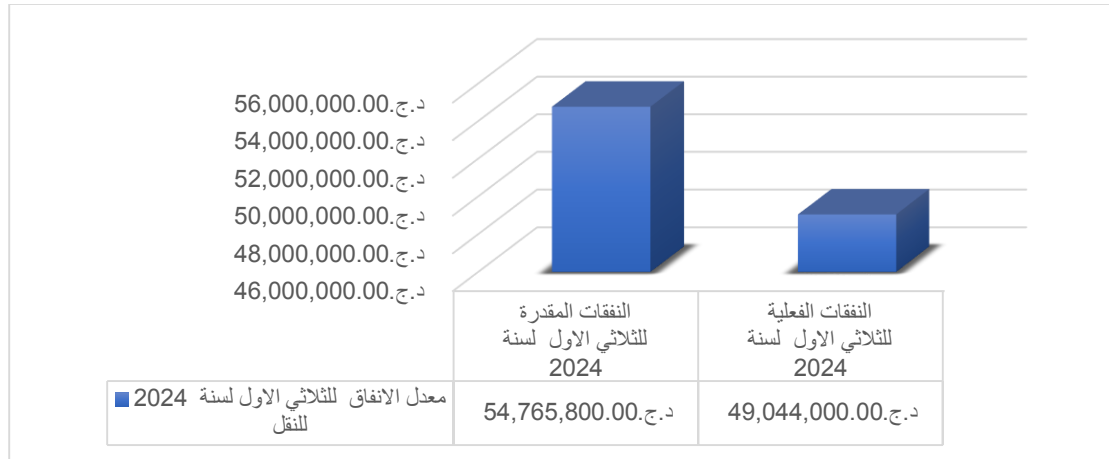
#### الفرع الأول: نفقات النقل للثلاثي الاول لسنة 2024

يمثل الشكل الموالي (2.5) معدل الانفاق للثلاثي الاول من سنة 2024 المتعلق بنشاط النقل

##### 1. نشاط النقل

من خلال المعلومات المستقات من المقابلة تبين لنا ان لمخطط النقل اثر كبير في تحديد حجم الانفاق الخاص بالنقل، من خلال عدة جوانب أهمها عدد الحافلات في كل خط و عدد ايام العمل، يزيد الانفاق بزيادة هذه الاخيرة وينقص بنقصانها. فهي بذلك تعد نقطة قوى بالنسبة لادارة النقل وفي مايلي:  
 التمثيل البياني يمثل نفقات النقل للثلاثي الاول للسنة: 2024، المقدر و الفعلية.

الشكل (2.5): يمثل معدل الانفاق للثلاثي الاول من سنة 2024

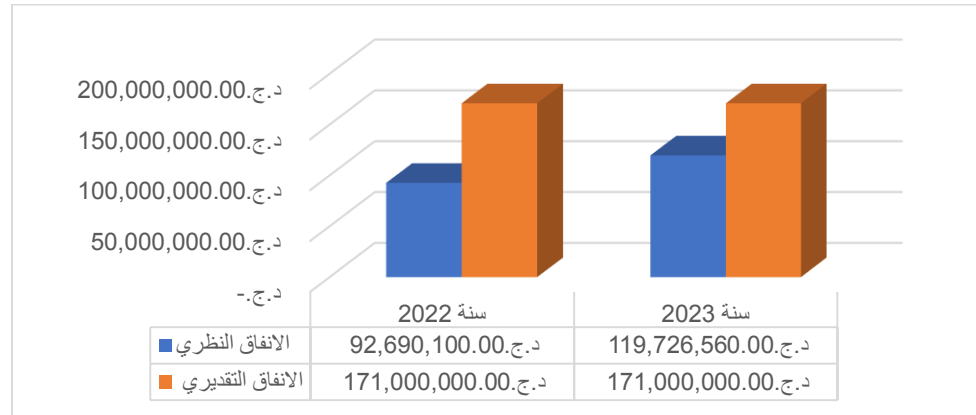


**المصدر:** من اعداد الطالبين بناء على معلومات مقدمة من طرف المؤسسة  
**التحليل :** نلاحظ ان الانفاق بالنسبة المقدر للثلاثي الاول للسنة المالية 2024 المقدر بـ: 54,765,800.00 دج، أكبر من الانفاق الفعلي لنفس الثلاثي و المقدر بـ: 49,044,000.00 دج بفارق ايجابي قدره: 5,721,800.00 دج، وهو يعتبر نقطة قوة النقل بمديرية الخدمات الجامعية- القطب بالمسيطة.

### الفرع الثاني : نفقات الاطعام

1.1 تطور النفقات الخاصة بالاطعام:يمثل الشكل (2.6) تطور الانفاق الفعلي لسنة 2022 وسنة 2023.

الشكل (2.6) : يمثل تطور نفقات الاطعام لسنة 2022 و 2023



**المصدر:** من اعداد الطالبين بناء على معلومات مقدمة من طرف المؤسسة  
**التحليل :** نلاحظ ارتفاع في حجم النفقات الفعلية من : 92 690 100 , 00 دج خلال سنة 2022 الى : 119 726 560 , 00 دج خلال سنة 2023، مع ثبات في حجم الانفاق النظري و المقدر بـ: 171 000 000 , 00 دج، و يرجع ذلك من جهة الى ارتفاع عدد الطلبة المقيمين من: 5940 سنة 2022 الى: 6036 طالب سنة 2023. و ارتفاع الطلب على الوجبات في المطاعم المركزية من جهة أخرى وهي تعتبر نقطة قوة بالنسبة لادارة مصلحة الاطعام بعدم تجاوز القيمة النظرية لعدد الوجبات.

### الفرع الثالث : نظم المعلومات لإدارة الاطعام :

- ✓ تعمل نظم المعلومات على توفير كافة البيانات الخاصة بعدد الوجبات الواجب اعدادها
  - ✓ التوزيع الوجبات على الطلاب بشكل عادل بحيث يستفيد جميع الطلاب من وجبة واحدة دون تمييز
  - ✓ تعطي للإدارة بيانات فعلية تستغل في تحديد طلبيات السلع و المواد الغذائية من الموردين.
  - ✓ تساعد على التسيير الامثل للمخزونات.
- هذا ما يجعل منها وهي تعتبر نقطة قوة بالنسبة للإدارة اللوجستية

### الفرع الرابع: تقنية في الوقت المناسب

- بينت الدراسة أن تقنية في الوقت المناسب تعمل ترشيد النفقات من خلال عدة جوانب أهمها :
- ✓ تتم عملية التموين وفق برنامج الوجبات الذي تعده مصلحة الاطعام، و بالتالي تجنب تلف المواد مما يجنب المؤسسة خسائر مالية.
  - ✓ يقوم المودون بتوريد الطلبيات في الوقت و الزمان المناسبين، وهذا ما يسمح يقلل مصاريف التخزين.
- هذا ما يجعل منها وهي تعتبر نقطة قوة بالنسبة للإدارة اللوجستية

### المبحث الثالث: اختبار الفرضيات و مناقشتها

في هذ المبحث سيتم اختبار فرضيات البحث و مناقشت النتائج المتوصل اليها، حيث يتناول هذ المبحث ثلاثة مطالب.

المطلب الأول: أدوات إختبار الفرضيات

المطلب الثاني: إختبار الفرضيات

المطلب الثالث: مناقشة نتائج الفرضيات

#### المطلب الأول : أدوات اختبار الفرضيات

- سنستعمل نتائج المقابلة كأدات لاختبار الفرضيات مع مراعاة الشروط التالية:
- الوضوح:** يجب أن تكون إجابات المقابلة واضحة ومباشرة ومفهومة بسهولة.
  - الدقة:** يجب أن تكون إجابات المقابلة دقيقة وصحيحة وحقيقية.
  - الاكتمال:** يجب أن تكون إجابات المقابلة كاملة وتشمل جميع المعلومات المطلوبة.
  - الصلة:** يجب أن تكون إجابات المقابلة ذات صلة بالسؤال المطروح.
  - الإيجاز:** يجب أن تكون إجابات المقابلة موجزة ومختصرة دون الإغفال عن أي معلومات مهمة.
  - الثقة:** يجب أن تكون إجابات المقابلة واثقة ومؤكدة.
  - الصدق:** يجب أن تكون إجابات المقابلة صادقة وصریحة.
  - الأمانة:** يجب أن تكون إجابات المقابلة أمينة وتعكس الواقع الحقيقي.

الاحترافية: يجب أن تكون إجابات المقابلة احترافية وتظهر مهارات تواصل جيدة

### المطلب الثاني : اختبار الفرضيات

سنقوم بإختبار فرضيات البحث بناء على نتائج المتوصل من خلال نتائج المقابلة.

**الفرضية الأولى:** يساهم تخطيط النقل للإدارة اللوجيستكية على ترشيد النفقات.

✓ تم اثبات صحة الفرضية : بحيث أثبتت الدراسة المتوصل إليها أن التخطيط الجيد لعملية النقل في الإدارة اللوجيستكية يعمل على ترشيد النفقات.

**الفرضية الثانية:** تساهم أنظمة المعلومات للإدارة اللوجيستكية على ترشيد النفقات.

✓ تم اثبات صحة الفرضية : بحيث أثبتت الدراسة المتوصل إليها أن الاستغلال الأمثل لأنظمة المعلومات اللوجيستكية يوفر معلومات أنية تستغلها المؤسسة في ترشيد نفقاتها.

**الفرضية الثالثة:** تساهم تقنية في الوقت المناسب للإدارة اللوجيستكية على ترشيد النفقات.

✓ تم اثبات صحة الفرضية : بحيث أثبتت الدراسة المتوصل إليها أن اتباع تقنية في الوقت المناسب للإدارة اللوجيستكية يعمل على ترشيد نفقات التخزين.

### المطلب الثالث : مناقشة نتائج الفرضيات

**نتائج الفرضية الأولى:** يساهم تخطيط النقل للإدارة اللوجيستكية على ترشيد النفقات.

يلعب التخطيط الجيد لإدارة النقل دورا هاما في خفض نفقات النقل بشكل عام لدى مديرية الخدمات الجامعية القطب، وذلك من خلال:

- عدد المركبات المخصصة للنقل فكلما كان هناك فرط في استعمال الركبات كلما ارتفع الإنفاق، والعكس تماما فكلما كان هناك عقلانية في تحديد عدد الحافلات ادى ذلك خفض الإنفاق.
- اعداد المسارات و محطات التوقف، بناء على كثافة الطلب، فكثرة المسارات يؤدي الى زيادة عدد المركبات، و الذي يؤدي بدوره الى زيادة نفقات استغلال الحافلات.
- الاستغلال الجيد للحافلات الموضوعة تحت التصرف لسد العجز في بعض الخطوط، دون اللجوء الى طلب حافلات اضافية.

**نتائج الفرضية الثانية:** تساهم أنظمة المعلومات للإدارة اللوجيستكية على ترشيد النفقات.

تلعب أنظمة المعلومات اللوجستية دورا هاما في ترشيد النفقات لدى مديرية الخدمات الجامعية القطب بالمسيلة بتحسين كفاءة الانشطة اللوجستية من خلال:

- تخطيط الادارة اللوجيستكية بشكل أفضل من خلال تحليل البيانات المتعلقة بالنقل و الخزون.
- التنفيذ الفعال للعمليات اللوجستكية من خلال وتتبع حركة النقل في الوقت الفعلي.
- تخطيط مسارات النقل الأمثل من خلال تحليل البيانات المتعلقة بحركة المرور.

- 
- تساعد أنظمة المعلومات اللوجستية على تحسين مستويات المخزون من خلال تحديد كمية البضائع التي يجب تخزينها في أي وقت.
  - مراقبة مستويات المخزون بشكل مستمر.
- نتائج الفرضية الثالثة:** تساهم تقنية في الوقت المناسب (JIT) الإدارة اللوجيستية على ترشيد النفقات فهي تعمل على تقليل المخزون ونفقات التخزين لدى مديرية الخدمات من خلال:
- تقليل المخزون، يمكن للتقنية تقليل نفقات التخزين المرتبطة به.
  - تقليل مخاطر نقص المخزون أو فائضه من خلال ضمان تواجد الكمية الصحيحة من المواد والمنتجات في الوقت المناسب.

## خلاصة الفصل الثاني

تم التطرق في الاطار التطبيقي للدراسة الى مديرية الخدمات الجامعية المسييلة القطب كنموذج لدراسة تطبيقية حول دور الوظيفة اللوجيستكية في المؤسسة في ترشيد النفقات ، حيث تبين ومن خلال الدراسة ان الانشطة اللوجيستكية المتمثلة في النقل و الاطعام و و الايواء و أشغال الصيانة تعد صلب النشاط الرئيسي للمؤسسة، كما راينا كيف يساهم كل من التخطيط و نظم المعلومات و تقنية في الوقت المناسب للوظيفة اللوجيستكية في ترشيد النفقات.

الخاتمة العامة

## الخاتمة العامة

لقد أردنا من خلال هذا البحث إبراز دور الوظيفة اللوجيستكية كآلية فعالة لترشيد النفقات العمومية مع الحفاظ على جودة الخدمات . من خلال التخطيط الفعال لادرة النقل و الاستغلال الأمثل لأنظمة المعلومات اللوجستية و كذا الاستخدام الجيد لتقنية في الوقت المناسب . لقد اتضح لنا من خلال الدراسة التطبيقية لدى مديرية الخدمات الجامعية القطب بالمسيلة، أن التخطيط الجيد للإدارة النقل و توظيف البيانات التي تقدمها أنظمة المعلومات المتعلقة بالنقل و الاطعام، يجعل منها آلية فعالة لترشيد النفقات. اما بالنسبة تقنية في الوقت المناسب (JIT) فلقد رأينا كيف تعمل هذه الاخيرة على ترشيد النفقات لدى مديرية الخدمات الجامعية القطب بالمسيلة. من خلال تقليل مخاطر نقص المخزون أو فائضه ومن خلال ضمان تواجد الكمية الصحيحة من المواد والمنتجات في الوقت ، و المكان المناسب، مما يجعل منها وسيلة لمحاربة الهدر و الاسراف فالتطبيق الجيد لهذه التقنية من شأنه ترشيد النفقات العامة في المؤسسة.

### توصيات الدراسة

- توصي الدراسة بالاهتمام أكثر بالتخطيط النقل مما يسمح بترشيد النفقات مع مراعاة جودة الخدمات
- البحث عن شركاء مثل شركات النقل العام خصوصا في بعض الخطوط التي يقل فيها عدد الطلاب
- الاهتمام أكثر بالعنصر البشري المؤهل لما له من أثر في السير الحسن العملية اللوجيستكية
- توفير أفراد ذو كفاءة عالية للإشراف على النظم المعلوماتية المختلفة في المؤسسة
- توصي الدراسة بضرورة الاهتمام أكثر بالإدارة اللوجيستكية لما لها من أثر في ترشيد النفقات.
- العمل على تحسين الخدمات اللوجيستكية خصوصا تلك المتعلقة بخدمة النقل و الاطعام.
- التنسيق بين المتعاملين والعمل بمبدأ اللوجستيك المتكامل والمشارك، وتطوير العلاقات مع الموردين.
- اعتماد برامج تكوين حديثة حول ترشيد النفقات في السلاسل اللوجيستكية.
- اعتماد برامج تكوين حول تقنية في الوقت المناسب
- الاستعمال الجيد لتقنية في الوقت المناسب فهي تلعب دور كبير محاربة الهدر و الاسراف.

## آفاق موضوع البحث

يبقى المجال البحث متواصل في مجال اللوجيستيات وترشيد النفقات نذكر على سبيل المثال:

- دور الإدارة الرشيقة في ترشيد النفقات.
- أهمية اللوجيستيات في رفع أداء المؤسسات العمومية.
- دور تكنولوجيا المعلومات في ترشيد النفقات.
- دور تقنية في الوقت المناسب في ترشيد النفقات.

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع

### الكتب:

1. Andreas Drexl, Alf Kimms, Beyond Manufacturing Resource Planning (MRP II), Advanced Models and Methods
2. Donald Waters, Logistics, Palgrave Macmillan, 2003.
3. Douglas M. Lambert. James R. Stock. Lisa M. Ellram, fundamentals of logistics Management, McGraw-Hill/ Irwin, Burr Ridge, United States, 1998.
4. Georges Javel ,Organisation et Gestion de La Production, Dunod, Paris, 2010.
5. HIROYUKI Hirano, JIT Implementation Manual, Volume 1 The Just-in-Time Production System, Second Edition, Productivity Press, 2009.
6. Karl E. Kurbel, Enterprise Resource Planning and Supply Chain Management, Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2013.
7. Keehung Lai and T.C.E. Cheng, Just-in-Time logistics, gower publishing limited, England, 2009.
8. Michel fender, Franck Barone, Le supply chain management en 37 fiches-outils , Dunod, Paris, 2012.
9. Michel Fender, Franck Barone, Le supply chain management en 37 fiches-outils, Dunod, Paris, 2012.
10. Nathalie Fabbe-Costes, Pierre-Xavier Meschi, La Place de la Fonction Logistique dans l'Organisation, Centre de Recherche sur le Transport et la Logistique Université de la Méditerranée (Aix-Marseille II).
11. Phil Ledbetter, The Toyota Template, The Plan for Just-in-Time and Culture Change Beyond Lean Tools, CRC Press, 2018.
12. Springer-Verlag, for Production Planning, Berlin Heidelberg 1998.

### أطروحات ورسائل الدكتوراه:

- 1- حياة قريشي ، تقييم أداء إدارة سلسلة التوريد باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، أطروحة دكتوراه في تسيير المؤسسات، جامعة محمد بوضياف- المسيلة، 2021-2022.
- 2- رصاع حياة، دور اللوجستيات في تطوير الموانئ البحرية، أطروحة دكتوراه في الاقتصاد، جامعة وهران 2، 2018-2019.
- 3- زهير حنبلي ، دور السياسة المالية في ترشيد النفقات العامة في الدول النامية، أطروحة دكتوراه مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية تخصص إقتصاد دولي، كلية العلوم الاقتصادية و

التجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الإقتصادية، جامعة محمد خيذر بسكرة، السنة الجامعية 2018-2019.

4- لعربي بن علي بوعلام، آليات ترشيد النفقات العامة في الجزائر، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في

الحقوق،كلية الحقوق والعلوم السياسية،قسم الحقوق، جامعة الجيلالي الياابس سيدي بلعباس، السنة الجامعية

2016 – 2017.

5- Fairouz Gouiza. Modélisation et évaluation des performances de la chaîne de transport intermodal de porte à porte : le cas du corridor de la vallée de seine. Modélisation et simulation. Université du havre، 2016.

6- Julie Robitaille، l'évaluation de la performance logistique par DEA، mémoire présenté à l'université du Québec، mai 2005.

7- Zerouk Mouloua، ordonnancements coopératifs pour les chaînes logistiques، thèse doctorat de l'institut national polytechnique de lorraine، 2007.

### المقالات والبحوث:

1. بن موسى أم كلثوم، عيسي نبوية، ترشيد النفقات العمومية (دراسة تطور النفقات العمومية في الجزائر من سنة 1980 إلى سنة 2013)، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، العدد الرابع

2. زرواط فاطمة الزهراء، مناد محمد، تطور النفقات العامة في الجزائر وأثرها علي النمو الاقتصادي

للفترة 1999-2014، مجلة المالية و الاسواق.

3. صادق جميلة، دربال عبد القادر، إجراءات ترشيد النفقات العمومية في الجزائر في ظل تقلبات أسعار النفط منذ سنة 2014،مجلة التكامل الاقتصادي، (المجلد: 07 - العدد: 02 / جوان 2019) .

4. صادق جميلة، دربال عبد القادر، إجراءات ترشيد النفقات العمومية في الجزائر في ظل تقلبات أسعار النفط منذ سنة 2014،مجلة التكامل الاقتصادي، (المجلد: 07 - العدد: 02 / جوان 2019) .

5. صادق جميلة، دربال عبد القادر، إجراءات ترشيد النفقات العمومية في الجزائر في ظل تقلبات أسعار النفط منذ سنة 2014،مجلة التكامل الاقتصادي، (المجلد: 07 - العدد: 02 / جوان 2019) .

6. فضيلة بوطرودة مريم زغالمة و د سالمي أحمد، ترشيد النفاق العام كمدخل للحد من الفساد في الجزائر، مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال - العدد 02 ، ديسمبر 2018.

7. Nathalie Fabbe Costes، Pierre Xavier Meschi، La Place de la Fonction Logistique dans l'Organisation، Centre de Recherche sur le Transport et la Logistique Université de la Méditerranée (Aix-Marseille II)، 1996.

## القوانين والتقارير والمراسيم:

- 1- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 29، بتاريخ: 18 رجب 1435 هـ الموافق لـ 18 مايو 2014 ،
- 2- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية العدد 53 ، بتاريخ: 22 ذي الحجة 1439 هـ الموافق لـ 2 سبتمبر سنة 2018.

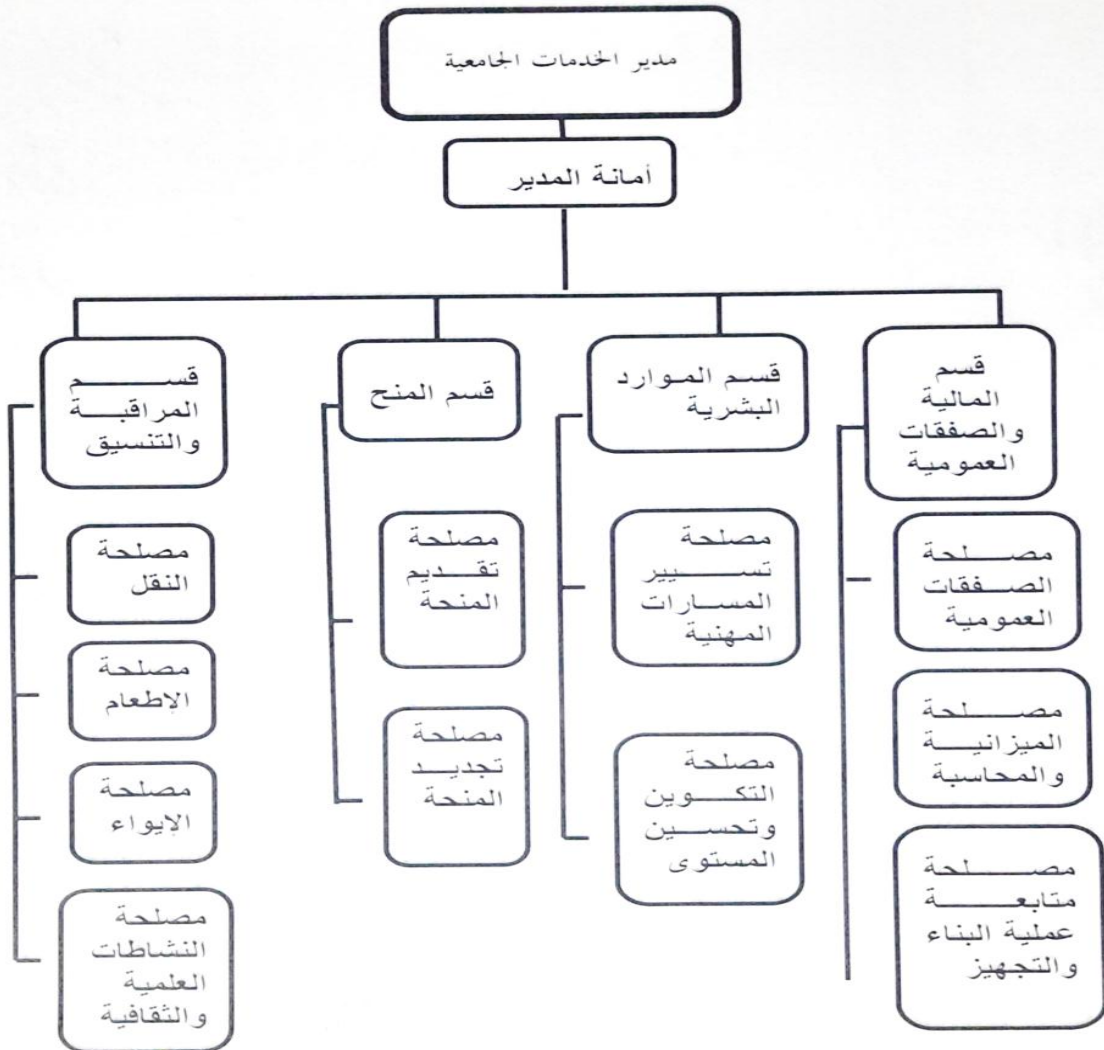
## مواقع الانترنت:

1. <https://www.faq-logistique.com/TMS.htm>
2. <https://www.faq-logistique.com/WMS.htm>
3. <https://etudeslogistiques.sergebillconsulting.com/generalites-sur-la-logistique/>
4. <https://etudeslogistiques.sergebillconsulting.com/supply-chain-management/>
5. <https://mail.almerja.com/more.consulté>
6. <https://www.ecologie.gouv.fr/sites/default/files/logistique%20tour%20d%27horizon.pdf>
7. <https://www.researchgate.net/publication/220438775>

الملاحق

## الملحق رقم 01: الهيكل التنظيمي للمؤسسة


مخطط الهيكل التنظيمي لمديرية الخدمات الجامعية



## الملحق رقم (02): مخطط النقل لسنة 2024


مخطط النقل الجامعي		
خط السير	عدد الحافلات	الرقم
الاقامة الجامعية 500 سرير - الجامعة	2	1
		2
الاقامة الجامعية 500 سرير - الجامعة	1	3
		4
ساحة الشهداء - الجامعة	3	5
		6
سيدي عمارة - القطب الجامعي	1	7
سيدي عمارة - القطب الجامعي	1	8
حي لاروكاد - القطب الجامعي	3	9
		10
المدرسة العليا للاستاذة بوسعادة - وسط مدينة بوسعادة	1	11
		12
		13
حي لاروكاد - الجامعة	1	14
حي لاروكاد - الجامعة	1	15
حي لاروكاد - الجامعة	1	16
حي لاروكاد - الجامعة	1	17
حي مويوحة - القطب الجامعي	2	18
		19
حي التساهمي المويوحة - القطب الجامعي	1	20
حي المويوحة - الجامعة	1	21
حي التساهمي المويوحة - الجامعة	1	22
الجامعة - القطب الجامعي عبر طريق 700 مسكن	16	23
الجامعة - القطب الجامعي عبر طريق 700 مسكن		24
الجامعة - القطب الجامعي عبر طريق 700 مسكن		25
الجامعة - القطب الجامعي عبر طريق 700 مسكن		26
الجامعة - القطب الجامعي عبر طريق 700 مسكن		27
الجامعة - القطب الجامعي عبر طريق 700 مسكن		28
الجامعة - القطب الجامعي عبر طريق 700 مسكن		29
الجامعة - القطب الجامعي عبر طريق 700 مسكن		30
الجامعة - القطب الجامعي عبر طريق 700 مسكن		31
الجامعة - القطب الجامعي عبر طريق 700 مسكن		32
الجامعة - القطب الجامعي عبر طريق 700 مسكن		33
الجامعة - القطب الجامعي عبر طريق 700 مسكن		34
الجامعة - القطب الجامعي عبر طريق 700 مسكن		35
الجامعة - القطب الجامعي عبر طريق 700 مسكن		36
الجامعة - القطب الجامعي عبر طريق 700 مسكن		37
الجامعة - القطب الجامعي عبر طريق 700 مسكن		38
الجامعة - القطب الجامعي عبر طريق اشبيليا		39
الجامعة - القطب الجامعي عبر طريق اشبيليا		40
الجامعة - القطب الجامعي عبر طريق اشبيليا	41	
الجامعة - القطب الجامعي عبر طريق اشبيليا	42	

الجامعة - القطب الجامعي عبر طريق اشبيليا		43
الجامعة - القطب الجامعي عبر طريق اشبيليا		44
الجامعة - القطب الجامعي عبر طريق اشبيليا		45
الجامعة - القطب الجامعي عبر طريق اشبيليا		46
الجامعة - القطب الجامعي عبر طريق اشبيليا		47
الجامعة - القطب الجامعي عبر طريق اشبيليا		48
الجامعة - القطب الجامعي عبر طريق اشبيليا		49
الجامعة - القطب الجامعي عبر طريق اشبيليا		50
الجامعة - القطب الجامعي عبر طريق اشبيليا		51
الجامعة - القطب الجامعي عبر طريق اشبيليا		52
الجامعة - القطب الجامعي عبر طريق اشبيليا	15	53
حي مزريير - الجامعة	1	54
المطارفة - الجامعة	1	55
حي 608 مسكن- القطب الجامعي	1	56
الإقامة الجامعية 500 سرير - القطب الجامعي	1	57
حي سد القصب - الجامعة	1	58
حي غزال - الجامعة	1	59
حي نوارة - الجامعة	1	60
حي 608 مسكن- القطب الجامعي	1	61
حافلة احتياطية	1	62
حافلة احتياطية	1	63



1985  
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة  
Université Mohamed Boudiaf - M'ila

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم : علوم التسيير



1985  
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة  
Université Mohamed Boudiaf - M'ila

---

### تصريح شرفي

بالالتزام بمعايير الأمانة والنزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

**أنا الممضي أسفله:**

الطالب(ة): محمّد المصطفى المولود بتاريخ: 09.07.1979 المسجل رقم: 20.46.0.48.02

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية أو (رس) رقم: 20.46.0.48.02

الصادرة بتاريخ: 04.04.2019 عن بلدية عين السبع

المسجل(ة) بالسنة الثانية ماستر شعبة: علوم التسيير، تخصص: تسيير محو محو

خلال السنة الجامعية: 2024/2023

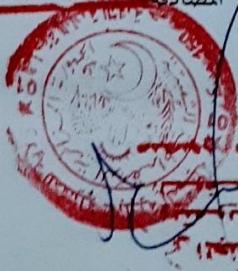
والمعد(ة) لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان: دور الوظيفة اللوجيستية

في ترسيخ النقطة الجوهرية


أصرح بشرفي أنني التزمت بمعايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة الماستر بالعنوان المذكور أعلاه

حرر بتاريخ: 11/07/2024

المصادقة



التوقيع والبصمة





الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم : علوم التسيير



### تصريح شرقي

بالالتزام بمعايير الأمانة والنزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا المضي أسفله:

الطالب(ة): ..... **بوجنير من لوطار** ..... المولود بتاريخ: 17. 11. 1978 ..... **المسيلة**  
الحامل لبطاقة التعريف الوطنية أو (ر.س) رقم: ..... 20.8433.912 .....  
الصادرة بتاريخ: 27. 02. 2013 ..... عن بلدية **المسيلة**.  
المسجل(ة) بالسنة الثانية ماستر شعبة: علوم التسيير، تخصص: **تسيير محومي**  
خلال السنة الجامعية: 2024/2023  
والمعدة) لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان: **دور الوظيف في الوجبة**  
في **ترشيح المفتاحات العمومية**

أصرح بشرفي أبي التزمت معايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة  
الماستر بالعنوان المذكور أعلاه

حرر بتاريخ: **10/06/2024**  
جون 2024



التوقيع والبصمة



أصرح بشرفي أبي التزمت معايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة

## طلب مساعدة الطلبة على إجراء التبرص الميداني

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم: علوم التسيير

جامعة محمد بوضياف - المسيلة  
Université Mohamed Boudiaf - Msila

جامعة محمد بوضياف - المسيلة  
Université Mohamed Boudiaf - Msila

رقم: .....

المسيلة في: .....

إلى السيد: .....

المسيلة: .....

**الموضوع: طلب مساعدة الطلبة على إجراء التبرص الميداني.**

سيدي المحترم، تحية طيبة و بعد...

في إطار افتتاح الجامعة على محيطها الاقتصادي والإداري، ومن أجل مساعدة الطلبة في إعداد مذكرات التخرج، التي تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في شعبة: علوم التسيير تخصص: تسيير عمومي

فإنه يشرفنا أن نطلب من سيادتكم مساعدة الطلبة المذكورين في الجدول أدناه، على إجراء تبرصهم الميداني بمؤسساتكم.

تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام.

**الطلبة:**

الرقم	الاسم واللقب	رقم بطاقة الطالب	رقم ب.ت.و.ر.س.	الإمضاء
01	بوخرص نوار	UN280180232358458693	208433912	
02	عمالي عبد الناصر	UN280180232358458693	204604808	

عنوان المذكرة: .....

شؤون الوظيفة: اللوجستية الطبية في تسيير المقاطعات العمومية

د. راجية جمال محمدية المندوبات الجامعية والتعبئة بالمسيلة

المشرف (الاسم واللقب و الإمضاء)	هيئة التبرص (الإمضاء والختم)	رئيس القسم (الإمضاء والختم)
القرى عبد الرحمن أبو القرى عبد الرحمن	مواظف	قراوي أحمد الطيب

http://virtuelcampus.univ-msila.dz/facsege

http://www.facebook.com/Vice-Doyen-CEQLE-SEGC-Msila-475721049530765

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة  
ص ب: 166 المسيلة 28000 الجزائر ☎ 035 - 35-33-33

# فهرست المحتويات

## فهرست المحتويات

I.....	قائمة المحتويات
II.....	قائمة الجداول
III.....	قائمة الأشكال
IV.....	قائمة المختصرات
V.....	قائمة الملاحق
IX.....	الملخص
أ.....	مقدمة
2.....	الفصل الاول: الاطار النظري للدراسة
2.....	تمهيد:
3.....	المبحث الاول: اساسيات حول الادارة اللوجيستكية
3.....	المطلب الاول: مفهوم، اهمية و أهداف الادارة اللوجيستكية
7.....	المطلب الثاني : وظائف الادارة اللوجيستكية و الرهانات التي تواجهها
9.....	المطلب الثالث: نظام المعلومات و التدفقات المالية و المادية في الادارة اللوجيستكية
15.....	المطلب الرابع: طريقة في الوقت المناسب (JIT)
18.....	المبحث الثاني: أساسيات حول ترشيد النفقات
18.....	المطلب الأول: مفهوم النفقة العامة وظوابط الانفاق العام
21.....	المطلب الثاني : تصنيفات أعباء الميزانية
24.....	المطلب الثالث : أساسيات حول ترشيد النفقات العامة
26.....	المبحث الثالث: عرض الدراسات السابقة و بناء النموذج النظري
26.....	المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة
28.....	المطلب الثاني: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة
30.....	المطلب الثالث: استخراج الابعاد و بناء النموذج
31.....	خلاصة الفصل الأول
33.....	الفصل الثاني : الإطار التطبيقي للدراسة

33	تمهيد:
34	المبحث الأول: تعريف المؤسسة و تطور نشأتها
34	المطلب الأول: التعريف بمديرية الخدمات الجامعية القطب بالمسيلة
37	المطلب الثاني : واقع الوظيفة اللوجيستكية في مديرية الخدمات الجامعية القطب بالمسيلة
37	المطلب الثالث : عينة و أدوات الدراسة
39	المبحث الثاني: خصائص العينة و التحليل الوصفي للعبارات
39	المطلب الأول: تحليل خصائص العينة و جمع البيانات
43	المطلب الثاني: التحليل الوصفي لعبارات الوظيفة اللوجيستكية
46	المطلب الثالث: التحليل الوصفي لعبارات ترشيد النفقات
48	المبحث الثالث: اختبار الفرضيات و مناقشتها
48	المطلب الأول : أدوات اختبار الفرضيات
49	المطلب الثاني : اختبار الفرضيات
49	المطلب الثالث : مناقشة نتائج الفرضيات
51	خلاصة الفصل الثاني
53	الخاتمة العامة
56	قائمة المراجع
59	الملاحق
67	فهرست المحتويات