

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التجارية



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر اكايمي

في العلوم التجارية تخصص: الامداد و النقل الدولي

دور العملية اللوجستية في تحسين اداء المؤسسة

من اعداد الطالبين:

عديدة حاج

بلعربي حمزة

اعضاء لجنة المناقشة :

الصفة	الاسم و اللقب	الرتبة	عن الجامعة
رئيسا	د.موزاوي عبدالقادر	استاد:محاضر.أ	جامعة: مستغانم
مشرفا و مقرا	د.بن زيدان ياسين	استاد: محاضر.أ	جامعة: مستغانم
مناقشا	د.بوزيان العجال	استاد: محاضر.أ	جامعة: مستغانم

السنة الجامعية: 2021-2020

	مقدمة
	الفصل الاول: الامداد دراسة نظرية
	تمهيد المبحث الاول: المبحث الاول: ماهية الامداد المطلب الأول: تاريخ ظهور مفهوم الإمداد المطلب الثاني: التطور التاريخي لمفهوم الامداد المطلب الثالث: أهمية واهداف الامداد المطلب الرابع: اللوجستيك العكسي المبحث الثاني: إدارة اللوجستيك المطلب الاول: علاقة اللوجستيك بوظائف المؤسسة المطلب الثاني: التخطيط اللوجستي المطلب الثالث: التنظيم اللوجستي المطلب الرابع: الرقابة اللوجستية خلاصة
	الفصل الثاني: دور اللوجستيك في تحسين اداء المؤسسة
	تمهيد المبحث الثاني: قياس الأداء المطلب الأول: ماهية قياس الأداء المطلب الثاني: مجالات ومعايير تقييم الأداء المطلب الثالث: مقاييس الأداء المبحث الثالث: علاقة اللوجستيك بأداء المؤسسة المطلب الثاني: دور الامداد في تحسين الأداء خلاصة

الفهرس

قائمة الاشكال:

الصفحة	اسم الشكل	الرقم
	سلسلة الإمداد	01
	مراحل الإمداد العكسي	02
	المفهوم الشامل للإمداد	03
	علاقة اللوجستك بالتسويق والانتاج	04
	مثلث اتخاذ قرار اللوجستيات	05
	الهيكل التنظيمي التقليدي للوجستك	06
	الهيكل التنظيمي للوجستك المتكامل	07
	المكانة الحديثة للوجستك	08
	عملية الرقابة اللوجستية	09
	خطوات تقييم الأداء	10
	نموذج بطاقة الأداء المتوازن	11
	هيكل الوظيفة اللوجيستية	12

الفهرس

قائمة الجداول:

الصفحة	اسم الجدول	الرقم
	خصائص اللوجستك خلال مراحل تطوره	01
	أمثلة عن القرارات الإستراتيجية والتكتيكية والتشغيلية لأعمال اللوجستية	02



تشكر

الحمد لله الذي بفضلہ أتمننا هذا البحث

نتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ المشرف بن زيدان ياسين على نصائحه وإرشاداته القيمة

كما نتقدم بجزيل الشكر إلى كل من ساعدنا من قريب أو بعيد

واشكر كل من اعانني في انجاز هذا العمل العلمي سواء من قريب او من بعيد

ونحمد الله الذي وفقنا لهذا وما كنا لنوفق لولاہ

إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم، اللهم لك الحمد ولك الشكر كما ينبغي لجلال
وجهك وعظيم سلطانك ، والصلاة والسلام على خير عباد الله محمد الامين المبعوث
رحمة للعالمين أما بعد :

أهدي هذا العمل المتواضع الذي هو ثمرة جهدي :

إلى منبع الحنان ورمز العطاء ، إلى نور طريقي ومنبع طموشي أمي الحبيبة حفظها الله

إلى من كان حبه واهتمامه قوام عزيمتي ، إلى ضياء حياتي أبي الغالي رحمه الله

إلى كل إخوتي وأخواتي وأبنائهم وجميع أقاربي .

إلى من شاركوني أوقاتي وكانوا معي في السراء والضراء

إلى كل هؤلاء أهدي هذا العمل و أرجو من الله العلي القدير أن يوفقنا لما فيه خير لنا و
صلاح أمرنا و استقامة نهجنا إن شاء الله.

مقدمة

مقدمة:

لطالما كان الميدان العسكري من بين أهم المراكز التي تستحدث العديد من الطرق والأساليب، ففي القرن الماضي ظهر مفهوم الإمداد، إذ تم استخدامه في الميدان العسكري لمدة طويلة وأصبح موضوع الإمداد من المواضيع الهامة والحديثة سواء على المستوى التطبيقي أو الأكاديمي وهذا بعد نجاحه بتوفير متطلبات الحرب والمحاربين بزيادة سرعة النقل، وتوزيع المواد الغذائية بطريقة ووقت مناسبين ولم يقتصر على هذا فقط إذ أصبح يقترن أيضا بالتنظيم، التخطيط ونقل الذخائر وقطع الغيار. هذا في المجال العسكري أما اقتصاديا فقد بدأ الاهتمام بالإمداد للضرورة الملحة التي تفرضها المنافسة الناجمة عن تطور المؤسسات والتي تتطلب تقليص التكاليف وتحسين الخدمات للزبائن من ناحية الكم والنوع من أجل تحقيق مردودية عالية وتوسيع نشاطها وفتح مجالات أوسع للتبادل إلى جانب حصولها على مكانة داخل السوق. فقد اتضح أن المؤسسات الصناعية والخدمية قد شهدت العديد التطورات في الجانب لتسيري، مما جعل منها تستحدث طرق وأساليب تتناغم مع طبيعة البيئة التسويقية التي تتعامل معها، وذلك بهدف تحقيق أكبر الأرباح توسيع الحصة السوقية وتوسيع شبكة العلاقات مع الموردين من جانب التوريد وتوسيع شبكة العلاقات مع الزبائن من جانب التوزيع.

وأدركت العديد من المؤسسات أن الجوانب التسييرية من الأمور المهمة في الاستفادة بدرجة كبيرة من الشراكات مع جميع الأطراف التي تتعامل معها على طول سلسلة التوريد، وذلك بهدف الوصول إلى أعلى مستوى من الكفاءة والفعالية في تحقيق احتياجات ورغبات الزبائن وسرعة الاستجابة لهم وحسن اختيار الموردين والاستلام للمواد الأولية في الوقت الحقيقي، هذا من جهة، ومن جهة أخرى تسريع حركية المواد الأولية المستلمة من الموردين والمنتجات داخل سلسلة التوريد، والذي بدوره يسمح للمؤسسة بإعادة النظر في التكاليف التي يجب التركيز عليها المؤسسة في سلسلة توريدها، مما يجعلها تحتشد جميع جهودها لتقليل تلك التكاليف إلى أدنى حد ممكن.

فالإمداد أصبح وظيفة مهمة من وظائف المؤسسة إذ يعتبر تسيير التكاليف هو الشغل الشاغل للمؤسسات في وقتنا الحالي، فقد استيقظت أغلب المؤسسات إلى الواقع الذي يحتم عليها التحكم في تكاليفها وإلا كانت النتائج لا تحتمل. لذا نؤكد على المؤسسات الاقتصادية ضرورة وضع جل اهتمامها على الاستخدام الأمثل والعقلاني ولأنجع للموارد، وإلا ضاعت منها فرص البقاء والاستمرار في الأسواق التي تشهد منافسة تامة. إلى جانب ذلك، لا بد عليها من القيام بترشيد قراراتها سواء كانت في مجال التسعير أو في مجال الإنتاج أو في مجال التسيير وذلك من خلال المراقبة والمتابعة المستمرة للتكاليف

مقدمة

وأنواعها، سواء كانت تكاليف الإنتاج أو تكاليف التوزيع أو غيرها.

هناك العديد من الطرق والأساليب والتقنيات المستحدثة في كافة الجوانب التسييرية داخل المؤسسات وحتى خارجها، خصوصا إذا تعلق الأمر بتسيير تكاليف سلاسل التوريد. لذا لا بد على المؤسسات من وضع برامج وخطط استباقية متعلقة بتسيير التكاليف، كما يجب عليها أن تحاول جاهدة إلى تحقيق ما تم تخطيطه أو الوصول إلى أحسن النتائج، في ظل اكتشاف الانحرافات ومكانم الضعف ومحاولة تصحيحها وتقادي الوقوع فيها مجددا. فالمؤسسة الإنتاجية والتجارية فيما يتعلق بالاحتياجات المادية المتضمنة التموين، الإنتاج، التوزيع، وكذلك تدفق المعلومات.

ومن بين أنشطة الإمداد الرئيسية نجد النقل الذي يعتبر المحرك الرئيسي للإمداد حيث يقوم بعملية ربط مناطق الإنتاج بمناطق التوزيع وهو يحتل المرتبة الأولى في تكاليف الإمداد، وتسعى مختلف المؤسسات للتقليل من تكاليف النقل من خلال اختيار أنماط نقل أقل تكلفة وأكثر سرعة وفعالية وهذا يؤدي إلى التأثير على البيئة من خلال الإفرازات المختلفة من وسائل النقل.

وهذا ما دفع بالعديد من المؤسسات إلى تطبيق الإمداد الأخضر وجعل مختلف عملياتها صديقة للبيئة نتيجة لزيادة الوعي عند المستهلكين وارتفاع أصوات مطالبة بالمحافظة على البيئة ومن بين الحلول المقترحة المدن اللوجستية وأرضيات الإمداد التي يتم فيها تجميع العديد من الأنشطة في مكان واحد، وأصبحت منتشرة نتيجة للمنافع التي تقدمها من تخفيض التكاليف ودورها في تحسين تنافسية المؤسسة والاقتصاد ككل وبدلك تبادر الى ذهني مجموعة من الإشكاليات المطروحة من بينها :

كيف يمكن للوجيستيك أن يساهم في تحسين أداء المؤسسة ؟ ولإجابة على هذه الإشكالية يجب الإجابة على عدة أسئلة فرعية وهي كالتالي :

- ماهو اللوجيستيك؟ ماهي اهميته في المؤسسة ؟

- كيف يمكن تقييم وظيفة اللوجيستيك وما أثره على أداء المؤسسة ؟

و من هنا طرحنا عدة فرضيات و هي كالتالي:

- لوظيفة اللوجيستيك علاقة اجابية مع أداء المؤسسة، كما يعد اللوجيستيك عنصر حيوي في

تحسين أداء المؤسسة، و من اسباب إختيارنا لهذا الموضوع نظرا لاهميته، كما انه كانت هناك اسباب موضوعية للإلمام به من جهة وتعريف القارئ بأحد الموضوعات المتميزة الذي تزايد الإهتمام بها على الصعيد الأكاديمي والتطبيقي في مجال إدارة المؤسسات.

كما تكمن اهمية الموضوع في تسليط الضوء على المبادئ الأساسية الإدارية التي تقوم عليها إدارة

مقدمة

نشاط اللوجستك وهو النشاط المسؤول عن كل ماينتجه من وإلى المؤسسة و معرفة مكانة وظيفة اللوجستك في تحسين اداء المؤسسة,ومن هنا اعتمدنا على المنهج الوصفي والتحليلي.

و بذلك اعتمدنا على خطة محكمة تمثلت في فصلين هما :

الفصل الأول كمدخل للوجستك من خلاله يتم التعرف على اللوجستك وأهميته في المؤسسة وأهم أنشطته و يتناول الفصل الثاني الذي سيتم فيه إبراز دور اللوجيستك في تحسين أداء المؤسسة وسوف يتم من خلاله التعرّيج على الاطار المفاهيمي للأداء ثم الإنتقال إلى معالجة قياس أداء المؤسسة وما هي المعالم التي يتم من خلالها ذلك.

الفصل الأول: الإمداد مدخل نظري

تمهيد

ظهر لأول مرة مفهوم الإمداد في المجال العسكري والرياضي، حيث كان له أهمية كبرى في الحرب حيث كان سببا رئيسيا في فشل ونجاح العديد من المعارك.

مثل الخسارة البريطانية في حرب الاستقلال الأمريكية وخسارة اروين رومل في الحرب العالمية الثانية كلها كانت مرتبطة بفشل لوجستي، بينما يعتبر القادة التاريخيون "هاننيال باركا"، الكسندر المقدوني "ودوق ويلنغتون" عباقرة لوجستيون. بعد الحرب العالمية الثانية ونظرا للدور الكبير الذي لعبه اللوجستيك سعى الباحثون والمهتمون في العلوم الإدارية إلى محاولة تطبيقه في المجال الإداري والاقتصادي، وكانت الولايات المتحدة الأمريكية السبابة لذلك. كما ساعدت عدة عوامل على ظهوره في المؤسسات منها :

- تغير أنماط الاستهلاك والاهتمام بمستويات الخدمة المقدمة له
- العولمة الاقتصادية وثورة تكنولوجيا المعلومات.

إن الجهود اللوجستية تحتاج إلى التخطيط الجيد والتنظيم المحكم لتأتي بعدها عملية الرقابة على مخرجات العملية اللوجستية، كل هذا جعل منه إدارة هامة في هياكل كبرى الشركات العالمية.

المبحث الأول: ماهية الإمداد:

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

المطلب الأول: تاريخ ظهور مفهوم الإمداد:

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

أولاً: الفكر اللوجستي في الرياضيات والعلوم العسكرية:

يعود أصل كلمة اللوجستية إلى اللغة الإغريقية القديمة وتأتي من كلمة لوجوس، وتعني "نسبة، حساب، سبب، خطاب" ¹ وكذلك الكلمة اللاتينية LOGISTICUS التي لها نفس المعنى. ويعتبر الفيلسوف اليوناني أفلاطون (428-4 ق م) هو أول من استعمل كلمة

²LOGISTIKOS

1/ اللوجستيك في الرياضيات كلمة اللوجستيك استخدمت لأول مرة في عام 1614 للدلالة على الأمور المتعلقة بالاستتباط العقلي، ثم استخدمت في عام 1656 للدلالة على فن العمليات الأولية للحسابات الرياضية، وقد أخذت هذه العمليات في التطور حتى عام 1727 حيث شملت اللوغاريتيمات، المنحنيات، الحسابات الفلكية، المعادلات والكسور كما نجد في الاقتصاد الرياضي نموذجاً رياضياً يسمى Logit Model ويرى واضعه أن اسم هذه المعادلة وهو Logit مستمد من كلمة Logistic ³.

2/ اللوجستيك في العلوم العسكرية: إن الكلمة اليونانية LOGISTEUO تعني قبل كل شيء أدار، واستخدم الجيش هذا المصطلح لتحديد الأنشطة التي تمكن من الجمع بين عاملين أساسيين في إدارة التدفقات هما: المكان والزمان. ففي القرن الرابع قبل الميلاد،

Nikolopoulou.H سلط الضوء على الحاجة لاستعمال شاحنات الطعام أما الاسكندر الأكبر أمر بحرق جميع هذه العربات قبل الشروع في رحلته البحرية حول آسيا وذلك لكي لا تعيق تحركات جيشه. حيث فكر في سبق حركة جيوشه بتنظيم المؤونة والإمدادات. أيضاً القائد الروماني خوليو قيصر أنشأ وظيفة سماها «LOGISTA» حيث يكلف الضابط بالاهتمام بتحركات الفيالق الرومانية من أجل تنظيم

¹ نظرة عامة على قطاع الخدمات اللوجستية، مركز المعلومات، الغرفة الشرقية، 2008 ص 3.

² http://www.chamber.org.sa/Arabic/InformationCenter/Studies/Documents/2_logistic.pdf

³ عبد العزيز بن قيراط، أداء وجود الخدمات اللوجستية ودورها في خلق القيمة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة قالة، السنة الجامعية 2009-2010 ص 2

المخيمات الليلية وإنشاء مخازن في المدن المحتلة¹ في القرن 17 بفرنسا وبالضبط عام 1670 اقترح أحد مستشاري الملك لويس الرابع عشر حلاً للمشاكل الإدارية المتزايدة التي ظهرت بالجيش في تلك العصور، وكان الاقتراح بعمل رتبة تسمى "Marechal" "General De Logis كانت مسؤولياته عبارة عن التخطيط، اختيار المواقع، تنظيم التنقلات والإمداد. أما سنة 1806 نابليون الأول أنشأ مجموعة عسكرية خاصة بالإدارة وهي عبارة عن مجموعات من الحرس الإمبراطوري تتألف من الخبازين والجزارين والحرفيين مكلفين بضمان تموين جيوش نابليون والجيوش الملكية. وفي سنة 1836 تم تقسيم الجيش إلى خمس قطاعات: الاستراتيجية، التكتيكي، اللوجستي، الهندسي، التكتيكات الصغيرة. وعرف اللوجستيك آنذاك بـفن تحريك الجيوش. وفي الحرب العالمية الثانية كان اللوجستيك أحد عوامل انتصار جيوش الحلفاء أثناء هبوطهم على شواطئ نورماندي في جوان 1944 وبما أن لإمداد مدخل نظري وضعت الحرب العالمية أوزارها حتى بدأ ظهور دراسات ترمي إلى تطبيق اللوجستيك في مجال الأعمال²

ثانياً: الفكر اللوجستي في المؤسسة

في بداية الستينات من القرن الماضي ظهر التفكير اللوجستي بالمؤسسات الصناعية، ولكن تطبيقه فعليا كان في منتصف السبعينات في الولايات المتحدة الأمريكية وأوائل الثمانينات في أوروبا. علماً أن اللوجستيون العسكريون المنتهية خدمتهم هم من أصبحوا الممثلين الأوائل للوجستيك المؤسسة بالإضافة إلى الباحثين في مجال العلوم الإدارية مثل Heskett في الو. م. أ، Mathe، Tixier و Colin في فرنسا. فالفكر اللوجستي المدني وضع بالتوازي مع التفكير اللوجستي العسكري وذلك باختلاف الغايات والأهداف ولكن المشاكل الأساسية تبقى نفسها.

يرى كل من Lampert et stock أن تاريخ مصطلح اللوجستيك يرجع إلى عام 1901 حيث أجريت دراسة بالو. م. أ حول التكاليف والعوامل التي تؤثر في توزيع منتجات المزارع، وهو ما اعتبره الكاتبان أول دراسة في اتجاه ما يعرف الآن بالوجستيك³، و قام بتلك الدراسة CROWELL. أما أول الكتابات التي ركزت على جعل الجوانب اللوجستية ضمن عمليات التسويق خاصة في الجانب المادي من العمليات، ما قام به Clark سنة 1922. من خلال كتاب، CLARK.

F, Principles of marketing من وهناك عدد من الكتابات تحدثت عن دور اللوجستيك في النظام الفرعي للتوزيع المادي مع تطبيق الأساليب الرياضية. وفي سنة 1972 صدر كتاب لـ: KOLB. F تحت عنوان «La logistique approvisionnement, production distribution», حيث يقترح نهجاً لمختلف تقنيات إدارة المخزون والتنبؤ بها، وتصميم شبكات التوزيع المادي. إذ يمثل هذا الكتاب بلورة

¹ نفس المرجع السابق، ص 2.

² نفس المرجع السابق، ص 2.

³ نور الهدى بوهنتالة، دور أنشطة الإمداد في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة شركة اسمنت عين توتة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية تخصص تسويق، جامعة باتنة، السنة الجامعية 2008-2009 ص 6.

للتفكير اللوجستي الفرنسي.¹

أما عام 1973 جعل HESKETT اللوجستيك كمجال إداري متكامل يواجه الرهانات الاستراتيجية والمشاكل التنظيمية، ويقدم LAMBILLOTTE في كتابه «La fonction logistique dans l'entreprise» سنة 1976 اللوجستيك في بعده الوظيفي والتنظيمي أما Porter عام 1980 حددته كميزة تنافسية ممكنة للشركات وذلك من خلال سلسلة القيمة.²

في عام 1983 رؤية جديدة ظهرت بفرنسا من خلال كتاب «La La logistique d'entreprise» لكن من COLIN. J TIXIER. D MATHE. H ، هي رؤية تقترح منهج استراتيجي وتنظيمي لتحسين المشاكل التشغيلية، وأنشأت من خلال الجمع بين ثلاثة أفكار مختلفة: النهج التسويقي لـ TIXIER من خلال فكر HESKETT و SHAPIRO، MATHE مع تجربته كخبير استشاري في جامعة COLIN ، ونهج النقل والتوزيع المادي.³

ثالثا: أسباب ظهور اللوجستيك في المؤسسة:

هناك عدة عوامل وأسباب ساعدت على ظهور اللوجستيك في المؤسسة أو بالأحرى تطبيقه في الأعمال الإدارية، كمصلح إداري وليس عسكري أو رياضي، ومن بين هذه الأسباب نذكر ما يلي:

1/ الخبرات العسكرية: لقد ظهر مفهوم اللوجستيك أساسا في المنظمات العسكرية وبصفة خاصة خلال الحرب العالمية الثانية التي شهدت أكبر وأدق عمليات اللوجستيك العسكري تم خلالها نقل الآلاف من المعدات والأفراد والأغذية.⁴

2- تطور مفهوم التحليل الكلي لعناصر التكلفة: يقوم هذا المفهوم على تحليل عناصر تكاليف الأنشطة المرتبطة ببعضها البعض، حيث ساعد التحليل الكلي لعناصر التكلفة اللوجستية على مزج أنشطة اللوجستيك المختلفة.⁵

3- تطور مدخل النظم: إن مدخل النظم لا يعتمد على التخصص كأساس لتكوين الوظائف، وإنما يعتمد في تكوين هذه الأخيرة على تجميع الأنشطة ذات العلاقات الارتباط القوية. ولقد ساهم هذا المدخل بشكل مباشر في حصر مختلف الأنشطة المرتبطة بعملية تدفق المواد ووضعها داخل إطار إداري موحد وهو الإطار الخاص

بإدارة اللوجستيك.⁶

4- تغير أنماط الاستهلاك : أصبح المستهلكون يطالبون بنوعيات متعددة من السلع وذلك مرورا من

¹ HISTORIQUE DE LA PENSEE LOGISTIQUE.

<http://pfeda.univ.lille1.fr/iaal/docs/dess 2003/log/multimedia/penseelogistique/penseelogistique.html>

² نفس المرجع، ص 3

³ عبد العزيز بن قيراط، مرجع سابق ص3

⁴ محمد عبد العليم صابر، إدارة اللوجستيات، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية: مصر، 2008 ص18.

⁵ نهال فريد مصطفى، جلال إبراهيم العبد، إدارة اللوجستيات، الدار الجامعية، الإسكندرية: مصر، 2004-2005 ص 2

⁶ نفس المرجع، ص 24.

السلع الغذائية وحتى السيارات. هذا أدى إلى زيادة عدد المنتجات البديلة لخدمة نفس الطلب وبالتالي زيادة حجم المخزون.¹

5- الاهتمام بمستويات الخدمة المقدمة للمستهلك: أدى هذا الاهتمام إلى اتجاه رجال التسويق والإنتاج نحو نظام اللوجستك لتقديم أفضل مستوى ممكن من الخدمة بأقل تكلفة إجمالية.²

6- الاهتمام بتنظيم قنوات التوزيع: انتشرت الدراسات التي اهتمت بقنوات التوزيع وما يرتبط بها من اعتبارات خاصة بالوقت والمكان ودرجة الخطر. وساعدت هذه الدراسات على إظهار أهمية توحيد وتجميع الجهود المرتبطة بتدفق السلع المختلفة سواء الواردة إلى المنشأة أو الصادرة منها.³

7- الثورة الاقتصادية وثورة تكنولوجيا المعلومات: ساعد ظهور العولمة وتحرير التجارة على تلاشي فكرة تقارب أماكن الإنتاج والاستهلاك، حيث ظهر اللوجستك لسد هذه الفجوة.

كما أن التقدم في تكنولوجيا المعلومات ساعد على تحقيق التكامل بين الأنشطة الخاصة باللوجستك وتحقيق وفورات في تكاليف التوريد والتوزيع.⁴

8- الجمعيات والمجالات المتخصصة: يعود الفضل في تطور اللوجستك وظهوره بالشكل الحالي المساهمة المحترفين في هذا المجال، وذلك من خلال الجمعيات والمجالات اللوجستية التي ساهمت بشكل كبير في إضفاء الطابع الرسمي للمعرفة. والجدول رقم 01 يوضح أهم الجمعيات والمجالات التي ساعدت على تطور اللوجستك.⁵

المطلب الثاني: التطور التاريخي لمفهوم الإمداد:

بالرغم من حداثة موضوع اللوجستك إلا أنه يتسم بالتطور السريع، إذ تطور من التوزيع المادي إلى إدارة للمواد ثم تحول إلى لوجستك متكامل يضم كل من إدارة المواد والتوزيع المادي. ولم يقف الأمر عند هذا الحد بل تطور اللوجستك ليصبح سلسلة الإمداد التي تطورت بدورها لتكون سلسلة كونية للإمداد.

أولاً: مراحل تطور الإمداد:

على الرغم من اعتراف العديد من الباحثين والكتاب بأهمية نشاط اللوجستك بالنسبة للمؤسسة إلا أنه حتى الخمسينات من هذا القرن لم ينظر إلى إدارة اللوجستك كوظيفة متكاملة. وقد تطور مفهوم اللوجستك خلال مجموعة من المراحل الزمنية نناقشها فيما يلي:

المرحلة الأولى: اللوجستك المنفصل قبل 1975 Logistique spear كانت أنشطة اللوجستك منفصلة بين وظائف المؤسسة خاصة في إدارة التوزيع المادي وإدارة المواد، حيث كان أول مفهوم ظهر كأحد مكونات الإمداد والتوزيع والذي ينصب بصورة أساسية على قيام المنظمة بعملية التنسيق بين أنشطة

¹ محمد عبد العليم صابر، إدارة اللوجستيات، مرجع سابق، ص 17.

² نهال فريد مصطفى، جلال إبراهيم العبد، إدارة اللوجستيات، مرجع سابق، ص 25.

³ نفس المرجع، ص 2.

⁴ عبد العزيز بن قيراط، مرجع سابق، ص 2

⁵ نفس المرجع، ص 4.

النقل، والتخزين، وسياسات التخزين والرقابة على قنوات التوزيع للوفاء بطلبات العملاء وتحقيق مستوى خدمة مناسب لهم.¹ وتتميز هذه الفترة بعدة مميزات نذكر منها:
-الطلب أكثر من العرض؛

- ليس هناك تأثير للزبائن على المنتجين، وكان مصدر القلق الرئيسي هو الإنتاج؛
- المنتج ليس من اهتماماته: تقليل أوقات التسليم، تحسين الجودة أو السبق إلى إيجاد احتياجات جديدة؛
- لزيادة الربح قام المسئول عن كل جزء من اللوجستيك بتخفيض تكلفة الخدمة دون النظر في تأثير قراراته على جميع الأنشطة. لذا كانت هذه الفترة تتميز بسلسلة من التحسينات المنفصلة وليس بحثا عن التحسين الشامل.

المرحلة الثانية: اللوجستيك المتكامل 1975 - 1990 Logistique intégrée

منذ استقرار مفهوم اللوجستيك أصبح الهدف هو تحقيق الترابط والتكامل بين أنشطة التوزيع المادي وأنشطة إدارة المواد التي تساعد كل في مجاله على تلبية احتياجات التشغيل وتحقيق أهداف المنشأة.² وتجميع الأفراد والأنشطة الخاصة بالإمداد والتوزيع في مكان تنظيمي واحدة من أجل ممارسة تلك الأنشطة بشكل أكثر كفاءة.³ كما شهدت هذه المرحلة زيادة مناسبة في تكلفة اللوجستيك مع الزيادة في التخصص في الأنشطة اللوجستية المختلفة الاتجاه نحو التخطيط بعيد المدى والاستعانة بتكنولوجيا المعلومات وهو ما أدى إلى خفض ملحوظ في تكلفة الأنشطة اللوجستية.

المرحلة الثالثة: اللوجستيك المشترك التسعينات Logistique coopérée

تمتاز هذه الفترة بطاقة إنتاجية إجمالية تتجاوز الطلب هذا ما أدى إلى زيادة المنافسة؛ وفيه المقابل يمتاز الزبائن بسلوك استهلاكي يصعب التنبؤ به، أي غموض الطلب هو سمة مهم من سمات السوق. كل هذه الأمور جعلت من البقاء في السوق أمرا صعبا ولكنه ليس مستحيلا، وكان على المؤسسات للبقاء في السوق إتباع ما يلي:⁴

* **البحث عن أسواق جديدة:** لدخول سوق جديدة، يتم إنشاء التحالفات حتى بين الشركات المتنافسة، ومثال على ذلك " Benz " و " Chrysler "تحالفا لاستخدام شبكات توزيع بعضهما البعض.

تحسين جودة المنتج: لتحسين جودة المنتج يجب تحسين جودة المواد الخام والسلع الوسيطة (الإمدادات)، فالتعاون بين المنتجين والموردين يمكن أن يساعد في تحقيق هذا الهدف.

* **تخفيض تكلفة المنتجات:** التعاون بين المورد والعميل يمكن أن يقلل من التكاليف لكلا الطرفين. فالشركات تبحث عن البلدان التي تكون فيها تكاليف العمالة، الطاقة، المواد الخام والضرائب المنخفضة. وهناك طريقة أخرى لخفض التكاليف والحد من عدم اليقين على الطلب وهي إنشاء علاقة دائمة مع

¹ د. محمد حسان، إدارة الإمداد والتوزيع، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2009 ص11.

² نهال فريد مصطفى، جلال إبراهيم العبد، مرجع سابق، ص 27.

³ د. محمد حسان، إدارة الإمداد والتوزيع، مرجع سابق، ص12.

⁴ عبد العزيز بين قيراط، مرجع سابق، ص5.

العميل. من خلال هذه العلاقة يتم تحسين جودة المنتج وخفض التكاليف. **زيادة سرعة الاستجابة إلى السوق:** لزيادة سرعة الاستجابة إلى السوق يجب أن يكون هناك تعاون قوي بين الشركات الموجودة في نفس سلسلة الإمداد، حيث إذا كان جزءا من تلك السلسلة لا يعمل بشكل صحيح هذا يؤدي إلى عدم توفر المنتج النهائي في الوقت المحدد. فالمنافسة اليوم ليست بين المنتجين ولكن المنافسة بين سلاسل التوريد.

للبقاء في السوق يتطلب أن تكون جميع أجزاء سلسلة اللوجستيك يربطها تعاون قوي جدا تصل إلى التحالف بينها. في هذه البيئة مشكلة اللوجستيك ليس فقط التكامل بين العمليات اللوجستية في الشركة، ولكن أيضا التعاون اللوجستي بين الشركات من نفس سلسلة الإمداد اللوجستيك المشترك). . والجدول رقم 01 يوضح خصائص اللوجستيك خلال المراحل الثلاثة الأولى سالفه الذكر.

جدول رقم: 01 خصائص اللوجستيك خلال مراحل تطوره

الفترة	اللوغستيك المنفصل	اللوغستيك المتكامل	اللوغستيك المشترك
السنوات	قبل 1975	خلال 1975-1990	بعد 1990
أولوية المدير اللوجيستي	تخفيض تكاليف اللوجيستيك	تخفيض تكاليف اللوجيستيك	تخفيض تكاليف اللوجيستيك وزمن الاستجابة. مشترك
عدد الموردين	كبير	كبير	صغير (شراكة)
شراكة مع المشاركين لا توجد في سلسلة الامداد	لا توجد	قليلة	كبيرة
مدة العلاقة مع قصيرة المشتركين في السلسلة		قصيرة	طويلة
الحاجة إلى مسئول الا سلسلة الإمداد	لا	لا	نعم
سرعة تدفق المنتج	تعطل بسبب	السرعة في التخلص	السرعة في الشراكة بين

المصدر: عبد العزيز بن قيراط، مرجع سابق، ص 6

ثانياً: مفهوم الإمداد: لقد رأي كتاب إدارة الأعمال تطوير مصطلح الإمداد وتطبيقه في المجالات الاقتصادية، واعتباره فناً من فنون إدارة الأعمال ذو الأثر الاقتصادي البالغ. حيث لم يكن هناك اتفاق كامل على مفهوم الإمداد بين الخبراء، كما أن محتوى ومفهوم الإمداد تغير مع تغير بيئة الأعمال والتنمية الصناعية. وفيما يلي سنورد بعض مفاهيم اللوجستيك حسب التطور التاريخي ومن بينها ما يلي:¹

التعريف 1: الرابطة الأمريكية للتسويق Association American Marketing سنة 1948 حركة ومناولة البضائع من نقطة الإنتاج إلى نقطة الاستهلاك أو الاستعمال. "إن هذا التعريف ركز على أنشطة التوزيع المادي فقط.

التعريف 2: مجلس إدارة الأعمال اللوجستية بالو.م. أسنة 1962: اللوجستيك هو تلك العملية الخاصة بتخطيط، تنفيذ، رقابة التدفق والتخزين الكفاء والفعال للمواد الخام، والسلع النهائية والمعلومات ذات العلاقة من مكان الإنتاج إلى مكان الاستهلاك بغرض تحقيق متطلبات إرضاء العملاء²

¹ عبد العزيز بن قيراط، مرجع سابق، ص 7.

² ثابت عبد الرحمن إدريس، مقدمة في إدارة الأعمال اللوجستية: الإمداد والتوزيع المادي، الدار الجامعية، الإسكندرية: مصر، 2002/2003، ص 20.

بالمقارنة مع التعريف السابق، هناك توسع في المهام اللوجستية وهي: توقعات السوق، الخدمة المقدمة للعملاء، وتحديد مواقع المصانع والمستودعات.

التعريف 3 Magee: سنة 1968 " تقنية مراقبة وإدارة تدفقات المواد والمنتجات من مصدر التموين إلى نقطة الاستهلاك." اعتبر Magee اللوجستيك مجموعة من التقنيات للمراقبة وتحريك تدفقات المواد والمنتجات من مصادر التموين إلى مراكز الإنتاج من جهة، ومن وحدات الإنتاج إلى نقاط الاستهلاك من جهة أخرى.

التعريف 4: المجلس الوطني لإدارة التوزيع المادي NCPDM سنة 1972 " مصطلح يصف التكامل بين اثنين أو أكثر من الأنشطة وذلك بهدف التخطيط، التنفيذ ومراقبة التدفق الفعال للمواد الخام، النصف المصنعة والمنتجات النهائية من نقطة المنشأ إلى نقطة الاستهلاك. ويمكن أن تشمل هذه الأنشطة على نوع الخدمة المقدمة للعملاء، التنبؤ بالطلب، الاتصالات المتعلقة بالتوزيع، مراقبة المخزون، مناولة المواد وإعداد الطلبات، خدمة ما بعد البيع وقطع الغيار، تحديد مواقع المصانع والمخازن، المشتريات، التغليف، معالجة البضائع المعادة، التفاوض، تنظيم النقل والنقل الفعلي للسلع وكذلك التخزين والمخازن". بالمقارنة مع تعريف NCPDM السابق (سنة 1962)

يمكننا أن نرى بوضوح أن هذا التعريف يعتبر اللوجستيك كإدارة التخطيط والرقابة)، بالإضافة إلى ذلك يشمل هذا التعريف التموين وإعادة التدوير.

***التعريف 5 Ratliff et Nulty:** سنة 1996 " اللوجستيك هو عبارة عن مجموعة من الأنشطة المتعلقة ب: اكتساب، حركة، تخزين وتسليم القطع والسلع في سلسلة اللوجستيك. ويشمل اللوجستيك مهام النقل، التوزيع، التخزين، وإدارة المواد والمخزون، وهو مرتبط بالإنتاج والتسويق."

التعريف 6 Aslog: اللوجستيك هو الوظيفة التي تهدف إلى أن توفر على الأقل من حيث التكلفة والجودة المطلوبة، المنتج إلى المكان والزمان حيث يوجد الطلب. وهو يشير إلى تحديد جميع عمليات حركات المنتجات مثل موقع المصانع، المخازن، المشتريات، إدارة المخزون، المناولة، إعداد الطلبات، النقل، ورحلات التسليم." يشبه هذا التعريف تعريف NCPDM سنة 1972 ولكنه لا يحتوي على خدمات ما بعد البيع وإعادة تدوير المنتجات.

* **التعريف 7 (IL7 Institute of Logistics):** اقترح تعريفين للوجستيك: اللوجستيك هو فعل تحديد الموارد مع مرور الوقت" أو "اللوجستيك هو الإدارة الاستراتيجية لسلاسل التوريد." وبعدها يعرف سلسلة التوريد على النحو التالي: "سلسلة التوريد هي تسلسل الأحداث لإرضاء الزبائن، قد تحتوي على أنشطة التموين، الإنتاج، التوزيع، إدارة النفايات والنقل المرتبط بها، التخزين وتكنولوجيا الإعلام الآلي." وهنا اللوجستيك هو الإدارة الاستراتيجية الأنشطة التموين، الإنتاج، التوزيع، النقل، التخزين، إعادة التدوير والإعلام الآلي.

* **التعريف 8:** مجلس إدارة اللوجستيك اللوجستيك هو جزء من أنشطة سلسلة الإمداد، وهو يغطي عمليات التخطيط، وسائل التنفيذ، الرقابة على أنشطة اللوجستيك، الانسياب الفعال للمواد، تخزين المواد

والمعلومات والبيانات ذات العلاقة من نقطة المنشأ إلى نقطة الاستهلاك لأغراض توليد القناعة لدى الزبائن أو كسب رضاهم." في هذا التعريف نجد أن اللوجستيك يشمل التخطيط والتنفيذ والرقابة والسيطرة لرفع كفاءة انسيابية المواد، مع التركيز على المعلومات والبيانات.

* **التعريف 9 " The Logistics Institute TLI: اللوجستيك هو عبارة عن مجموعة من الوظائف المرتبطة بتدفقات السلع، المعلومات والأموال (تدفقات مادية، معلوماتية ونقدية بين الموردين والعملاء." بالمقارنة مع غيرها من التعاريف، تؤكد بشكل واضح على تدفق المعلومات والتدفقات المالية.**

ثالثاً: مفهوم سلسلة الإمداد:

سلسلة الإمداد أو سلسلة التوريد هي مصطلح انجليزي، Supply Chain وهو الأكثر استخداماً وبالفرنسية، La Chaine logistique ولقد ظهر المصطلح في بداية التسعينات عندما بدأ التعاون بين المؤسسات والموردين والزبائن أي خلال مرحلة اللوجستيك المشترك.

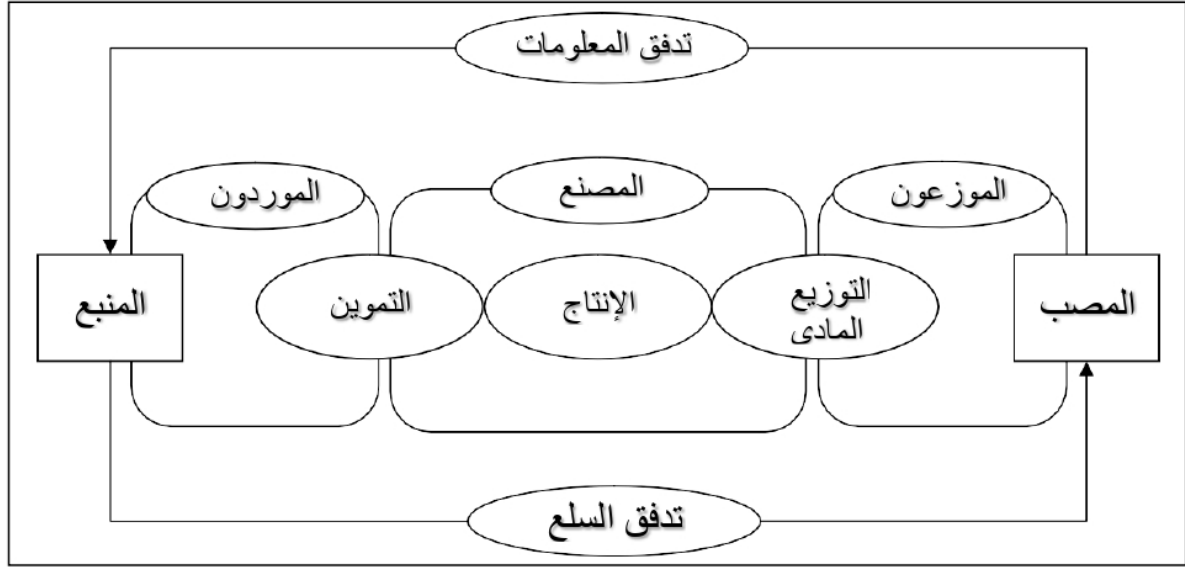
على الرغم من القبول العريض الذي حظي به مفهوم الإمداد والتوزيع بواسطة المنظمات حلة لتحسين كفاءة تدفق سلع وخدمات المنظمة من مرحلة الحصول على المواد الخام إلى مر استهلاكها بواسطة عملاء المنظمة. إلا أنه على الجانب المقابل لم تستطع توفير إطار عام تستخدمه سواء للتنسيق بين وظائفها المختلفة أو بين باقي المنظمات التي تتعاون معها في تدفق سلعها وخدماتها إلى الأسواق. ولذا بدأت المنظمات باستخدام مدخل النظم الإدارة عملياتها المسئولة عن تدفق منتجاتها للأسواق، الذي يقوم بصورة أساسية على النظر للمنظمة وباقي المنظمات التي تتعامل معها كنظام متكامل يتكون من مجموعة من النظم الفرعية تشترك كلها في تدفق سلع وخدمات المنظمة وتعمل على تعظيم قيمة تلك السلع والخدمات من وجهة نظر العملاء. ولقد أطلق على ذلك المدخل مفهوم سلسلة الإمداد ويعمل على توفير قاعدة للمنظمة تستخدمها في تكامل وظائفها المختلفة والتنسيق مع باقي المنظمات التي تشترك معها في تدفق سلعها وخدماتها وذلك لزيادة قيمة ما تقدمه المنظمة لأسواقها¹.

ويمكن تعريف سلسلة الإمداد كما يلي:

تعريف: "الإطار الذي تستخدمه المنظمة لتحقيق التكامل بين وظائفها المختلفة والتي تبدأ من الموردين وتنتهي عند المستهلك النهائي وذاك لتفق سلع وخدمات المنظمة والمعلومات ذات الصلة بغرض كفاءة إدارة المنظمة لعملياتها الداخلية وتعظيم قيمة منتجاتها وخدماتها من وجهة نظر عملائها وملاكها."

¹ د. محمد حسان، إدارة الإمداد والتوزيع، مرجع سابق، ص 3.

الشكل رقم 1: سلسلة الإمداد



المصدر عبد العزيز بن قيراط مرجع سابق، ص

المطلب الثالث: أهمية وأهداف الإمداد أولاً:

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

1/ اعتبارات التكلفة العالية: تمثل الأنشطة اللوجستية أهمية بالغة على المستوى الاقتصادي للدول، حيث تشير الإحصاءات إلى أن 19% من الثروة القومية في الولايات المتحدة الأمريكية يستثمر في الأنشطة اللوجستية، وأن هذه الأنشطة تستخدم حوالي من قوة العمل هناك. ومن بين الأنشطة نشاط النقل، حيث أن الإحصاءات تشير إلى أن تكاليف لوجستك النقل وحده يبلغ حوالي 10.5% من الإنتاج العالمي أي حوالي 2000 مليار دولار¹

2/ طول خطوط الإمداد والتوزيع: إن الاتجاه نحو العولمة في الصناعة وكذلك الاهتمام بالتسويق الدولي أصبح يعتمد إلى حد كبير على الأداء اللوجستي، لهذا تزايد الاهتمام بالأنشطة اللوجستية داخل كل منظمة أعمال وخاصة تلك الشركات متعددة الجنسيات أو الشركات كبيرة الحجم التي لا يقتصر إنتاجها على الأسواق المحلية وذلك بسبب تكلفة خطوط الإمداد والتوزيع الطويلة².

3/ اللوجستك مهم للاستراتيجية: تبذل الشركات وقتاً طويلاً وجهداً كبيراً في سبيل إيجاد السبل التي يمكن أن تميز منتجاتها عن غيرها من المنافسين. أي إن استراتيجية التمايز وخاصة في التكلفة أسعار

¹ عبيد علي أحمد الحجازي، اللوجستك كبديل للميزة النسبية، منشأة المعارف، الإسكندرية: مصر، 2000، ص 18.

² ثابت عبد الرحمن إدريس، مرجع سابق، ص 29.

المنتجات تتوقف إلى حد كبير على الأداء الجيد للأعمال اللوجستية من حيث التكلفة وخدمة العملاء، فالشركات التي نجحت في إدراك التميز في الخدمة اللوجستية تكون قادرة على بناء ميزة تفضيلية مقارنة بالشركات المنافسة لها، وتساعد المنظمة على التوسع في السوق وزيادة حصتها السوقية وربحية المؤسسة¹.

4/ اللوجستيك يضيف قيمة ذات دلالة للعميل: مما لا شك فيه أن أي سلعة أو خدمة لا تتمتع إلا بقيمة قليلة عندما لا تكون متاحة للعملاء المحتملين في الوقت والمكان المناسبين. ولكن عندما تبذل المنظمة جهوداً متميزة في سبيل توفير هذه المنتجات أو الخدمات لعملائها الحاليين والمحتملين في الوقت والمكان المناسبين من خلال تجهيز الطلبات والمعلومات والتخزين والنقل وغيرها فإن ذلك سوف يزيد من القيمة المضافة إلى هذه الخدمات بالنسبة للعملاء. فرضا العميل يتوقف بصفة أساسية على الاطمئنان إلى توفير المنتجات من خلال انسيابها وتدفقها بواسطة الأنشطة اللوجستية المختلفة².

5/تزايد رغبة العملاء في الحصول على استجابة مناسبة وسريعة: إن نجاح سلاسل الأكل السريع أو الجاهز، توصيل الطلبات للمنازل، انتشار ماكينات الصرف الآلي، والإقبال على استعمال الانترنت والبريد الإلكتروني في السنوات الأخيرة جعل العملاء يتوقعون الحصول على احتياجاتهم ورغباتهم من السلع والخدمات في وقت قصير. إضافة إلى ذلك فإن تطور أنظمة المعلومات، وعمليات التصنيع الآلي، والمرونة في الإنتاج والتنميط، ساعد المنظمات على إتباع ما يعرف بالإنتاج ذو الحجم الكبير، وكذلك التسويق ذو الحجم الكبير. وفي ظل كل هذا أصبحت الأنشطة اللوجستية تمثل أهمية خاصة والتي تجسدت في تسهيل الاستجابة السريعة للعملاء في السوق من خلال السرعة في توفير السلع والخدمات التي تتفق مع احتياجاتهم ورغباتهم، والتي تعتمد على تدفق المعلومات والتعبئة والنقل والتخزين وغيرها³.

ثانياً: أهداف اللوجستيك

ينطوي الإمداد على أهداف معينة تسعى المؤسسة بواسطتها إلى بلوغ مردودية أكبر ونشاط مستمر ودائم على النحو التالي⁴.

1- الجودة المناسبة:

تعريف: يقصد بالجودة تلك النوعية التي يجب الحصول عليها بأقل تكلفة لتتناسب الحاجة التي من أجلها يتم الشراء بمعنى أن مفهوم الجودة هنا مرتبطة بملائمة ومدى إمكانية الحصول على مستوى معين من المواد المطلوب توفيرها.

اعتبارات الجودة: تمارس وظيفة الإمداد رقابة إيجابية على الجودة والتكلفة الخاصة بالمواد أو بصفة

¹ ثابت عبد الرحمن إدريس ، مرجع سابق، ص 30.

² نفس المرجع السابق، ص30.

³ نفس المرجع السابق، ص ص 3.

⁴ عوالي مسعودة و لغواطي إيمان، فعالية وظيفة الإمداد في المؤسسات الإنتاجية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ليسانس في علوم التدبير تخصص مالية، المركز الجامعي - المدينة - ، السنة الجامعية 2007-2008 ص 56.

عامة يمكن ذكر أربع عناصر أساسية ذات التأثير في مستوى الجودة للمواد التي تشتريها الشركة في الأجل الطويل وهي:

أ- أن تضع المواصفات الكاملة المستوى للجودة وهي:

- متطلبات تصميم المنتج
- عوامل الإنتاج.
- الاعتبارات الخاصة بالشراء التجاري
- العوامل السوقية.

ب- اختبار الموردين الذين لديهم الإمكانيات الفنية لإنتاج هذا المستوى بتكلفة اقتصادية Product Testing تجربة المنتج.

- تحليل الاقتراح أو العطاء والكفاءة في اختبار المورد أو الموردين الأكفاء ذوي القدرة على توفير المواد بالمواصفات المطلوبة من خلال تحليل العطاءات المقدمة منهم.
- دراسة المقدرة الفنية.

ج- تنمية العلاقات مع الموردين لتحقيق فهم أفضل وواقعي لمتطلبات الجودة وتنمية الحافز لديهم للإنتاج وفقا لهذا المستوى.

د- تقييم أداء الموردين من حيث الجودة والتكلفة وممارسة نوع من الرقابة المناسبة.

2- السعر المناسب:

تعريف: قيمة الاحتمالات للتكاليف عند المورد فيما يتعلق بإنتاج الصنف المطلوب شراؤه) تكاليف الأجور، أعباء التصنيع والأعباء العامة).

يمكن تعريفه بأنه تلك القيمة التي يمكن التصفية بها مقابل الشراء أو توفير الاحتياجات المطلوبة وهذه القيمة في الواقع مرتبطة بكثير من العوامل هي:

أ- **النماذج وقوانين الأسعار :** وهي قوائم يرسلها الموردون إلى العملاء بصفة دورية ويشترط فيها عدم تغيير أو تعديل في المواصفات أو الأسعار كما يجب أن تكون بأعداد كثيرة.

ب- **النشرات التي تصدرها البورصات:** تنشر البورصات في الأسواق المحلية والدولية أسعار بعض السلع مثل البترول، القطن ويعتمد عليها لمعرفة أسعار هذه الأنواع، ورتب كل نوع، وتكون كمية الشراء كبيرة مما يجعل حجم الصفقات كبيرا.

ج- **مندوبي البيع:** يعتبرون من المصادر الهامة في الحصول على المعلومات السعيرية كما تقوم

المؤسسات بتزويد مندوبيتها بسلطة المعلومات أو الارتباط بأسعار مع مندوبي المؤسسات المشتريّة.
د- بطاقات الأسعار : هي بطاقات تدون بها أسماء الموردين السابق التعامل معهم وتاريخ التعامل والأسعار التي تم الشراء بها والكمية المشتراة في كل عملية.

هـ - العطاءات المناقصات بأنواعها : وهي من أحسن المصادر للتعرف على أسعار وشروط الموردين للأصناف المطلوبة.

و- المفاوضات: تقوم المؤسسة بالتفاوض مع أصحاب العطاءات أو مع العطاء الأقل سعرا، وتتجج إدارة المواد عن طريق المفاوضات في الوصول إلى الأسعار الأقل من تلك الواردة في عطاءاتها.

3- الشراء بالكميات المناسبة: تحديد الكمية المناسبة يحكمها العديد من العوامل منها طبيعة المواد المشتراة وطبيعة الإنتاج، الظروف الاقتصادية واتجاهات العرض والطلب، إمكانيات التخزين المتوفرة والتسهيلات الخاصة به، تكلفتي الطلب والتخزين والظروف المالية للمؤسسة.

4- الشراء في الوقت المناسب: يقصد به الوقت الذي يتم فيه توريد المستلزمات فيه وألا يتناسب مع احتياجات الإدارة الطالبة والذي يضمن عدم تعطيل الإنتاج حيث توجد مجموعة من العوامل تقوم المؤسسات بأخذها الاعتبار عند تحديد توقيت الشراء .

أولاً: عوامل تؤخذ في عين الاعتبار عند تحديد وقت الشراء .

أ- توقيت دورة الإنتاج: تسليم المواد والمستلزمات في الوقت الذي يناسب معدلات السحب من المخزون وفق جداول الإنتاج وظروف التشغيل.

ب- النقل: تبدأ هذه المرحلة من نقطة الشراء إلى وصول الطلبية إلى المخازن بحيث يتم القيام بالتسهيلات لتجنب حدوث المشاكل.

ج- طبيعة السلعة المرغوب شراؤها: شراء المواد أو الأصناف من أجل التخزين أو الشراء أو عن طريق تجزئة التوريد على دفعات قصيرة أو طويلة الأجل مثل السلع الاستثمارية.

د- الظروف المادية للمؤسسة: وتخص السيولة النقدية وتوقيت التدفقات النقدية الداخلية والخارجية ومعدلات سعر الفائدة واستقرار أو تقلب العرض والطلب.

ثانياً: سياسات توقيت الشراء .

واهم السياسات المتبعة، سياسة الشراء في الكميات أي حسب الحاجة والشراء المقدم للتخزين والشراء للمضاربة وغيرها.

5- اختيار المورد المناسب: تعتبر عملية اختيار المورد المناسب من الخطوات الأكثر أهمية، حيث تتطلب تحليل المعلومات التي سبق جمعها عن الموردين، لذلك فإن التحليل ينصب على الأسلوب الذي يمكن من خلاله الكشف عن أهم الخصائص التي تتصف بها كل من هذه المصادر، هذا بالإضافة إلى ضرورة المعرفة التامة بخصائص ومواصفات المواد المطلوب الحصول عليها، لذا يتطلب الأمر تحديد

المعيار المناسب الذي يمكن أن يساعد في الاختيار السليم للمورد.

أ- اختيار المعيار:

- إذا كان السعر هو العامل الوحيد، فإنه تتم المفاضلة على أساس هذا العامل فقط بحيث يتم اختيار المورد الأقل سعرا مع تساوي العوامل الأخرى، ولكن في الوقت الحاضر، ولا يعتبر السعر المعيار أو العامل الوحيد في المفاضلة بين مصادر التوريد بحيث يجب الجمع بين السعر والجودة ومدى تواجد أو استمرارية هذا المورد في الأجل الطويل.

- على المشتري أن يحدد الأهمية النسبية لكل من هذه العوامل السعر، الجودة، الاستمرارية.. مثلا إذا كان العامل الخاص بمدى دقة المورد والتزامه بتسليم المواد في التواريخ المحددة أكثر أهمية من السعر بسبب الشرط الجزئي المنصوص عليه في العقد الذي على المشتري أن يقرر مدى الأهمية النسبية لهذا العامل.

ب- **تقسيم الموردين:** يجب تقسيم الموردين المتنافسين على أساس المعيار المختار وعلى أساس مدى كفاءة نشاطه باستخدام الإحصاءات استعراض وفحص سجلات المورد لمعرفة التزامه إلى مدى الاستجابة السريعة والفورية للمعلومات وطلبات المؤسسة.

بعض العوامل للكمية المستخدمة في تقييم الموردين:

- التقييم من خلال الوزن المرجحة: يتم تحديد العوامل الواجب تقييمها كالجودة، الخدمة، السعر،... ومن ثم إعطاء لكل من هذه العوامل وزن نسبي حسب الأهمية النسبية.

مثال: العمال الوزن النسبي الجودة 40% السعر 35% الخدمة 25% هذا التحديد يكون من طرف مندوب الشراء .

- **التقييم على أساس معدل التكلفة:** بناء على هذا المدخل يمكن للمشتري أن يعرف إجمالي تكلفة التعاملات مع المورد المعين بالنسبة لطلب شراء معين، وفق الخطوات التالية: تدفق المعلومات من الحاسب الآلي على أساس نظام محاسبة التكاليف. صافي سعر التسليم للصنف. نظام النقاط المرجحة.

ج- **اختيار أكثر من مورد:** الأسباب التي تدفع للتعامل مع أكثر من مورد :

- إن تعدد الموردين يعطي مجالا لاستفادة المشتري من قاعدة عريضة من الخدمات الفنية. وجود منافسة نشطة وحيوية حيث يبحث كل مورد ويسعى بزيادة حجته السوقية بتقديم خدمات أفضل وسعر أفضل.

يحمي المشتري نفسه من مخاطر الإفلاس أو توقف مصنع مورد معين لأنه لديه خيارات أخرى للحصول على احتياجاته.

- **عامل المبادلة:** يعطي المشتري الأولوية أو التفضيل في التعامل مع المورد الذي يعتبره عميلا له أي

مستخدماً لمنتجات المشتري.

-الأهداف الاجتماعية: إعطاء الأولوية في التعامل مع الموردين المحليين لتحسين وتقوية العلاقة بين المؤسسة والمجتمع وبالتالي دعم الاقتصاد المحلي.

** بالإضافة إلى الأهداف السالفة الذكر يمكن أن نذكر ما يلي:

تحقيق أفضل تنسيق بين التدفقات الداخلة والخارجة ومدخلات ومخرجات أو ما يسمى بإدارة التدفقات

▪ تجنب الاختناقات والأعطال

▪ الإمداد مدخل نظري

▪ تحقيق التدفق الأمثل للعمليات

▪ خلق القيمة للزبون والمساهمين وكل أطراف المصلحة مع المؤسسة¹.

* **صفر مخزون:** تقليل ما أمكن من المخزون يؤدي إلى تخفيض التكاليف، ووفورات في التكلفة الناتجة عن ذلك.

***صفر آجال:** تقليل الزمن المستغرق في دورة الطلب مما يؤدي إلى خدمة جيدة للعملاء.

***صفر أوراق:** عن طريق استخدام التكنولوجيات الحديثة مثل الفاكس، الانترنت، الهاتف، الحاسب الآلي، الكمبيوتر كل هذا يقلص من استخدام الأوراق، وكذلك يزيد من سرعة الاستجابة.

***صفر أخطاء:** عدم وجود أخطاء في المنتج يعني التخلص من المردودات وبالتالي تحقيق خدمة جيدة للعملاء وتخفيض التكاليف.

***صفر تعطل:** يجب أن تكون الصيانة قبل وقوع العطل وليس عند حدوثه. وهذا يسمى بالصيانة الوقائية. كذلك يهدف اللوجستيك إلى توفير: المنتج الصحيح، بالكمية الصحيحة، بالحالة الصحيحة، في المكان الصحيح، في الوقت الصحيح، للعميل الصحيح وبالتكلفة الصحيحة.

المطلب الرابع: اللوجستيك العكسي Logistique inverse :

إن فرص تنفيذ اللوجستيك العكسي كبيرة للغاية حيث أن تجار التجزئة يتوقعون رد نسبة تتراوح من 5%-10% من سلعهم كما ترتفع هذه النسبة في حالة المحلات التي تسوق بالكتالوج إلى 35% من المشتريات وقد تلقى أكبر مائة محل من محلات التجزئة في الولايات المتحدة عام 1997 مردودات بلغت نسبتها نحو 34 مليون دولار كما تشير الإحصاءات الخاصة بالصناديق والزجاجات ومواد التعبئة إلى ارتفاع قيمتها²

أولاً: تعريف اللوجستيك العكسي

عادة ما يتم تعريف اللوجستيك في اتجاهين، الاتجاه الأول: يركز على إدارة المواد التي تغطي كافة الوظائف من الحصول على المادة الخام إلى الإنتاج في المصنع، والاتجاه الثاني:

¹ Stock, 0 Delie, 0 Papier, 0 Défaut, 0 Panne 0

² عبد العزيز بن قيراط، مرجع سابق، ص 11.

يشمل حركة المنتجات من المصنع إلى العميل النهائي. ويأتي اللوجستك العكسي ليضيف اتجاهه الثالثة للوجستك فهو يتعامل مع المناولة والتخزين وحركة المواد التي تتدفق عكسية من المستهلك إلى المنتج أو للمورد وتتضمن عودة الوحدات المعيبة والحاويات أو الصناديق. ويشار أيضا للوجستك العكسي باسم لوجستك المسؤولية البيئية لكونه يساعد على إعادة تصنيع المواد غير المطلوبة) الزجاجات والعبوات... الخ (بما يساهم في خفض التكاليف. والتعريف الأكثر شيوعا هو تعريف كل من Rogers et 1998,

Dibben-Lembke

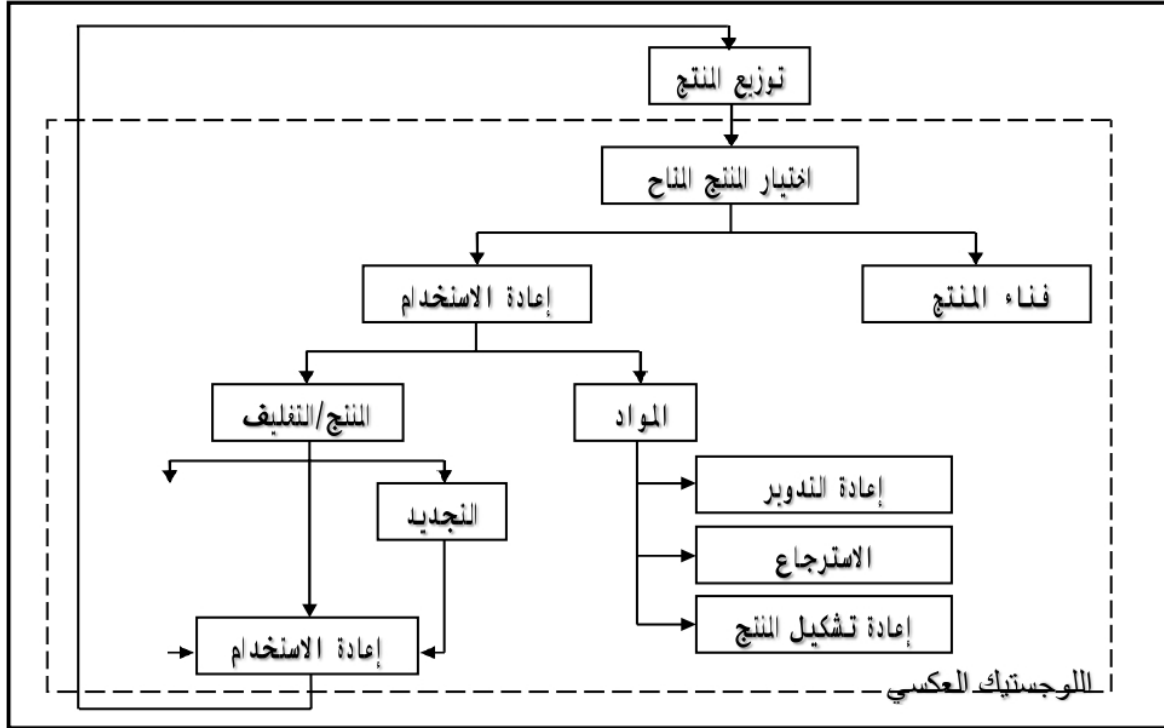
حيث تم تعريف اللوجستك العكسي على أنه: "عملية التخطيط، التنفيذ، والرقابة على المواد الخام، المنتجات تحت الصنع والتامة الصنع، والمعلومات من نقطة الاستخدام إلى نقطة المنشأ، بهدف استئناف أو خلق قيمة مع ضمان الاستخدام الفعال للموارد وتأثيراتها على البيئة." ويعرفه 2000 Dowlatshahi، العملية التي يتم بواسطتها المصنع قبول منتجات معيبة بصورة منتظمة أو أجزاء مرسله من نقطة الاستهلاك لإعادة تدويرها، تجديدها أو التصرفات في ". هذا التعريف يشبه إلى حد ما التعريف السابق. مما سبق، اللوجستك العكسي عبارة عن: عملية التخطيط، التنفيذ ورقابة الأداء:

▪ في استخدام المواد الخام

▪ المخزون، الإنتاج والمنتجات النهائية.

إدارة سلسلة المعلومات من العميل إلى المورد يرى كل من Rogers et Tibben-Lembke 2000, Schwartz al 2001 Marcoux et 1998, أن اللوجستك العكسي يمر بأربعة مراحل، تتمثل في: نقطة الدخول، التجميع، الفرز والاختيار المتاح.

شكل رقم 02: مراحل الإمداد العكسي



المصدر: عبد العزيز بين قيراط، مرجع سابق، ص 12

ثانياً: مجالات اللوجستيات العكسية

تختلف تصرفات المشروعات المختلفة اتجاه اللوجستيات العكسية وعموماً توجد عدة خيارات منها نقادي تغليف المنتجات وذلك عن طريق نقلها أو استعمال الحاويات التي يمكن عودتها أو ربما من خلال التكامل الأمامي مع التوقعات العكسية أو تعبئة المنتجات قرب الأسواق وإعادة تصميم العبوات وربما يكون الحل الأمثل هو استخدام توليفة من هذه الخيارات وقد يكون هناك خيارات أخرى مثل تجميع العبوات وإعادتها للمورد أو إرسالها إلى مركز إصلاح لإعادة استخدامها أو التبرع بها إلى جمعية خيرية أو تحويلها إلى خردة وبيعها .

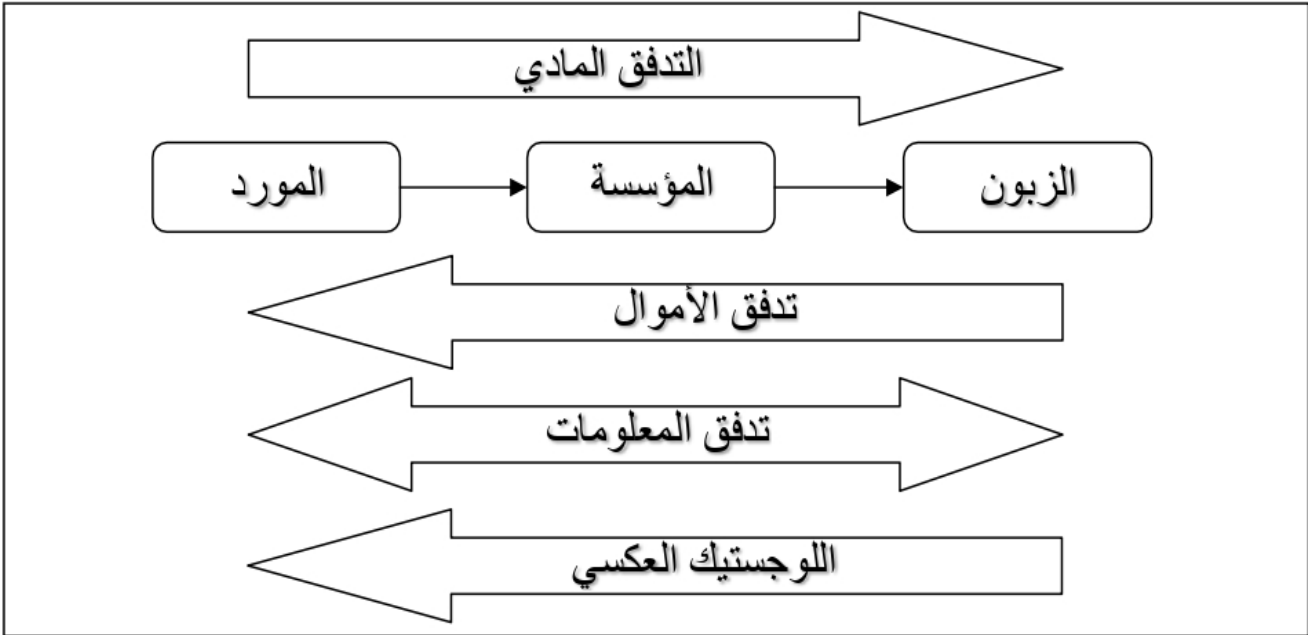
والحقيقة أن أخذ تكلفة اللوجستيات العكسية في الاعتبار قد يؤدي إلى تغيير بعض القرارات مثل اختيار المورد، طريقة التغليف والتعبئة، بدائل الإنتاج والمناولة والتخزين والنقل.

إذ تشير الدراسات إلى أن التغليف الذي يمكن إعادته في الصناعة يمثل استراتيجية لوجستية مربحة. بيد أن هناك دليل على وجود عيوب مالية ترتبط بتلك الاستراتيجية فالدراسات التي أجريت في كل من هولندا وألمانيا أوضحت ضرورة وجود بنية أساسية مستقلة للوجستيات العكسية مما يؤدي إلى زيادة تكلفة النقل، كما تبين أن استخدام الحاويات التي يمكن إعادتها أثراً إيجابية على البيئة. إذ أفصحت إحدى الدراسات الألمانية أن الرحلات المتعددة للحاويات تخفف الاحتياج إلى الطاقة والمياه والتلوث كما أن تكلفتها تتوقف على تكلفة دورة حياتها وليس فقط على تكلفة اللوجستيات العكسية، إذ يجب أن تؤخذ في الحسبان

الرحلة الكاملة للحاوية وعدد الرحلات المستخدمة والبنية الأساسية اللازمة الدعم الحاويات التي يمكن إعادتها¹.

وفي الأخير يمكن تعريف اللوجستيك على أنه الإدارة التي تهتم بإدارة التدفق البضائع، الأموال، المعلومات من المورد إلى غاية المستهلك النهائي، بالإضافة إلى اللوجستيك العكسي والذي يكون في الاتجاه المعاكس.

شكل رقم 03: المفهوم الشامل للإمداد



¹ الاتجاهات الحديثة في اللوجستيات، جامعة القدس المفتوحة

<http://www.qou.edu/homePage/resources/newslimages/logistic.htm>

المبحث الثاني: إدارة اللوجستيك:

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

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

إن التسويق هو عملية التخطيط، التنفيذ، التسعير، الترويج وتوزيع البضائع والخدمات لخلق تبادل مع مجموعات أخرى، بما يؤدي إلى تحقيق الأهداف الفردية والتنظيمية، ويختص التسويق بوضع المنتجات أو الخدمات في قنوات التوزيع وذلك لتسهيل عملية التبادل. فأنشطة الإمداد تؤثر على نشاط التسويق والبيع من خلال¹

* تكلفة سعر المنتج.

* توقيت إنتاج المنتج.

* جودة الإمدادات ومن ثم جودة المنتج.

* توقيت إتاحة المنتج للعميل.

* أماكن إتاحة المنتج للعميل.

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

* مستوى رضا العميل عن الخدمات التي تقدمها له المنظمة.

العلاقة بين مصادر الإمداد التي تشتري منتجات المنظمة (المورد العميل)، فالعلاقة بين اللوجستيك والتسويق علاقة ترابط وتقاطع ويتم التأثير من خلال البيانات والمعلومات المقدمة من طرف إدارة التسويق ومن بينها ما يلي:

أيضا تستفيد إدارة التسويق من البيانات الخاصة بالتطورات التي تحدث في أسواق المواد ومستلزمات الإنتاج حتى تضع سياساتها التسويقية مما يتفق مع خصائص هذه المواد بالأسعار والتكلفة المناسبة².

ثانياً: علاقة الإمداد بالإنتاج:

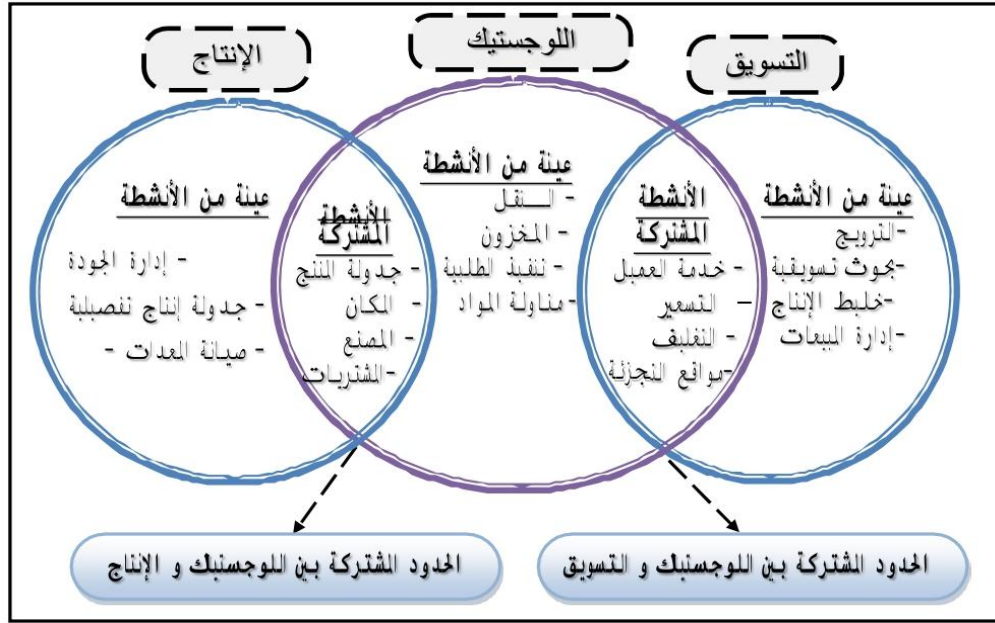
إن إدارة الإنتاج أو العمليات هي المسؤولة عن إنتاج وتوصيل البضائع والخدمات. كما يعتبران من أهم الأنشطة التي تؤثر مباشرة في التصنيع، ويكون الهدف الأساسي من وراء ذلك الإنتاج بأقل تكلفة. فالاختلاف في الأهداف (تعظيم العائد ضد تخفيض التكلفة) ربما يؤدي إلى تجزئة الاهتمام بأنشطة اللوجستيك، بالإضافة إلى نقص التعاون بين هذه الأنشطة ككل. إذا تم النظر إلى أنشطة اللوجستيك على

¹ مصطفى محمود أبو بكر، المرجع في وظيفة الاحتياجات وإدارة الأنشطة اللوجستية في المنظمات المعاصرة: مدخل استراتيجي تطبيقي لتحقيق الميزة التنافسية من خلال أعمال الشراء والتخزين، الدار الجامعية، الإسكندرية: مصر، 2003-2004 ص.26

² رسمية زكي قرياقص، عبد الغفار حنفي، الإدارة الحديثة في إدارة الإمداد والمخزون، الدار الجامعية، الإسكندرية: مصر، 2004 ص.27.

أنها مجال منفصل في العمل الإداري، والعلاقة بين الإنتاج واللوجستيك تكون من خلال ما يلي:¹
توقيت توفير الإمدادات حسب خطط وبرامج الإنتاج أو التصنيع.
خدمات التخزين والنقل والمناولة بين خطوط أو مراحل عملية الإنتاج، وتأثير ذلك على انسياب العملية الإنتاجية.

والشكل رقم 04 يوضح الحدود المشتركة بين اللوجستيك وكل من الإنتاج والتسويق.



المصدر: رونالد إتش بالو، إدارة اللوجستيات: تخطيط وتنظيم ورقابة سلسلة الإمداد، ترجمة تركي إبراهيم سلطان، أسامة أحمد مسلم، دار المريخ الرياض: السعودية، ص 43.

ثالثاً: علاقة اللوجستيك بالإدارة المالية:

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

- معلومات عن شروط الائتمان وأيضاً المساعدة في حالة التخلص من الخردة أو الفائض.
- معلومات عن المراكز المالية للموردين وأيضاً معلومات عن أسباب التأخير.
- معلومات عن الموارد المتاحة والتي يمكن تخصيصها للإففاق على الأنشطة المختلفة (نقل، تخزين، مناولة،...) أما إدارة اللوجستيك فيجب أن تمد الإدارة المالية بما يلي:

أي تغيرات في كمية المشتريات الحالية أو المتوقعة حتى يمكن تدبير الأموال لمواجهة هذه التغيرات.
✓ توقيت عملية الشراء حتى يمكن تدبير الأموال في الوقت المناسب.

¹ مصطفى محمود أبو بكر، المرجع في وظيفة الاحتياجات وإدارة الأنشطة اللوجستية في المنظمات المعاصرة: مدخل استراتيجي تطبيقي لتحقيق الميزة التنافسية من خلال أعمال الشراء والتخزين، مرجع سابق، ص 26-27.

- ✓ موقف السيولة والتمويل اللازم من الأنشطة اللوجستية وما يتطلبه من تجهيزات وأجهزة
- ✓ وأدوات وغيرها من الإمكانيات المادية والفنية والبشرية.
- ✓ أسس وقواعد ربحية أو عائد الأنشطة اللوجستية كوحدة إنتاجية يتم قياس وتقييم أدائها ماليا.
- ✓ تكلفة وربحية المنتجات ومن ثم ربحية وعائد الاستثمارات على مستوى المنظمة.

رابعاً: علاقة اللوجستيك بالجوانب التنظيمية والإدارية والموارد البشرية:

إن الموارد البشرية تعتبر مهمة جداً بالنسبة لإدارة اللوجستيك حيث هذا يحتاج إلى عمالة ماهرة، كما أن الشكل التنظيمي يلعب دوراً هاماً في تحقيق أهداف ووظائف المؤسسة ومنها اللوجستيك وتكمن هذه العلاقة في ¹:

- ✓ نوع وشكل ومكونات الهيكل التنظيمي للمنظمة.
- ✓ الاختصاصات والعلاقات التنظيمية والإدارية بين مكونات ومستويات الهيكل التنظيمي للمنظمة.
- ✓ نوع الوحدات التنظيمية المعاونة ومستواها الإداري في الهيكل التنظيمي مثل بحوث الشراء وخدمة الموردين وغيرها .
- ✓ أنظمة الاتصالات الإدارية داخل المنظمة ومجالات التعاون والتنسيق بين الوحدات التنظيمية والمستويات الإدارية.

المطلب الثاني: التخطيط اللوجستي:

إن التخطيط هو أولى العمليات في الإدارة، حيث أن التخطيط الجيد يقي المؤسسة من عدة مشاكل لهذا يعتبر التخطيط المرحلة الحاسمة في تحديد القرارات والخطط اللوجستية اللازمة.

أولاً: مستويات التخطيط اللوجستي: يسعى التخطيط اللوجستي إلى تقديم إجابات محددة وواضحة لعدد من الأسئلة تتعلق ب: ماذا ، متى وكيف. ويتم هذا النوع من التخطيط على ثلاث مستويات تتمثل في ²:

1/ التخطيط الاستراتيجي: يستند على خطة التسويق والتنبؤ طويل المدى، وله تأثير كبير على موقع وحدات الإنتاج والتوزيع. حيث يتم وضع خطة استراتيجية وفقاً لقدرة اللوجستيك على تنظيم تدفق المواد بين الوحدات وبين الوحدات والعملاء.

2/التخطيط التكتيكي : يكون لمدة عام حيث ينطوي على وضع الموارد اللوجستية الضرورية للتنفيذ الأهداف السنوية للمؤسسة، الاستخدام الرشيد للوسائل اللوجستية واتخاذ الخطوات اللازمة للتكييف الوسائل مع الاحتياجات.

3/ التخطيط العملي (التشغيلي): يدير تخصيص الموارد على أساس الطلبات. ويكون على أساس

¹ نفس المرجع السابق، ص -28.

² رونالد إتش بالو، إدارة اللوجستيات: تخطيط وتنظيم ورقابة سلسلة الإمداد، ترجمة تركي إبراهيم سلطان، أسامة أحمد مسلم، دار المريخ، الرياض: السعودية، 2006ص56.

يومي، ويقوم بوضع خطة العمليات اللازمة (تاريخ تسليم منتج معين في مكان معين هذه الخطة تكون من خلال توفير الوسائل اللازمة لذلك مثل: توفير الشاحنات، منطقة التخزين،... والجدول يوضح بعض الأمثلة عن القرارات اللوجستية وفقا للمستويات الثلاثة.

جدول رقم 2: أمثلة عن القرارات الاستراتيجية والتكتيكية والتشغيلية للأعمال اللوجستية.

مستوى القرار		نوع	
تشغيلي	تكتيكي	استراتيجي	القرار
الطرق، النفقات، الارسال والشحن	وضعية المخزون	التسهيلات، الحجم والموقع	الموقع
جداول الكميات والوقت	مزيج الخدمة الفصلي	اختيار نمط النقل	النقل
تسهيل وتعجيل تنفيذ الطلبات	قواعد الأوليات لطلبات العمال	اختيار وتصميم نظام إدخال الأوامر	تشغيل الأوامر
/	/	وضع معايير خدمة العمال	خدمة العميل
الوفاء بالأوامر	اختيار المساحات الفصلية	التنظيم الداخلي والمكان	المخازن
اصدار أوامر الشراء	التعاقد واختيار المورد	وضع سياسات الشراء	الشراء

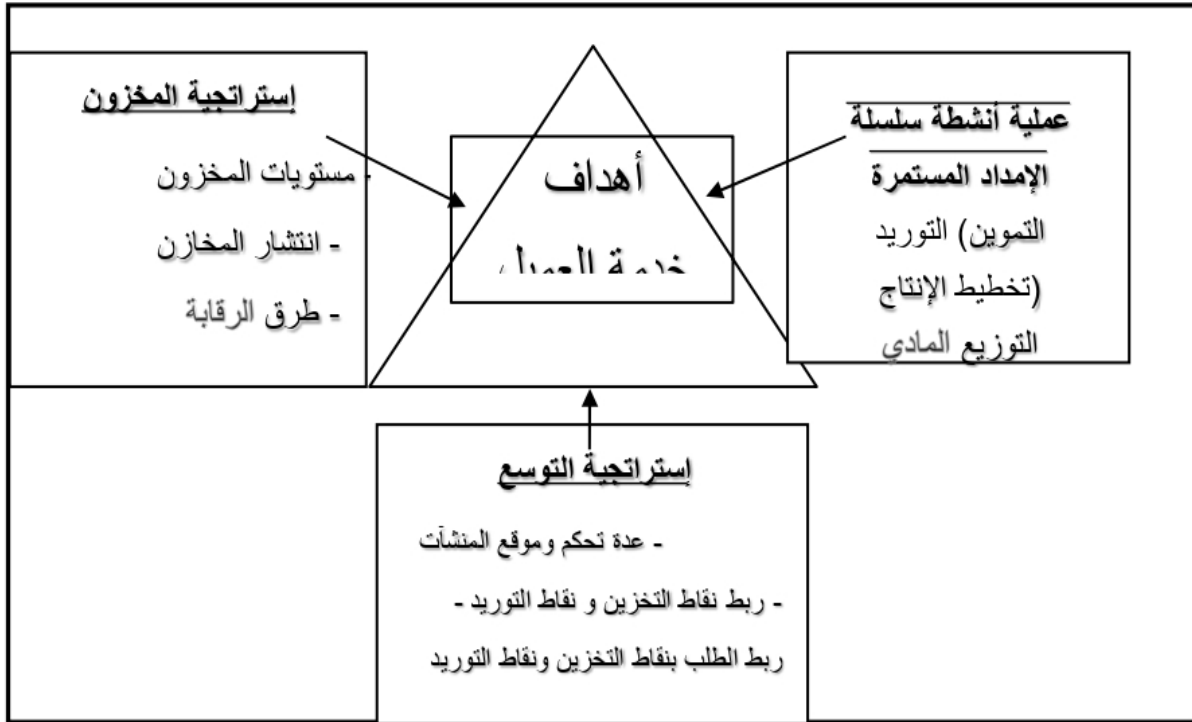
المصدر: ثابت عبد الرحمن إدريس، مقدمة في إدارة الأعمال اللوجستية: الإمداد والتوزيع المادي، الدار

الجامعية، الإسكندرية: مصر، 2003/2002، ص 5

ثانيا: مثلث القرارات اللوجستية:

يرتكز التخطيط اللوجستي على أربعة مشاكل رئيسية: مستويات خدمة العميل، الموقع، قرارات المخزون وقرارات النقل. والشكل رقم 5 يوضح ذلك.

شكل رقم 5: مثلث اتخاذ قرار اللوجستيات



المصدر : رونالد إتش بالو، إدارة اللوجستيات: تخطيط وتنظيم ورقابة سلسلة الإمداد، ترجمة تركي إبراهيم سلطان، أسامة أحمد مسلم، دار المريخ، الرياض: السعودية، ، 2006ص 57.

يمثل الشكل السابق مثلث اتخاذ قرار اللوجستيات، الذي يضم ثلاث مجالات وهي التخزين والنقل والموقع. وتتصف هذه المجالات الثلاثة بالتداخل فيما بينها، ومن ثم يجب أن يتم التخطيط لها كوحدة واحدة وليس بطريقة منفصلة حيث أن كل منها يؤثر بدرجة ملموسة على النظام اللوجستي المتكامل. كما نلاحظ أن خدمة العميل ما هي إلا نتيجة للاستراتيجيات التي تم صياغتها في المجالات الثلاث الأخرى.

ثالثاً: مجالات التخطيط اللوجستي الرئيسية:

تتعامل المستويات المختلفة للتخطيط اللوجستي مع مشكلات متعددة تتركز في المجالات الرئيسية التالية¹:

1 - أهداف

خدمة العملاء : يؤثر مستوى خدمة العملاء للأعمال اللوجستية وذلك بشكل كبير على النظام اللوجستي وذلك على نحو يفوق تأثير أي عامل آخر. فالمستويات الأقل من الخدمة تسمح بالتخزين المركزي في مواقع قليلة، وباستخدام أشكال من النقل أقل تكلفة. والمستويات الأعلى من الخدمة تؤدي إلى العكس تماماً. ولكن عندما يتم زيادة مستويات الخدمة لتصل إلى حدودها العليا فإن تكاليف الأعمال اللوجستية ترتفع. لذلك فإن الاهتمام الأول في التخطيط اللوجستي الاستراتيجي يجب أن ينصب على تحديد المستوى المناسب لخدمة العملاء.

¹ ثابت عبد الرحمن إدريس، إدارة الأعمال اللوجستية الإمداد والتوزيع المادي، مرجع سابق، ص 626.

2- **استراتيجية تسهيلات المواقع:** إن الوضع الجغرافي لنقاط التخزين، وكذلك النقاط الخاصة بها للإمداد تحدد الخطوط العريضة للخطة اللوجستية. مثال ذلك إن تحديد العدد، والموقع، والحجم الخاص بالتسهيلات، وتحديد طلب السوق يؤدي إلى تحديد المسارات التي من خلالها سيتم توجيه المنتجات إلى السوق. وإن النطاق المناسب لمشكلة التسهيلات الخاصة بالموقع هو أن يتضمن جميع التحركات للمنتج والتكاليف المصاحبة لذلك كما تحدث من موقع المصنع أو البائع أو الميناء، وخلال نقاط التخزين الوسيطة وحتى مواقع العملاء. إضافة إلى ذلك فإن تحديد طلب العميل الذي سوف يتم خدمته بشكل مباشر من المصانع أو البائعين أو الموانئ، أو يوجه إلى نقاط تخزين مختارة يؤثر على التكاليف الإجمالية للتوزيع. إن إيجاد الأعمال الأقل تكلفة والتي بالتالي تساهم في تعظيم الربحية هو جوهر استراتيجية تسهيلات الموقع.

3- **قرارات التخزين:** تتصرف قرارات التخزين إلى الطريقة التي من خلالها يتم إدارة المخزون. فإن تخصيص المخزون على نقاط التخزين (أسلوب الدفع مقابل سحب المخزون من النقاط التخزينية وفقا لقواعد محددة يمثل استراتيجية أساسيتين في هذا المقام. كما أن المواقع المختارة للأصناف المختلفة في خط المنتجات في المصنع، أو المخازن الإقليمية أو الميدانية، أو إدارة مستويات المخزون يمثلون استراتيجيات أخرى إضافية في هذا الصدد. ويلاحظ أن سياسة المنظمة المستخدمة سوف تؤثر على قرارات التخزين، وبالتالي يجب أن تؤخذ في عين الاعتبار الاستراتيجية اللوجستية.

4- **استراتيجية النقل:** تشمل قرارات النقل على نمط وأسلوب للنقل. وحجم الأنشطة، ومسارات النقل، والجدول الزمني للنقل. إن هذه القرارات تتأثر في الواقع بالمخازن ومواقعها الجغرافية بالنسبة للعملاء والمصانع، والتي بالتالي تؤثر في موقع المخازن.

كما أن مستويات المخزون تتأثر بقرارات النقل من خلال حجم الشحن. وهكذا فإن مستويات خدمة العملاء، تسهيلات الموقع، والمخزون، والنقل يمثلون جميعا مجالات رئيسية للتخطيط اللوجستي، وذلك بسبب تأثير القرارات الخاصة بها على الربحية، والتدفق النقدي، والعائد على الاستثمار للمنظمة. إن كل مجال من هذه القرارات يتداخل مع الآخر، ومن ثم لا يجب التخطيط له بمعزل عن غيره، أو على الأقل القيام بتحقيق التوافق والتوازن بينها.

المطلب الثالث: التنظيم اللوجستي

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

أولاً: أهمية التنظيم اللوجستي:

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

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

ثانياً: التطور التنظيمي لإدارة اللوجستيك

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

المرحلة الأولى: هي التي جرى رصدها في أوائل السبعينات، في هذه المرحلة كان الهيكل التنظيمي تقليدياً والذي يتميز بانتشار وظائف اللوجستيك ما بين عدة وحدات تنظيمية، كما أنه لا وجود لبعض الأنشطة اللوجستية في الخارطة التنظيمية.¹

وتعود طبيعة هذا الهيكل التنظيمي إلى خصائص تلك المرحلة والتي كانت مرحلة ظهور اللوجستيك كمفهوم إداري، كما أن تلك الفترة كان اللوجستيك مشتتاً بين وظائف المؤسس. والشكل رقم يوضح الهيكل التقليدي لإدارة اللوجستيات حيث نلاحظ من الشكل أنه لا وجود لإدارة مستقلة.³

المرحلة الثانية: تم في هذه المرحلة وضع مسئول تنفيذي كبير يتبع الإدارة العليا وعهد إليه بالمسؤولية عن الأنشطة اللوجستية، حيث تم لأول مرة جمع إدارة المواد مع إدارة التوزيع المادي تحت إدارة واحدة. ولقد تصدرت شركات عملاقة مثل كوداك و ويرلبول مسيرة إحداث هذا النوع من التعديل الرسمي في

¹ نهال فريد مصطفى، إدارة المواد والإمداد "إدارة المخازن - إدارة المشتريات - النقل والشحن"، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، ص 278.

² نهال فريد مصطفى، جلال إبراهيم العبد، إدارة اللوجستيات، مرجع سابق، ص 24.

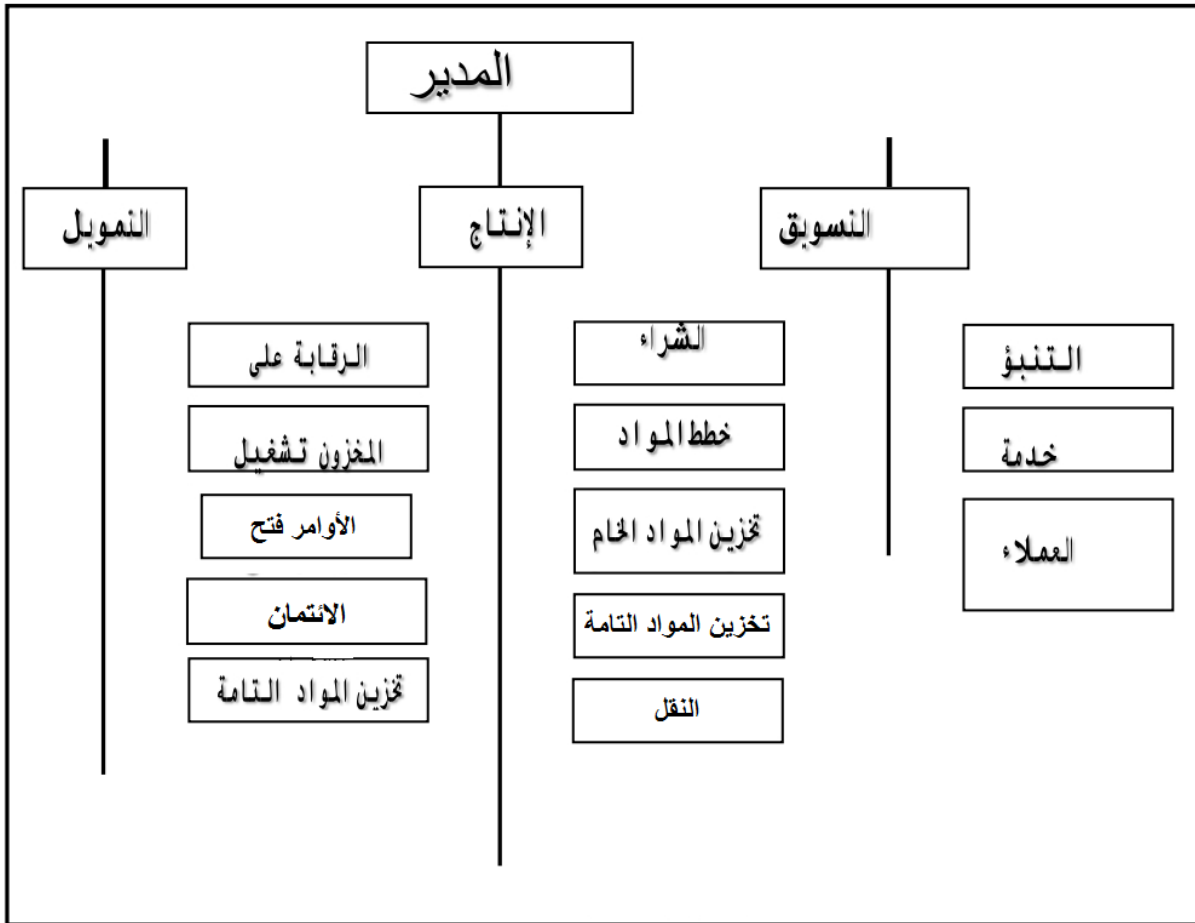
³ نفس المرجع، ص 3.

الهيكل التنظيمي. ومع ذلك في عام 1985 ظلت معظم الشركات الكبرى عالقة في المرحلة الأولى أو تخطت ذلك.

المرحلة الثانية: قفزا إلى المرحلة الثالثة مباشرة². والشكل رقم 7 يوضح الهيكل التنظيمي للوجستيات المتكامل¹.

المرحلة الثالثة: وهي مرحلة إدارة سلسلة الإمداد أو ما تسمى بالوجستيات المشتركة، تتضمن هذه المرحلة الدمج الكامل للأنشطة اللوجستية. وتعطي أهمية كبيرة لإدارة اللوجستيات داخل الهيكل التنظيمي للمؤسسة كما هي موضحة في الشكل رقم.

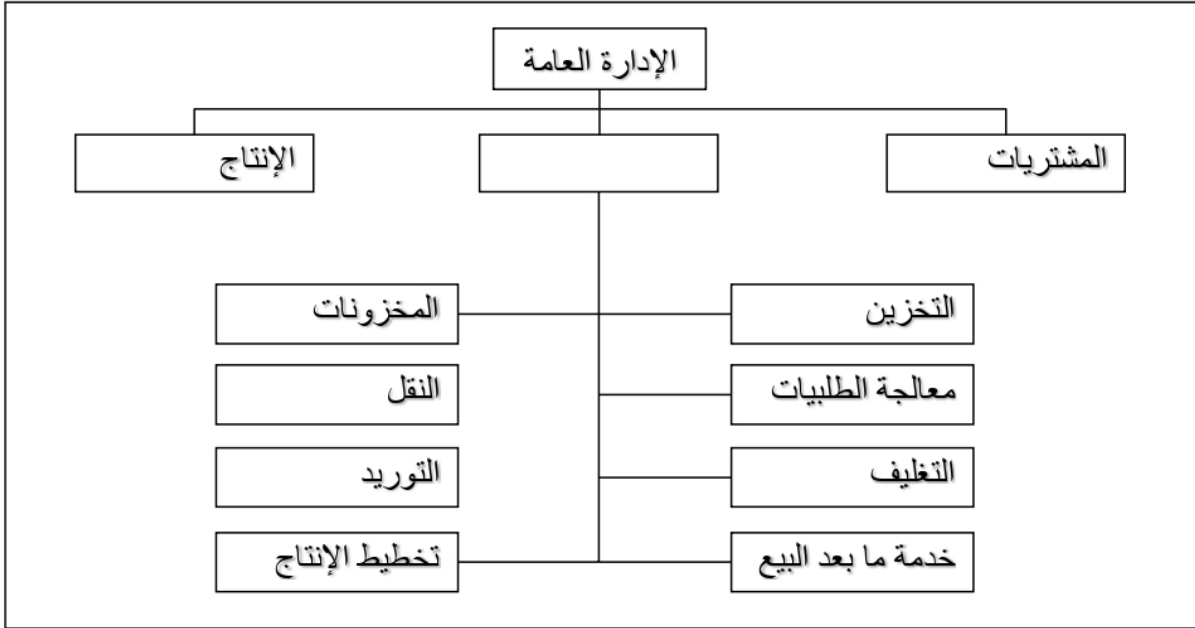
شكل رقم 06: الهيكل التنظيمي التقليدي للوجستيات



المصدر: نهال فريد مصطفى، جلال إبراهيم العبد، إدارة اللوجستيات، الدار الجامعة الجديدة، الإسكندرية: مصر، 2004/2005 ص 330.

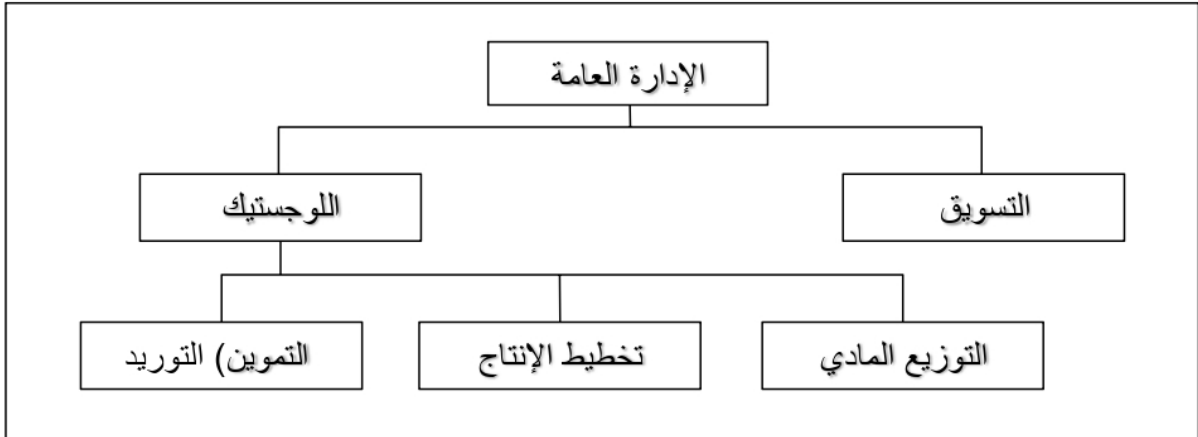
¹رونالد إتش بالو، إدارة اللوجستيات: تخطيط وتنظيم ورقابة سلسلة الإمداد، مرجع سابق، ص 768

شكل رقم 07: الهيكل التنظيمي للوجستيك المتكامل



المصدر: عبد العزيز بن قراط، مرجع سابق، ص 18

شكل رقم 08: المكانة الحديثة للوجستيك



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

المطلب الرابع: الرقابة اللوجستية:

إن التخطيط الجيد لا يعني عدم وجود مشاكل أو أخطاء، ولذلك فمن الضروري التفكير من ناحية وظيفة أساسية أخرى للإدارة، وهذه الوظيفة هي الرقابة، ويقصد بها الآلية التي يتم من خلالها ضبط الأداء حسب المخطط، أو يظل على ما هو عليه في الانسجام مع الأهداف المطلوبة. وتمثل عملية الرقابة إجراء مقارنة للأداء الفعلي مع الأداء الموضوع، ثم الشروع في إجراء تصحيحي لجعل الأداءين يلتقيان قدر الإمكان في نقطة واحدة. كذلك تقوم الرقابة بتفسير الانحرافات ومحاولة إيجاد الحلول وتفاذي المشاكل اللوجستية عند التخطيط.

أولاً: أهمية الرقابة اللوجستية

تتركز الحاجة الأساسية لوجود نشاط رقابي في عملية الإدارة على الغموض المستقبلي، الذي من شأنه أن يؤدي لحدوث تعديل في أداء الخطة الموضوعة. لأن الأحداث الغامضة التي قد تقع مستقبلاً تؤدي إلى تغيرات جوهرية في البيئة اللوجستية، والتي تؤدي إلى تعديل الخطط الموضوعة وعلى سبيل المثال: تغير الظروف الاقتصادية والتغيرات التكنولوجية والتحويلات في أمزجة ومواقف العملاء قد يتعذر التنبؤ بها في وقت وضع الخطط الأساسية.

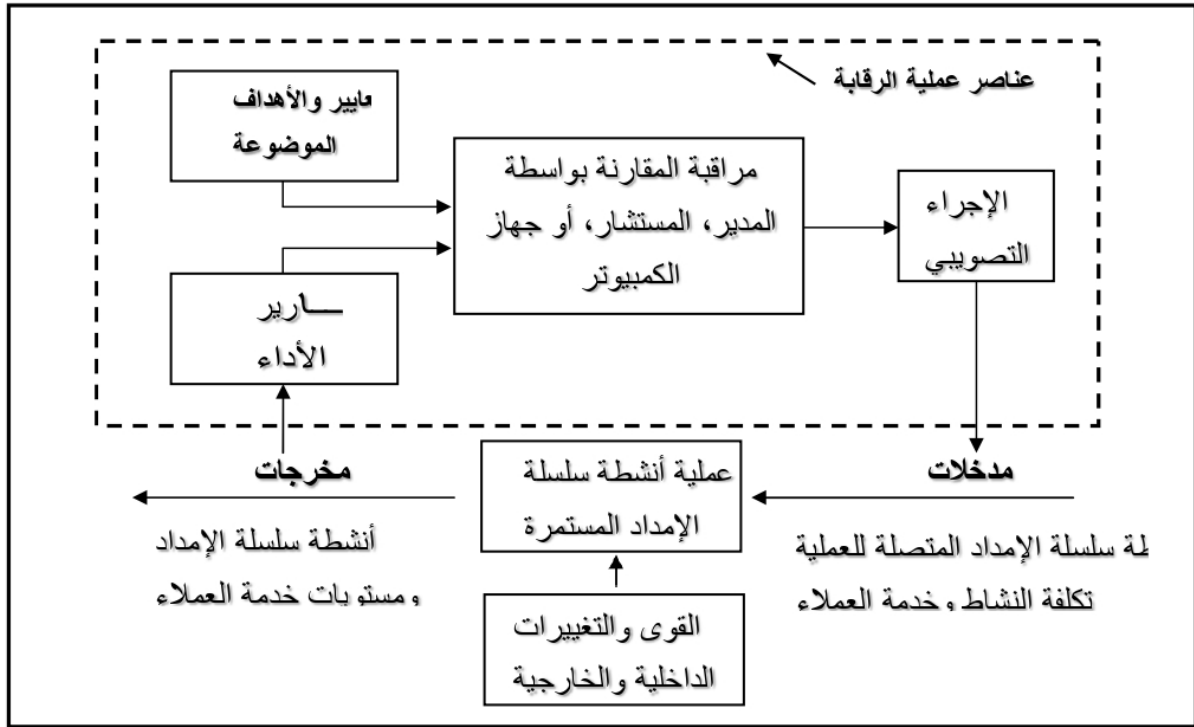
فالمدير في النظام اللوجستي يسعى للسيطرة على الأنشطة اللوجستية (النقل، التخزين، التحكم في المواد والمخزون ومعالجة الطلبات)، من ناحية ما يعود من وراء ذلك على خدمة العملاء وتكاليف الأنشطة. وتتضمن آلية السيطرة لدى المدير أعمال المراجعة، التقارير عن أداء النظام، الأهداف الموضوعة بالنسبة للأداء وبعض الوسائل لبدء الإجراء التصحيحي، والذي غالباً ما يقوم به مدير اللوجستيات، وهذه الآلية الرقابية من حيث ارتباطها بالعوامل المرتبطة في العملية، أما العوامل الإضافية فهي تتضمن الخطط والأنشطة اللوجستية والمؤثرات البيئية والأداء¹.

ثانياً : نموذج الرقابة اللوجستية

تمثل عملية المراقبة الجزئية واحدة من ظروف المراقبة المتغيرة التي يصاحبها توقع بالحاجة إلى إجراء تصحيحي لتعديل الأداء الفعلي لكي يستقيم ويلتقي مع الأداء الموضوع. وذلك ما يوضحه الشكل رقم .09.

¹ نفس المرجع، ص 804.

شكل رقم: 09 عملية الرقابة اللوجستية



المصدر: رونالد إتش بالو، إدارة اللوجستيات: تخطيط وتنظيم ورقابة سلسلة الإمداد، ترجمة تركي إبراهيم سلطان، أسامة أحمد مسلم، دار المريخ، الرياض: السعودية، 2006، ص 805.

إن الرقابة اللوجستية تهدف إلى التأكد من أن الأداء في مجال اللوجستيك يتماشى مع الخطط الموضوعية مسبقاً حيث تعتمد بشكل كامل على المعلومات التي يوفرها نظام المعلومات اللوجستي، كما أن الرقابة اللوجستية تتوغل داخل سلسلة اللوجستيك بداية من الموردين وصولاً إلى الزبائن نلاحظ من الشكل أن الرقابة اللوجستية تبدأ من الرقابة على الموردين وصولاً إلى الشركاء التجاريين، حيث يتم تتبع العمليات اللوجستية وراقبتها باستمرار لتصحيح الأخطاء عندها حدوث.

ثالثاً: أنواع نظم الرقابة

وتنقسم إلى ثلاثة أنواع هي:¹

1-النظم مفتوحة الحلقات: وهي من أكثر الأنواع شيوعاً، ويعني التدخل الإنساني بين إجراء مقارنة الأداء الفعلي والأداء المطلوب، وبين الإجراء المطلوب لتقليل خطأ العملية، ويجب على المدير أن يتخذ بطريقة ايجابية قبل حدوث أي إجراء تصحيحي، وهو ما يجعلنا نطلق على العملية المراقبة المفتوحة. ومن مزايا هذا النظام: المرونة، التكلفة الأولية المنخفضة لبدء عمله، بإمكان المدير تحديد نوع المعلومات المطلوبة لغرض المراقبة، ودرجة السماح للخطأ المقبول في أي وقت من الأوقات، إضافة إلى تحديد شكل الإجراء التصويبي. وتفيد هذه المرونة عندما تكون الأهداف والخطط والمؤثرات البيئية عرضة

¹ رونالد إتش بالو، إدارة اللوجستيات: تخطيط وتنظيم ورقابة سلسلة الإمداد، ترجمة تركي إبراهيم سلطان، أسامة أحمد مسلم، دار المريخ، الرياض: السعودية، 2006، ص 808.

لتغييرات متكررة، وعندما تكون إجراءات الرقابة الأوتوماتيكية باهظة التكلفة ومقيدة.

2- النظم مغلقة الحلقات: شهدت السنوات الأخيرة، جهداً متواصلاً للتوصل إلى طرق لتقليل الحاجة العنصر البشري في عمليات السيطرة والمراقبة. ولعل المراقب الآلي لموقف الرصيد المخزون بمثابة أعظم نجاح في هذا الصدد حتى اليوم، ولدى القيام بمراقبة الأنشطة اللوجستية، فإنه يتم استخدام قاعدة القرارات لتكون بديلاً للمدير في النظم ذات الدوائر المغلقة. وتعمل قاعدة القرارات كما لو أن المدير قد رصد الخطأ في الأداء، ومن ثم سيقوم بالتصرف بناء على ذلك. ولأن المدير يمكن استبعاده من عملية المراقبة، وتظل الرقابة على حالها بفعل قاعدة القرارات، فإن نظام المراقبة يسمى النظام المغلق.

والياً أفضل نظام الرقابة ذي الحلقات المغلقة في إدارة اللوجستيات، هو نظام الرقابة على المخزون، فالطبيعة الكمية القابلة للقياس لمشكلات مستويات المخزون هي التي جعلت المخزون بشكل خاص أول أنشطة المؤسسة التي خضعت للمراقبة من خلال طرق الحلقات المغلقة.

ومن مميزات هذا النظام أنه يتمتع بقدرة هائلة على مراقبة مستويات عديدة من المخزون من المنتجات بسرعة ودقة. ومع ذلك، فإن هذا النظام يميل إلى عدم المرونة من ناحية الاستجابة للظروف المتغيرة التي تقع خارج نطاق مؤشرات التصميم له. كذلك قد يتيح هذا النظام السيطرة على جزء واحد فقط من العملية الإجمالية.

3- نظام الرقابة المعدلة: يشعر المديرون بعدم الرغبة في نقل الرقابة الموسعة على أحد الأنشطة أو مجموعة من الأنشطة، إلى مجموعة القرارات التي تحل محلهم، كذلك فإن المؤثرات البيئية يتعذر التنبؤ بها، وكذلك يخالج المديرين نوع من عدم الثقة بأجهزة الكمبيوتر والنماذج الرياضية.

ولذلك فإن المزيج من نظام الرقابة الذي قام بخلط النظامين (المفتوح ومغلق الحلقات - المعدل) هو في الواقع الأكثر استخداماً للرقابة على الأنشطة اللوجستية، وفي النظام المعدل يستطيع المدير أحياناً أن يحل محل قاعدة القرارات. فالمدير يستطيع الدخول لقاعدة معلومات واسعة للغاية تفوق ما يستطيع نظام المراقبة الآلي.

خلاصة الفصل الأول:

أعتبر الإمداد ذو دور وأهمية بالغين منذ بداية ظهوره، وحتى عند تطبيقه كمصطلح إداري عرف العديد من التطورات والتغييرات جعل منه إدارة متكاملة يخضع لسيرورة التسيير من تخطيط، تنظيم ورقابة وذلك على كل المستويات الإدارية.

كما أصبح ضمن استراتيجية المؤسسة يهدف إلى تحقيق انسيابية العمل والتدفق المستمر بأقل التكاليف لزيادة ربحية المؤسسة، وأصبح يشكل مجال للمنافسة بين المؤسسات واكتساب أسواق جديدة.

الفصل الثاني: دور اللوجستك في تحسين أداء المؤسسة

تمهيد:

لطالما جرت أقلام الباحثين و تدفق الكثير من حبرها على موضوع الأداء ولا تزال، إذ أن هذا المفهوم بتفصيلاته لا يزال يفتح للعديد من باب المساهمة و لو بالقليل و محاولة الوصول بالركب على طول المسافة و التقصير، فالتفسير و المعنى الحقيقي لهذا المفهوم بقي ميدانا للصراع الفكري تتضارب فيه الدراسات على مختلف منابعتها، و لعل الصعوبات التي تواجهها مؤسسات اليوم في قياسه لأكبر دليل على ذلك. إن النظرة السليمة للموضوع و تقديم تعريف واضح للأداء خال من الشوائب التي تمتّ إليه بتلك الصلة المسببة لفقدان المعنى و تجريد صورته الحقيقية، يعتبر هدفا ساميا لكل باحث يسعى جاهدا لجمع ما تفرق من الأفكار بشكل يمكنه من توضيح وتحديد المعالم التي تقدم له القراءة الصحيحة للموضوع .

المبحث الاول: قياس الأداء

يعتبر الأداء ذلك النشاط الشامل لمختلف المهام والعمليات والذي يعكس قدرة المؤسسة على استغلال إمكانيات رغبة منها في تحقيق أهدافها وغاياتها والتي تكون مجسدة في الشكل خطط وسياسات وبرامج عمل. كما وان المؤسسة تتمكن من معرفة مدى انجاز الوحدات والأقسام التيلها كما هو مطلوب منها إلا بواسطة عملية التقييم والتي تعمل على كشف ماتم انجازه من نتائج فعلية للأداء وما إذا كانت تتفق مع ما هو مخطط له، كما وتعمل على اكتشاف الانحرافات ومواطن الخلل فيها مما يسهل من عملية المعالجة والتصحيح، فضلا عن كل ذلك فان نجاح المؤسسة في ظل مجال أو نشاط تعمل فيه مرتبط بكفاءة وفعالية الأنشطة /الوظائف التي يقوم فيها بانجاز الأدوار والمهام الموكلة لها ومن اجل ذلك فان المؤسسات الناجحة تعتمد إلى تقييم المستوى الذي حققته في كل مجال أو وظيفة بصورة دائمة ومستمر، ولضمان نجاح عملية التقييم تلك فإنها تلجأ إلى الاعتماد على مجموعة المعايير أو المقاييس التي توضح لها مدى تأدية الأعمال بشكل جيد وصحيح وكذا اكتشاف الايجابيات وتعزيزها والسلبيات ومعالجتها وذلك لضمان استمرارية الحل المؤسسي.

المطلب الأول: ماهية قياس الأداء

حتى تستطيع المؤسسة التأكد من تحقيق أهدافها فهي تلجأ إلى القياس المستمر لأدائها والذي يبنى على أساس المقارنة بين الأداء المخطط له أو المرغوب تحقيقه والأداء الفعلي، كما وتمكن عملية القياس تلك من تحقق من مدى انجاز الأهداف المخطط لها وكذا اكتشاف الانحرافات والاختلافات فيها، إضافة إلى ذلك فان المؤسسة تتشد من خلالها- عملية القياس- إلى تحقيق جملة من الأغراض أو الأهداف كما وان نجاح العملية التقييمية متوقف على مدى توفر مجموعة من الشروط/ الضوابط أو المتطلبات التي من شأنها تحقيق كامل للأهداف التي تسعى المؤسسة إليها من خلال عملية القياس تلك .

ولعل من الجدير بالذكر أولاً وقبل التطرق الى مفهوم قياس الأداء التعرض الى إيضاح الفرق بين مصطلحي القياس والتقييم، اذ عادة ما يتم التطرق الى المصطلحين على انهما يحملان نفس المعنى . فالقياس يهتم بوصف السلوك بمعنى جمع المعلومات والملاحظات الكمية عن الموضوع المراد قياسه وذلك وفقا لإطار معين من المقاييس المدرجة، ويعني ذلك إنَّ القياس ما هو إلا عملية تشخيصية لموضوع معين ومحدد وذلك اعتمادا على وسائل تسمح بوصفه وصفا كميًا فقط، إما التقييم فهو اشمل من ذلك اذ يمثل: "تلك العملية المنظمة التي ينتج عنها معلومات تفيد في اتخاذ قرار أو إصدار حكم على قيمة معينة¹ فلا يقتصر بذلك التقييم على تشخيص موضوع ما انما إصدار الحكم عليه، وإعداد الوسائل العلاجية له أي

¹ محمد اكرم العدلوني، العمل المؤسسي، دار بن حزم للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، ط1. 2002 ص188، 187

إنّ التقييم عملية تشخيصية علاجية في إنّ واحد، وترمي هذه الأخيرة الى معرفة مدى النجاح/ الفشل أو التقدم نحو الاهداف المراد تحقيقها، وكذا التحديد الواضح لنقاط القوة والضعف للتمكن من تحقيق تلك الاهداف بصورة احسن، كما ولا ترمى الى رصد الأخطاء فحسب وإنما الى الصواب وتعزيزه ضمنا لتحقيق ماتصبوا اليه بكفاءة عالية.

أولاً: مفهوم تقييم الأداء

ويقصد به: " مجموع الإجراءات التي تقارن فيها النتائج المحققة للمؤسسة بأهدافها المقررة قصد بيان مدى انسجام تلك النتائج مع الأهداف"¹ وبذلك فتقييم الأداء ما هي الا عملية مقارنة بين النتائج المحققة والأهداف المسطرة وذلك قصد بيان مدى الانسجام بينهما وتحديد الانحراف، كما ولا تتوقف عند هذا الحد بل تتعداه الى إيضاح مسبباته وكذا اتخاذ الخطوات الكفيلة لتجاوزه .
كما وينظر الى تقييم الأداء على انه: " جميع العمليات والدراسات التي ترمي لتحديد مستوى العلاقة التي تربط بين الموارد المتاحة وكفاءة استخدامها من قبل المؤسسة مع دراسة تطور العلاقة المذكورة خلال فترات زمنية المتتابعة أو فترات زمنية محددة عن طريق إجراء المقارنات بين المستهدف والمحقق من الأهداف بالاستناد الى مقاييس ومعايير معينة"²

واستنادا الى هذا التعريف فتقييم الأداء يشير الى العمليات، الخطوات، الإجراءات التي تتبع في عملية المقارنة بين الأهداف المسطرة أو المستهدفة وبين ما هو محقق منها انطلاقا من تحديد العلاقة بين عناصر مدخلات المؤسسة ومخرجا ا وذلك ضمن فترات أو مجالات زمنية محددة مسبقا وطبقا لضوابط أو مقاييس محددة سلفا .

ومما ورد أعلاه يمكن اعتبار تقييم الأداء على انه مجموع الدراسات التي ترمي من خلالها المؤسسة الى معرفة مدى قدر ا وكفائتها على إدارة أنشطتها في الجوانب: الإدارية، الإنتاجية، التسويقية، التقنية وكذا التغلب على الصعوبات التي تعترضها وذلك خلال فترة زمنية محددة ومن مدى مهار ا في تحويل المدخلات المتاحة لها الى مخرجات بال نوعية ا ولكمية والجودة المطلوبة منها .

ثانيا: الغرض من تقييم الأداء

¹ابراهيم عبد الحليم عبادة، مؤشرات الأداء في البنوك الاسلامية، دار النفائس للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2007،

²مجيد الكرخي، تقويم الأداء باستخدام النسب المالية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2007، ص13

ويمكن الغرض من تقييم الأداء فيما يلي¹ :

- التخطيط والتقييم والرقابة: أي التقييم دف اتحاد القرارات الخاصة بتخطيط ورقابة وتقييم العمليات .
- إدارة التغيير: وتقوم فيها المقاييس المحددة لعملية التقييم بتدعيم مبادرات التغيير كما يمكن إن تكون عملية القياس رأسيا داخل المستويات الإدارية أو أفقيا داخل الوظائف .
- الاتصالات: ويهدف التقييم في هذا ال ال الى التقليل التاثير الشخصي وحل المشكلات ومتابعة التقدم وتقوية السلوك والتاكيد على التغذية العكسية.
- التحسين: اذ يعمل التقييم على دعم التحسين لتقديم بطاقة أداء للتقرير عن كيفية تحقيق جهود التحسين .
- تخصيص الموارد: اذ تساعد مقاييس الأداء على توجيه الموارد النادرة للمؤسسة الى أنشطة التحسين الأكثر جاذبية .
- التحفيز: يتحسن الأداء اذا تم تزويد الأفراد بمستهدفات قابلة للتحقيق .
- التركيز طويل الأجل: قياس الأداء المناسب يجب إن يؤكد على تبني الإدارة لوجهة نظر طويلة الأجل.

ثالثا: المتطلبات الأساسية لنجاح عملية تقييم الأداء

- ان عملية تقييم الأداء المؤسسي تتطلب توفر جملة من المتطلبات التي من شأنها الارتقاء بعملية التقييم الى مستوى من الدقة والموثوقية والذي يساعد في اتخاذ القرارات السلمية التي من شأنها إن تساعد على تصحيح الانحرافات وتحديد المستويات والحصول على النتائج المطلوبة، ومن جملة هذه المتطلبات مايلي²:
- لابد من توفير هيكل تنظيمي يتمتع بالبساطة والوضوح وكذا تحديد واضح للمسؤوليات والصلاحيات لكل مدير ومشرف دون أي تداخل بينها .
- ان تكون أهداف الخطة الإنتاجية بينة واضحة وواقعة وهذا لا يتم الا بدراسة واسعة لهذه الأهداف ومناقشتها مع كل المستويات داخل المؤسسة وذلك ضمانا لان تكون متوازنة تجمع بين الطموح المطلوب والإمكانيات المتوفرة .

¹نادية راضي عبد الحليم، دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء الموازن لتفعيل دور منظمات الاعمال في التنمية المستدامة المجلد الواحد والعشرين، العدد الثاني، 40ديسمبر 2005 ص3،4

²مجيد الكرخي، المرجع السابق، صص 42- 43.

- ان يتمتع الشخص الذي سيقوم بعملية تقييم الأداء بالقدرة على تطبيق المعايير والنسب والمؤشرات بشكل صحيح.
- توفر نظام متكامل وفعال للمعلومات والبيانات والتقارير اللازمة لعملية التقييم بحيث تكون هذه المعلومات سريعة ومنتظمة تساعد المسؤولين في الإدارات على اختلاف مستوياتها في اتخاذ القرار السليم والسريع في الوقت المناسب لتصحيح الأخطاء وتفادي الخسائر .
- و جود نظام حوافز فعال سواء كانت هذه الحوافز مادية أو معنوية بحيث يحقق هذا النظام ربطا متينا بين الأهداف المنجزة فعلا وبين المخطط منها، فغياب مثل هذا النظام يضعف من قوة وجدية القرارات المتخذة بشأن تصحيح المسار في مختلف العمليات والأنشطة إلى المستوى المرسوم والمطلوب .

رابعاً: أهداف تقييم الأداء

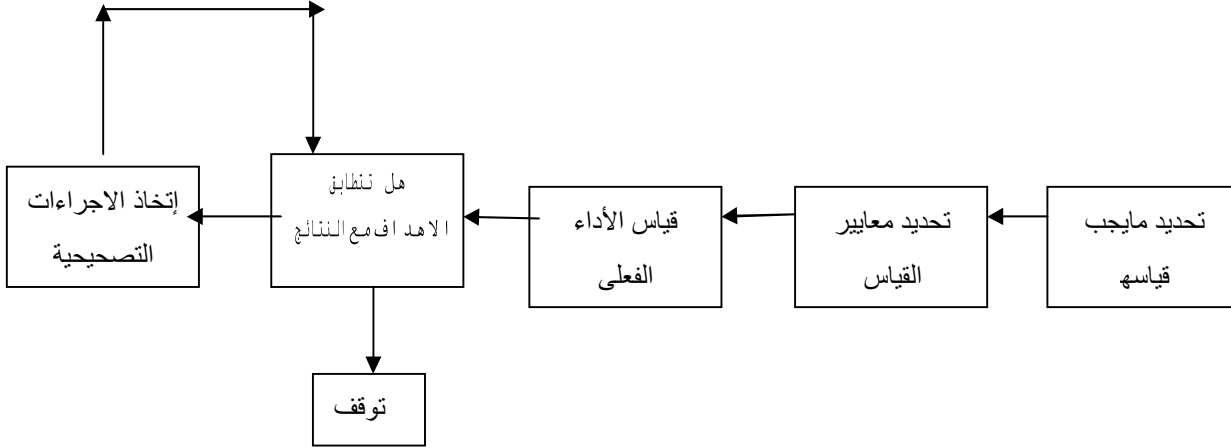
تسهم عملية تقييم الأداء بتحقيق جملة من الأهداف من أهمها مايلي¹

- يساعد تقييم الأداء على معرفة مواطن الضعف لدى العمال واطلاعهم عليها وهذا من اجل مساعد م على تحسين وتطوير أنفسهم، وأيضا يساهم في اكتشاف أفراد ذوي الكفاءات والمهارات العالية والنادرة والتميزة، والعمل على تطوير تلك المواهب وهذا من اجل خدمة المصالح العامة للمؤسسة.
- المساهمة في رفع الروح المعنوية لدى العاملين وذلك من خلال إشباع حاجات ورغبات.
- المساهمة في تحديد ويضح أداء العمال وما يتبع ذلك من نتائج، كمنح المكافآت وتنمية العاملين (تطويرمهارات) اذا كان ذلك ضروريا أو احتمال التخلي عن بعضهم (العمال) اذا لزم الامر ذلك .
- كما يساهم تقييم الأداء المؤسسة في وضع الخطط المستقبلية، لانه يقدم لها صورة واضحة عن اداء العاملين وكذا الوضع الحالي للمؤسسة، بشكل عام، حيث إنّ هذا التقييم يساعد الرؤساء على اتخاذ القرارات ووضع الخطوات المستقبلية .
- مساعدة المشرفين المباشرين على تفهم العاملين الذين تحت اشرافهم، وايضا يساهم في تحسين الاتصال،وتقوية العلاقات بين الطرفين، وزيادة التعاون بينهم لرفع الكفاءة الانتاجية .

¹مروان محمد بني احمد، وآخرون، القيادة والرقابة والاتصال الاداري، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2008،

الشكل رقم 10: خطوات تقييم الأداء

التغذية العكسية



المصدر: أحمد القطامين، الادارة الاستراتيجية: مفاهيم وحالات استراتيجية، دار مجداوي للنشر والتوزيع عمان، ط 1، 2002، ص164.

يُتضح من الشكل أعلاه مايلي:

الخطوة الأولى: تحديد ما يجب قياسه

ففي هذه الخطوة يتم تحديد العناصر التي يجب تقييم ادائها ومراقبتها، ومن الشروط المهمة لنجاح هذه الخطوة وضمان اتمامها بصورة احسن مايلي:

✓ يجب إن تتمتع العناصر الخاضعة لعملية التقييم بالقدرة والقابلية للقياس بموضوعية ودرجة عالية من الثبات.

✓ أن يتم التركيز على العناصر ذات الأهمية الكبيرة في عمليات التنفيذ والتي يطلق عليها بعناصر النجاح الحرجة إذ تمثل هذه الأخيرة تلك الأجزاء من النشاطات التنفيذية المسؤولة من نجاح المؤسسة أو فشلها ولذلك يجب إن تخضع بصفة مستمرة ودائمة للرقابة والتقييم عليها وذلك لتفادي الوقوع في الأخطاء.

الخطوة الثانية: تحديد معايير لقياس الأداء

وتتضمن هذه المرحلة على تحديد المعايير التي تستخدم في تقييم النتائج (العناصر التي تم تحديدها) وتمثل

هذه المعايير تعبيراً مفصلاً عن الاهداف الاستراتيجية، وهي بذلك تشكل مقاييس نتائج الأداء المقبولة والتي يتوقع منها إن تحقق الاهداف كما هي.

الخطوة الثالثة: قياس الأداء الفعلي

يتم خلال هذه المرحلة (الخطوة) قياس الأداء الفعلي أو الحالي اي ما توصلت اليه المؤسسة فعلاً خلال فترة زمنية معينة.

الخطوة الرابعة: مقارنة نتائج الأداء الحالي مع المعايير

ففي هذه المرحلة يتم التأكد من إن النتائج المتوصل اليها تساوي الاهداف الموضوعية اي هل نتائج الأداء الحالي متطابقة مع الاهداف ام لا؟ فان كان ما تم التوصل اليه هو فعلاً ما تم التخطيط له فان عملية التقييم تتوقف عند هذا الحد أو المرحلة .

اما اذا كان هناك انحرافات فانه توجد مرحلة خامسة وهي اتخاذ الاجراءات التصحيحية المناسبة .

الخطوة الخامسة: اتخاذ الاجراءات التصحيحية

يتم اللجوء الى هذه المرحلة وذلك في حالة ظهور انحرافات في الأداء كما وتعتمد هذه المرحلة الى اتخاذ الاجراءات التصحيحية المناسبة لتفاديها أو معالجتها إن وقعت وذلك باستخدام التغذية العكسية والتي يتم من خلالها معرفة ماذا كانت تلك الاختلافات بين النتائج والاهداف كبيرة وحقيقية وما اذا كانت هناك حاجة الى اجراءات تصحيح لها، كما ويتم من خلالها معرفة مصدر ومنبع تلك الانحرافات وما إن كانت نابعة من عمليات وضع الخطط والسياسات المستخدمة في انجاز الاعمال (هل هي فعالة أو غير مناسبة) أو في العمليات التنفيذية في حد ذاتها - اي العمليات التي استخدمت في تنفيذ الاعمال لم تكن مناسبة لانجاز الاهداف المخطط لها... الخ

تلجأ اي مؤسسة اقتصادية الى معرفة مدى التوصل الى ما تسعى أو تصبو اليه الى عملية تقييم ادائها وذلك في مختلف الوظائف والانشطة فيها، سواء كانت الادارية منها أو الانتاجية أو التسويقية أو غيرها من الوظائف وذلك لتدارك الاختلافات والانحرافات فيها وكذا تحقيق ما دف إليه من وراء عملية التقييم تلك، كما وتستهدف هذه الاخيرة الوقوف عند مستوى الأداء أو الانجاز الحالي للمؤسسة مقارنة بالاهداف المدرجة في خططها مما يؤدي الى اكتشاف مواطن

الخلل أو الضعف فيها وكذا مسبباتها وهو ما يسهل بذلك وضع الحلول اللازمة لها وتصحيحها فضلاً عن إن عمليات تصحيح الانحرافات أو الأخطاء قد تتطلب إجراء تعديلات في الطرق أو الرسائل المستخدمة في

الأداء أوفي الأوامر والتعليمات والقواعد أو شرحها للمنفذين وتوعيتهم بالأهداف المنشودة والخطط المقررة، كما وقد يتطلب ذلك إجراء تعديلات في الخطط المقررة ذاتها أو في سياسات العمل أو في شغل الوظائف وتوزيع افراد القوى العاملة أو تدريبهم لرفع كفاءتهم وقدراتهم أو غير ذلك من الأساليب التي تكفل تقييم الأداء المرغوب المحقق للأهداف المنشودة .

المطلب الثاني: مجالات ومعايير تقييم الأداء

تتكون أي مؤسسة من عدة أنشطة أو مجالات تعمل مجتمعه على تحقيق الهدف العام، فضلا عن إن لكل منها أهداف معينة تسعى إلى تحقيقها، ومن ثم فإن معرفة مدى تقدمها إلى ما ترمي إليه يتطلب منها ذلك تقييما للمستوى الذي حققته، كما إن كفاءة وفعالية الأداء الكلي للمؤسسة هو محصلة لكفاءة وفاعلية مختلفة تلك المجالات أو الأنشطة فيها، وعلى اعتبار إن هذه الأخيرة تترابط وتتكامل مع بعضها البعض فإن أداء أي مجال يؤثر بالضرورة على أداء المجالات الأخرى، ولغرض حساب مستوى الأداء الذي حققته تلك الأنشطة وكذا الوقوف على مستوى التطور في إي جانب أو مجال من مجالات فان ذلك تطلب توفر مجموعة من المعايير تحكم عملية التقييم تلك، كما إن هذه الأخيرة تحدد الأهداف العامة والتي تم صياغتها في إطار عملية لتخطيط الاستراتيجي لينتم ترجمتها إلى أهداف العمليات وذلك بمختلف المراكز بالمؤسسة سواء كانت مراكز الإنتاج(سلي/خدمي) أو مراكز إدارية أو غيرها، وتمثل هذه الأهداف علامات إرشادية لتقييم الأداء كما تعتبر بمثابة بيان لتوقعات الإدارة من مختلف المراكز مع الأخذ بعين الاعتبار عاملي الكفاءة والفعالية التي يتضمن عليها كل مركز .

ولقد ذهب العديد من الباحثين والكتاب إلى إن هناك جوانب أساسية في التنظيم (المؤسسة) إذ ما حددت لها معايير للتقييم فإنها تسهم في تحقيق الأداء المطلوب منها، وفيما يلي عرض لبعض من تلك الجوانب¹

أولا:مجالات الأداء

1. الإنتاج

إذ يعتبر الإنتاج من بين المجالات التي يتم استخدام معايير التقييم فيها والتي تعمل على قياس كمية الإنتاج مقارنة بتكلفة عوامله كالعامل، رأس المال، الموارد والآلات سواء كانت مجتمعة أو كل منها على انفراد، كما وتتم عملية مقارنة بين الإنتاج الفعلي والإنتاج المخطط له أو الإنتاج بالطاقة المتاحة أو الإنتاج في السنوات السابقة وما إلى ذلك .

¹مجيد الكرخي المرجع السابق ص 61- 62

2. التكاليف

وذلك لغرض قياس التكاليف الفعلية مقارنة بالتكاليف المخطط لها أو بالتكاليف المعيارية أو بتكاليف سنوات سابقة و بمثلتها من المؤسسات الاقتصادية المشابة المحلية منها أو الإقليمية، مما يتطلب ذلك توفر تقارير وبيانات واضحة امام إدارة المؤسسة توضح الانحرافات الموجودة لغرض تصحيحها والنتائج الايجابية لأجل تدعيمها وتعزيزها وكذا التوسع فيها.

3. الإدارة

اذ تبين معايير تقييم اداء المؤسسة الاقتصادية مدى كفاءة ادارتها في اداء المسؤوليات الموكلة لها بنجاح، كنجاحها فيتنفيذ الموازنات التخطيطية، حسن ادارة واستغلال الاموال وكذا الموارد المتوفرة لديها وكذا التنفيذ الجيد للعمليات والخطط المرسومة .

4. القوى العاملة

اذ تستخدم المعايير هنا للتعرف على انتاجية العامل الواحد وكذا التطور الحاصل فيها مع مرور الزمن والى معرفة مدى تأثير كل من الاصابات والاجازات والغيابات والانقطاعات والنزاعات العمالية عليها- على الانتاجية-

5. المركز المالي

تعتبر المعايير في هذا المجال من افضل الوسائل التي يكشف من خلالها على الوضع المالي للمؤسسة، اذ تعدد الى تبيان كفاءة المؤسسات في استخدام رأس مالها وكذا الموجدات الثابتة والمتداولة لديها كما و دف الى ايضاح مدى الاستفادة من التسهيلات الائتمانية والقروض التي تحصل عليها ومعدل كلفة التمويل وتحليل الارباح وطريقة توزيعها والاحتياطات التي بنتها المؤسسة لمواجهة حالات الطوارئ والظروف غير الاعتيادية وما الى ذلك.

6. الموازنات التخطيطية

ان توفر معايير الأداء يساعد على وضع الموازنات التخطيطية للمؤسسات اذ يكون باستطاعتهم رسم الخطط والسياسات الإنتاجية والاجرية والسعرية والتسويقية....الخ في ضوء مسار المعايير والنتائج التقويمية التي تغطيها .

كما وقد يتعدى تقييم الأداء الى منتجات ومنتجات و انتاجية المؤسسة وكذا المركز السوقي¹ اذ تقوم المؤسسة بتقييم التكاليف والجودة والمركز السوقي لكل منتج من المنتجات الحالية والمنتجات المخطط لها مستقبلا .

7. الانتاجية

تمثل العلاقة بين مخرجات المؤسسة من سلع وخدمات وبين مدخلاتها، كما وتعتبر الانتاجية مقياسا لمدى الاستخدام الامثل لعناصر الانتاج بما تتضمنه من موارد وطاقت متاحة لها وبما يكفل تحقيقا للاهداف المنشودة.

8. المركز السوقي

يمثل الحصة السوقية للمؤسسة والتي تشير إلى نسبة حجم الأعمال المتوفرة لكل سلعة أو خدمة مع حجم أعمال المنتج أو السلعة على مستوى السوق وعادة ما تقارن بأقوى المنافسين في السوق.

ثانيا :معايير الأداء

لقد تعددت المعايير الموضوعية لتقييم الأداء والتي يمكن حصرها في المجموعات الرئيسية التالية:

المجموعة الأولى: معايير الربحية: وهي من اكثر المعايير استخداما وهي تمثل مجموعة من النسب التي تقاس منخلالها ربحية المؤسسات وكفاءتها التشغيلية²

المجموعة الثانية: معايير الأداء الاستراتيجي وتشتمل على الكفاءة، الفعالية والانتاجية

الكفاءة والفعالية:

تعرف الكفاءة على انها انجاز الاعمال بطريقة صحيحة وهي بذلك تشير الى الطريقة الاقتصادية التي يتم بها إنجاز العمليات المتعلقة بالاهداف³، وهي تمثل نسبة المدخلات المستهلكة الى المخرجات المتحصل عليها فكلما كانت المخرجات اكبر من المدخلات فان الكفاءة تكون اعلى، كما وانه كلما تم تحقيق مخرجات معينة بمدخلات اقل فالنتيجة كفاءة عالية اي الحصول على الكثير مقابل ما هو اقل .

الكفاءة = مدخلات/مخرجات

اما الفعالية فهي تشيرالى الاهداف المحققة أو تحقيق الاهداف المسطرة من قبل المؤسسة بغض النظر عن

¹فلاح حسن الحسيني، إدارة المشروعات الصغيرة، مدخل استراتيجي للمنافسة والتميز، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص ص، 313-314.

²علي عباس، الرقابة الادارية على المال والاعمال، مكتبة الرائد العالمية، عمان، ط1، 2000، ص54

³شيقارة هجيرة، الاستراتيجية التنافسية ودورها في اداء المؤسسة: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للموارد الدسمة "ENCG" مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التسيير، تخصص علوم ادارة الاعمال، جامعة الجزائر، دفعة2004-2005، ص104

التكاليف المترتبة عن هذه الاهداف¹² . وبدالك فالفعالية تشير الى مدى قدرة المؤسسة على تحقيق اهدافها

الانتاجية:

هي عبارة عن العلاقة بين كمية ونوع الأداء واستغلال الموارد بعبارة اخرى هي حاصل قسمة المخرجات على قيمة المدخلات³ وهي بذلك تتضمن الاستغلال الامثل والكفاء للموارد المختلفة من القوى البشرية، معدات مواد، خام، راس المال... للحصول اعظم وافضل المخرجات .
الانتاجية = المخرجات/المدخلات

المجموعة الثالثة: معايير الانتاج يمكن التركيز في هذه اموعة على المعايير التالية⁴:

✓ نسبة استغلال الطاقة المتاحة وهي تمثل نسبة كمية الإنتاج المتحقق اي كمية الإنتاج بالطاقة المتاحة ويشير هذا المعيار إلى كفاءة المؤسسة في استغلال الطاقة المتاحة ويظهر ذلك من خلال المقارنة بين الإنتاج الفعلي أو المتحقق والإنتاج بالطاقة المتاحة ويتم حساب الإنتاج بالكميات او الاسعار

✓ نسبة التكاليف المتغيرة إلى الإنتاج توضح قيمة التكاليف المتغيرة من قيمة الإنتاج، ويمكن ايضاحها بالعلاقة التالية:

نسبة التكاليف المتغيرة للإنتاج = التكاليف المتغيرة / قيمة الإنتاج

✓ نصيب وحدة الإنتاج من التكاليف المتغيرة يحسب بالعلاقة التالية:

نصيب وحدة الإنتاج من التكاليف المتغيرة = التكاليف المتغيرة / كمية الإنتاج

✓ نسبة التكاليف الثابتة للإنتاج توضح قيمة ماتشكله التكاليف الثابتة من قيمة الإنتاج المتحقق إذ إن:

نسبة التكاليف الثابتة = التكاليف الثابتة / قيمة الإنتاج

¹ماي1945، ص24

²احمد بوراس واخرون، دور تقييم الأداء في تفعيل مردودية الفرد المؤسسة، مداخلة ضمن الملتقى الوطني حول

تفعيل دور الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية: الواقع والتحديات يومي 28-29 افريل 2008، جامعة

³صالح مهدي، وآخرون، الادارة والاعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2007ص85.

⁴مجيد الكرخي المرجع السابق، ص ص521- 127

✓ نصيب وحدة الإنتاج من التكاليف يقدم هذا المعيار مقياسا لما تستوفيه الوحدة الواحدة من المنتجات من إجمالي التكاليف .

نصيب وحدة الإنتاج من التكاليف = تكاليف الإنتاج / كمية الإنتاج ... الخ

المجموعة الرابعة: معايير القيمة المضافة تعرف القيمة المضافة على أنها مقدار ما أضافته العملية الإنتاجية إلى الخدمات و المواد الأولية والسلع الوسيطة بواسطة الجهود البشرية و المادية بحيث تصبح لها قدرة أكبر على الإشباع، وتحسب القيمة المضافة بطرح قيمة مستلزمات الإنتاج من الخدمات و الموارد الأولية من قيمة الإنتاج.

المطلب الثالث: مقاييس الأداء

يمثل الأداء النتيجة النهائية لنشاط منظم يتضمن تحقيق أهداف واضحة ومسطرة مسبقا، ويعتبر تقييم الأداء منها يمكن المؤسسات إتباعه لمعرفة الكيفية التي تمكنها من تحقيق ما تسعى وتصبو اليه والذي يجب عليه إن يشتمل على جميع المستويات داخلها . كما وتتضمن عملية التقييم تكوين مقاييس أو مؤشرات تساعد في دراسة نشاط المؤسسة ككل وكذا تبيان الكيفية التي تمكنها من تحقيق الأهداف ولقد اعتمدت المؤسسات في ذلك مسبقا على ما يسمى بالمقاييس المالية التقليدية والتي من أبرزها العائد على الأصول أو الاستثمارات، صافي الربح، القيمة المضافة . إلا إن القصور أو العجز الذي تواجهه هذه الاخيرة في عملية التقييم واقتصارها فقط على الأحداث الماضية أدى بالمؤسسات إلى تطوير وابتكار نظم ومؤشرات أداء جديدة تتجه إلى تقييم الاحداث الحالية أو ما سيواجهها في المستقبل .

أولا: المقاييس التقليدية (المالية):

تهدف المؤسسات بصورة عامة إلى توسيع دائرة استثماراتها وانشطتها التي تسعى من خلالها إلى تحقيق الأرباح الكبيرة، ومن أجل تقييم أداء الوحدات الفرعية فيها، ومعرفة مدى مساهمتها في الوصول إلى ذلك فإن أغلب المؤسسات اتجهت إلى الاعتماد على المقاييس المالية التي تعتمد بدورها على المعلومات المالية والمحاسبية والتي من أشهرها: العائد على الاستثمار، القيمة المضافة الاقتصادية، صافي الربح كما وأن هذه المقاييس ماهي إلا ترجمة لنتائج القياس التشغيلي - العمليات التشغيلية - والتي تستخدم في تحديد مدى تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة .

وعلى الرغم من إن استخدام المقاييس المالية إلى تحقيق جملة من الفوائد أي انها تعرضت إلى انتقادات أدت إلى البحث عن مقاييس أخرى¹

¹ عمر الجمهاني، أنظمة الرقابة الإدارية في تقييم أداء الشركات- <http://www.jps.dir.com/forum/forum>

اهم الفوائد: إن أهم الفوائد التي يمكن إن تقدمها المقاييس التقليدية ما يلي:

- ✓ توضح تكاليف المبادلات بين الموارد ومن ثم فالأداءات المالية مؤشرا ضروريا بالقياس وتقييم الأداء
- ✓ يمكن القياس الكمي للأداء من ربط نظام الأجور والحوافز بالأداء والإنجازات الفعلية مما يؤدي إلى تطوير أداء العاملين بما يتوقف مع الأهداف الإستراتيجية، وبذل الجهد الكافي في حسن استغلال الموارد لتحقيق الأهداف المحددة بالكفاءة والفعالية المطلوبة.

أما الانتقادات فهي تتمثل فيما يلي:

- ✓ لا تساعد المقاييس المالية التقليدية المديرين على إدراك العوامل التي توجه النجاح في مؤسساتهم
- مهارات العاملين وكفاءة العمليات التشغيلية التي تبذل فيها المؤسسة، لذا فإن هذه المقاييس لا تعبر بشكل كاف عن أداء المؤسسات وتحد من قدرة مدراءها على اتخاذ القرارات الصائبة التي توجه الأداء الحالي والمستقبلي فيها إلى أفضل مستوى تطمح إليه .
- ✓ تضعف الأداء لأنها ذات طبيعة تاريخية، بمعنى إن التقارير الصادرة تركز على الأنشطة التي حدثت في السابق دون الاهتمام بالقيمة الحالية والمستقبلية، ولهذا السبب فهي تعتبر غير كافية في عمليات اتخاذ القرارات التي يقوم بها المديرون لتحسين العمليات التشغيلية الحالية والمستقبلية كما انها تعطي إشارات مظللة عن التحسين المستمر والابتكارات في تطوير العمليات التشغيلية .

ثانيا: المقاييس المتطورة (غير المالية)

تعتبر مقاييس الأداء غير المالية اداة رئيسية للرقابة الاستراتيجية، اذ تمثل محاولة للتأكيد على اهمية التوجه أو التعريف في العمليات لداخلية (التشغيلية) نظرا لما تشهده البيئة المحيطة بالمؤسسة من تغيرات تكنولوجية حديثة في تلك العمليات وما لهذه الاخيرة من اثر على زيادة احتياجات الزبائن وكذا اشتداد المنافسة التي ادت بدورها الى ضرورة البحث عن مقاييس جديدة للأداء التشغيلي للمؤسسة تتلاءم مع الاهداف الصناعية الحديثة(كالبحث عن الجودة، زيادة الانتاجية، التطوير والابتكار)بالاضافة الى ذلك فان هذا النوع من المقاييس يتضمن على مقاييس كمية مثل ادارة الانتاج على اساس عدد الوحدات المنتجة ومقاييس كيفية تقيسه سمعه المنتج أو الخدمة رضاء وولاء المستهلك، مرونة عمليات التصنيع. فضلا عن انها تعطي عدة مجالات تختلف من المؤسسة الى اخرى أو حسب كل باحث اذ اقترحت Whitt اربع مجالات للأداء تغطيها تلك المقاييس وهي: المنتجات والاسواق العاملين والعملاء اما Gosling فقد اقترح مقاييس ترتبط بمجالات الموارد

واداء العمل والمنتجات على اعتبار إنّ قياس الأداء الكلي يجمع بين الكفاءة والفعالية بمعنى كفاءة في استخدام الموارد وفعالية في انجاز النتائج المرغوبة، أما Smith فقد اقترح 56 مؤشرات غير مالي تم تصنيفها طبقا لست مجالات وهي: المدخلات، اداء العمل، المنتجات، الاسواق، العاملين العملاء¹ استنادا الى ما سبق فانه يمكن القول إنّ تقييم وقياس الأداء اصبح يركز على المؤشرات غير المالية على حساب تلك المؤشرات التي تتعلق بالجانب المالي . وفيما يلي ثلاث نماذج حديثة لتقييم الأداء .

1. نموذج سلسلة القيمة يهتم هذا النموذج بالعلاقة الداخلية والخارجية مع العميل والموارد، ونجد إنّ هذا

النموذج يتمتع باهمية كبيرة خاصة في المؤسسات التي تعمل في بيئة تنافسية عالية والتي ترتبط مباشرة بالعملاء حيث يساعدها هذا النموذج على التأكد من إنّ منتجها تكون متاحة دائما للعملاء في الوقت والمكان والسعر المناسب، كما انه يؤكد على الجودة كمعيار للتقييم وليس فقط كعنصر منافسة² .

2. الاسلوب المقارن يعتبر احد تلك الاساليب الحديثة في عمليات التقييم والتي تستخدمها المؤسسات في

عمليات المقارنة بينها وبين المؤسسات الاخرى المنافسة لها أو ذات تفوق عليها في مجال معين، ولقد ظهر هذا المصطلح أو الاسلوب عام 1979 بواسطة شركة زيروكس التي تعمل في مجال تصوير المستندات، حيث وضعت ما يسمى بالقياس المقارن التنافسي والذي يعتبر على انه تلك العملية التي تستهدفها المؤسسة من اجل التطوير وذلك عن طريق مقارنة بين ملامح ومكونات منتجاتها مع غيرها من منافسين . ولقد انتشر بعد ذلك استخدام هذا الاسلوب بعد ذلك استخدام هذا الاسلوب واتساع صورة تطبيقه ليشمل على مؤهلات الوظيفة للمؤسسة كالتسويق، المنظمات الحكومية كالبنوك والمستشفيات، كما انه اصبح ينتقد من قبل العاملين فيها . وفي اطار هذا النوع من الاساليب لم تعد المؤسسات تتنافس من خلال المقارنة مع المنافسين بل بدأت تسعى الى اكتساب مزايا تنافسية عن طريق المقارنة والتعلم من المنظمات المنافسة وغير المنافسة وكذا من خلال ايجاد وتعزيز الافكار التي تساهم بصورة مباشرة في تحقيق قدرات تنافسية لها .

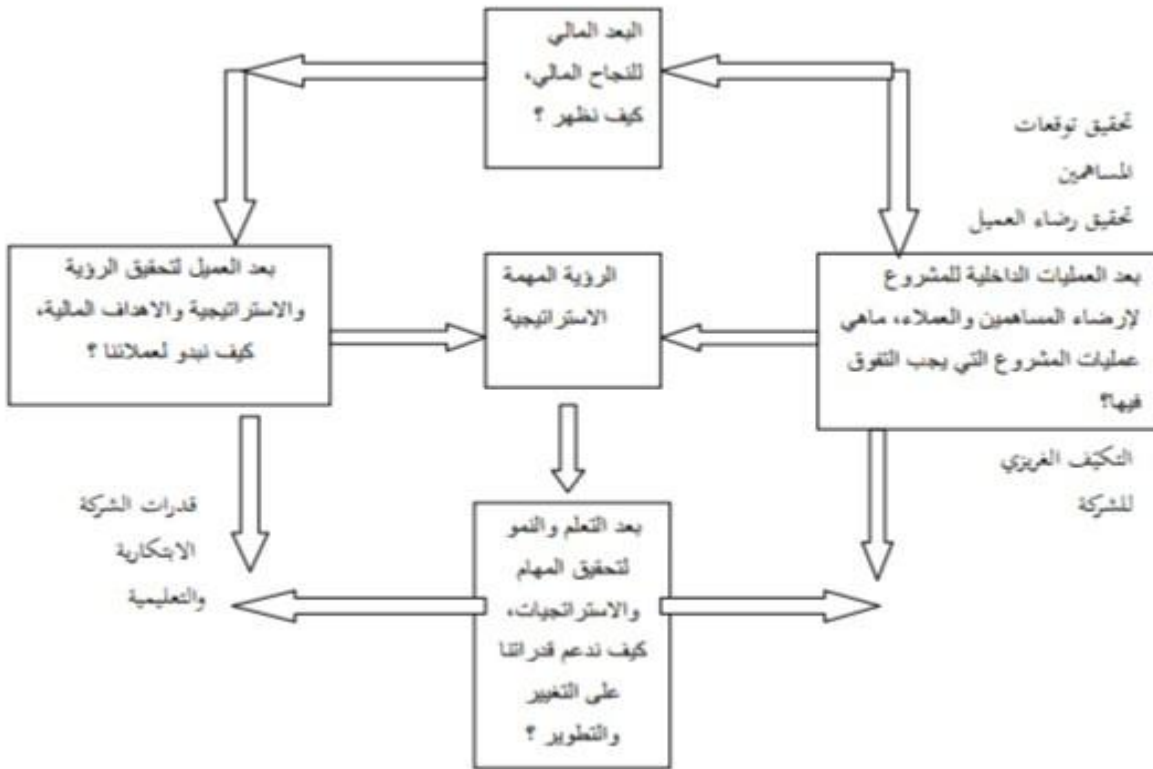
¹ هيثم احمد حسين عبد المنعم، نموذج محاسبي لقياس وتقييم الأداء المؤسسي للمنظمات، دون تاريخ.

² نادية راضي عبد الحليم، المرجع السابق، ص 6-7- http://unpan1-

3. نموذج بطاقات الأداء المتوازن تعتبر بطاقة الأداء المتوازن افضل النماذج واوسعها انتشارا على المستوى العلمي كما انها تمثل نظام قياس اداء متوازن ومتكامل واداة لترجمة الاستراتيجيات الى اهداف تشغيلية ومؤشرات عملية تعمل على تحقيق رؤية المؤسسة بالاضافة الى ذلك فقد تعددت وتجاوزت النظرة التقليدية للاداء والتي تركز على المقاييس أو المؤشرات المالية التي تحقق مصالح المساهمين فقط الى التعامل مع المقاييس غير المالية التي تحقق مصالح كافة الاطراف ذوي العلاقة بالمؤسسة كالموظفين، العملاء،الموردين....الخ

ولقد ظهرت بوادر انشاء هذه البطاقة خلال فترة السبعينات من القرن العشرين على يد مجموعة من الاكاديميين والممارسين الفرنسيين التي قامت بتقديم منهج يربط بين هيكل المعلومات بالمؤسسة وكل من الهيكل التنظيمي والاستراتيجية والمسؤولين عن اتخاذ القرارات فيها، وعرف هذا المنهج باسم لوحة القياس **Tableau de board** والتي تتضمن على مجموعة من الإشارات التي تسمح للمدير بأن يدير العمليات. ولقد تمثلت الخطوة الثانية في تقديم حل من **Norton & Kaplan.R.S** لنظام بطاقات الأداء المتوازن والذي يتضمن على مجموعة متكاملة من مقاييس الأداء مصممة من اجل تحقيق استراتيجية المؤسسة، وتتميز تلك البطاقات بخاصية إن لكل وحدة اعمال داخل المؤسسة لها بطاقة اداء خاصة بها وان جميع البطاقات تحمل بعض المقاييس العامة و ذاتها فان كافة وحدات الاعمال التي في نفس المستوى التنظيمي سيكون لها بعض المقاييس العامة اضافة الى مقاييس خاصة لكل وحدة عمل والتي تختص باستراتيجياتها واعمالها الخاصة. وبذلك فان عمليات التقييم للوحدات الفرعية تكون بالاعتماد على كلا من المقاييس العامة والخاصة .

الشكل رقم 11 نموذج بطاقة الأداء المتوازن



المصدر: نادية راضي عبد الحليم، مرجع سبق ذكره ص7.

ويوضح الشكل المبين اعلاه نموذج الأداء المتوازن والذي يرتبط بامجالات التالية: الأداء المالي، العلاقات مع العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو .

ان المقاييس غير المالية أو المتطورة تمثلت بجملة من المميزات أو الخصائص المتمثلة في¹

✓ سهولة تتبعها وربطها باستراتيجيات المؤسسة فهي تساعد المديرين على اتخاذ القرارات الصحيحة في الوقت المناسب .

✓ يمكن تطبيقها على مستوى الوحدات الصناعية في المؤسسة، فمن الممكن تحديد انخفاض الجودة بسرعة في ظل هذه المقاييس ويمكن اتخاذ خطوات علاجية لكل مشكلة أوخطوات وقائية تمنع الوقوع في المشكلة .

¹عمر جهماني، المرجع السابق، ص45

- ✓ تتناول مشكلة استجابة المؤسسة للزبائن في الوقت المناسب في حين لا تكتشف المقاييس المالية هذه المشكلة بسهولة .
- ✓ تركز على الأصول غير الملموسة حيث يرتبط عنصر النجاح في العديد من الصناعات بالأصول الثابتة غير الملموسة مثل رأس المال الفكري وإدراك الشركات لدورها في خدمة وتنمية اتمع المحلي والمحافظة على ولاء الزبائن، أكثر من ارتباطه بالأصول الثابتة الملموسة التي تظهر مقدرة الشركة المالية والإنتاجية .
- ✓ تقلل من الحساسية النفسية بين الموظفين بعكس المقاييس المالية، حيث تظهر تقييما لأداء كل قسم أو فريق عمل أو موظف بشكل أكثر عدالة ومن دون تمييز بين الموظفين والأقسام، مما يحسن أداء المديرين ويوفر مؤشرات أكثر دقة لتقويم أعمالهم.

المبحث الثاني: علاقة اللوجستيك بأداء المؤسسة

يمكن تصنيف وظائف المؤسسة إلى وظائف رئيسية وأخرى ثانوية، حيث أن هذا التصنيف لا يعني استقلالية الوظائف عن بعضها، وإنما تبقى العلاقة بين هذه الوظائف متكاملة ومتراكبة، تبين أداء المؤسسة وتقيس فعاليتها بين المنظمات وفي الإقتصاد ككل .

وسنتطرق في هذا المبحث الى مظاهر تأثير اللوجستيك على أداء المؤسسة .

المطلب الأول: أهمية اللوجستيك في المؤسسة

• مفهوم الوظيفة اللوجيستية¹:

يمكن تعريف الوظيفة اللوجيستية (La logistique) التدفقات المادية والتدفقات المعلوماتية المصاحبة للنشاطات التموينية والتي تمتد منذ وضع برنامج الإنتاج إلى غاية وصول التموينات إلى المصلحة التجارية .

• أهداف الوظيفة اللوجيستية لتحسين الأداء في المؤسسة:

أهداف الوظيفة اللوجيستية تتمثل فيما يلي:

- التقليل من التكاليف.

¹ - JEAN LONGATTE , ECONOMIE D'ENTREPRISE, P57.

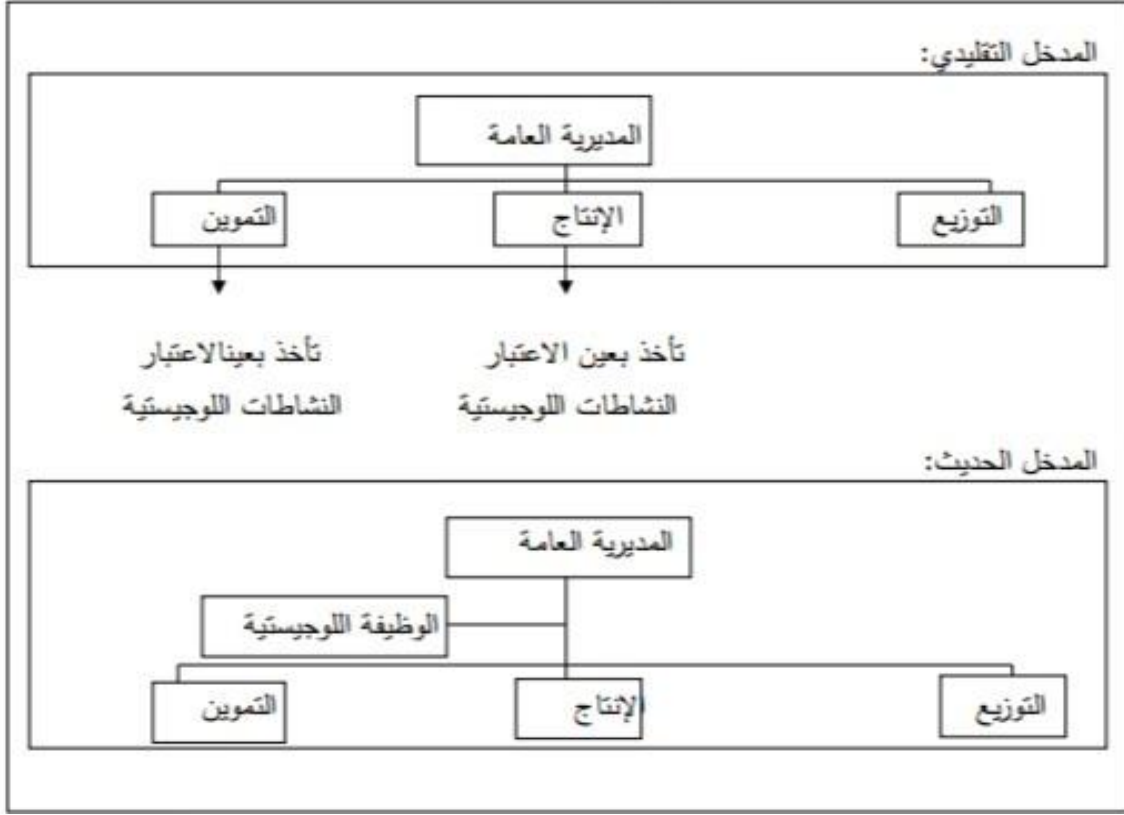
- تحسين جودة الخدمات عند التعامل مع العملاء.
- تدور وظيفة اللوجستيك حول ثلاث محاور رئيسية تتمثل فيما يلي:
 - أ- عمليات التخطيط (تنبؤ المبيعات، التخطيط للإنتاج، وضع برامج للتموين...).
 - ب- العمليات الإدارية (معالجة طلبات الزبائن، إدارة وتوجيه المخزون، معالجة طلبات الموردين...).
 - ج- العمليات المادية (تسليم طلبات الزبائن، نقل وتحويل المواد والسلع بين الورشات واستقبال طلبات الموردين).

• هيكل الوظيفة اللوجستكية¹:

- تحتل وظيفة اللوجستيك مكانة هامة في هيكل التنظيم في المؤسسة، بسبب تأثير التطورات التالية:
 - المنظمات الإنتاجية الحديثة التي أصبحت تتميز بالمرونة العالية تعمل على التقليل من تكاليف التموين، ومن الوقت غير المنتج المرتبط بحركة التدفقات المادية المتعلقة بنشاط التموين (تخزين السلع، تنظيم السلع والمواد...).
 - جودة الخدمات والسرعة في تلبية الحاجات التي أصبحت تميز النشاط الاقتصادي وهذا لضمان علاقة جيدة مع الزبائن وبالتالي تكوين ميزة تنافسية للمؤسسة في السوق خاصة في ظل اشتداد المنافسة.
 - أما فيما يخص موقع الوظيفة اللوجيستية من الهيكل التنظيمي للمؤسسة فالشكل التالي يوضح ذلك.

¹ - JEAN LONGATTE, ECONOMIE D'ENTREPRISE, P61.

الشكل رقم:12 هيكل الوظيفة اللوجيستية.



Source: JEAN LON GATTE, ECONOMIE D'ENTREPRISE, DUNOD, PARIS2004, P61

المطلب الثاني: دور الامداد في تحسين الأداء

مع بداية التسعينات تزايد اهتمام المؤسسة بجودة الخدمة المقدمة للعميل مع تخفيض اكير قدر ممكن من تكاليف إنتاج السلع والخدمات. وبذلك كان على المؤسسة أن ترفع من كفاءة تخصيص واستغلال مواردها من خلال إدار التندفات المادية والمعلوماتية وكذا المالية بشكل يجعلها تخفض من تكاليفها الإجمالية من خلال تدنية تكاليف أنشطة الإمداد. كان لوزن هذه الأنشطة التأثير الكير في أن يلعب الإمداد دورا يزداد أهمية يوما بعد يوم على مستوى أداء المؤسسة بشكل جزئي وعلى الاقتصاد ككل.

• دور الإمداد في الاقتصاد:

تلعب أنشطة الإمداد دورا هاما في اقتصاديات الدول وخصوصا في ظل وجود التكتلات الاقتصادية والاتفاقيات التجارية بين الدول وأيضا في ظل الثورة الحقيقية التي يشهدها العالم اليوم في مجال خدمة المستهلك والتي تؤدي بالمنظمات إلى تقديم الآلاف من السلع والخدمات الجديدة والتي تحاول توصيلها إلى كل

مستهلك في كل مكان في العالم.

وقد أدت مثل هذه العوامل إلى زيادة حركة تبادل السلع والخدمات بين الدول المختلفة ومن ثم تزايد تكاليف أنشطة الإمداد على المستوى القومي. ولذلك نجد أن الدول الكبرى قد أعطت أهمية خاصة لهذا الموضوع لكونه يمثل البنى التحتية لاقتصاديا وتطورها.

وقد توصلت الدراسات الحديثة في هذا المجال إلى أنه كلما قامت المنظمات بتحسين كفاءة الأنشطة اللوجستية كلما كان لها أثر إيجابي قوي على العديد من المتغيرات الاقتصادية مثل معدلات التضخم، والميزان التجاري وزيادة قدرة تلك الدول على تصدير منتجاتها إلى باقي الدول، وإمكانية المنافسة الفعالة في الأسواق العالمية وإتاحة رأس المال للاستثمار مما يقود إلى مستوى عمالة أكبر¹.

كما أكدت بعض الدراسات الأخرى على أهمية الإمداد ودوره في اقتصاديات الدول بمقارنة حجم الإنفاق على أنشطة الإمداد مع الأنشطة الاجتماعية الأخرى، إذ بلغت المبالغ المنفقة على أنشطة الإمداد 01 أمثال ما انفق على الإعلام، ومرتين ما انفق على الدفاع الوطني وتساوي ما انفق على الرعاية الصحية في الولايات المتحدة الأمريكية²

• دور الإمداد في المؤسسة:

تواجه المنظمات اليوم حقيقة أساسية وهي أن أحد أهم العوامل التي تؤثر على أدائها لتعظيم ربحيتها وتدعيم مركزها التنافسي في الأسواق يتمثل في قدراتها على إدارة أنشطة الإمداد المسؤولة عن تدفق السلع والخدمات بسهولة من بداية تدبير المواد الخام إلى مرحلة انتفاع عملاء المنظمة من منتجاتها وخدماتها.

✓ تقود الإمدادات إلى تحقيق ميزة تنافسية:

من خلال مفهوم التسويق تحقق المنظمة أهدافها باعتمادها على تحديد احتياجات الأسواق المستهدفة ورغبات المستهلكين وتوفير الإقناع المرغوب فيه بفعالية وكفاءة أكبر من المنافسين. ولكي تنجح هذه الأخيرة في ذلك يجب أن يكون لديها تكاملاً لأفكار وجود المنتج (Product) الصحيح بالسعر (Price) الصحيح مع الترويج (Promotion) الصحيح وإتاحته في المكان (Place) الصحيح وهي ما تمثل 4Ps لخليط التسويق ويلعب الإمداد دوراً فعالاً وبصفة خاصة في دعم الحصول على المنتج في المكان والزمان المناسبين بطريقة تجعلها تميز منتجاتها وخدماتها في ذهن عملائها بتكلفة وأسعار أقل من المنافسين ومن ثم تستطيع أن تدعي أنها تملك ميزة تنافسية.

ومن خلال مفهوم الإمداد على أنه تخطيط وتنسيق انسياب المواد من المصدر إلى المستعمل كنظام

¹ محمد احمد حسان، إدارة سلاسل الإمداد والتوزيع، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2008، ص18

² جيمس ستوك و دوجلاس لامبرت تعريب م سرور على إبراهيم، الإدارة الإستراتيجية للإمدادات، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية ص49

متكامل، تكون المنظمة قد استطاعت التحكم في أداؤها للربط بين الأسواق وشبكة التوزيع وعمليات الإنتاج، وهذه الطريقة يمكن لها خدمة المستهلك او الزبون بمستوى عال وبتكاليف منخفضة، وبعبارة أخرى تكون هذه المؤسسة قد بلغت هدف الميزة التنافسية من خلال تخفيض التكلفة وتعزيز الخدمة.

✓ تسهم أنشطة الإمداد في خلق منفعة مكانية وزمنية:

الأمر الذي لا شك فيه ان المؤسسة التي ترغب في تبني المفهوم التسويقي يجب ان تتظافر كافة وظائفها لتقديم سلعة أكثر جاذبية للمستهلك من خلال مجموع المنافع المقدمة إليه، فيقوم النشاط الإنتاجي مع النشاط التسويقي بخلق المنفعة الشكلية، ولكن تلك المنفعة لا تعني شيئاً للمستهلك إلا إذا تم توفيرها في الوقت المناسب (المنفعة الزمنية) وفي المكان المناسب (المنفعة المكانية) والظروف المناسبة للمستهلك لامتلأها والحصول عليها (منفعة الامتلاك أو الحياة). وبذلك يوفر نشاط الإمداد منفعة المكان والوقت بينما توفر أنشطة التسويق الأخرى منفعة الامتلاك.

وتشكل منفعة المكان القيمة المضافة للمنتج من جعله متاحاً للشراء او الاستهلاك في المكان المناسب. اما منفعة الوقت فتكون قيمة ناتجة عن إتاحة سلعة ما او خدمة ما في الوقت المناسب¹، في حين تكون منفعة الامتلاك القيمة المضافة للمنتج عن طريق السماح للعميل بامتلاكه، ولا تنتج منفعة الامتلاك عن الإمداد وإنما من تقديم خصومات ومدفوعات متأخرة التي تجعل الزبون قادراً على امتلاك المنتج.

- النتائج المترتبة عن علاقة اللوجيستيك (الإمداد) بأداء المؤسسة فهي تشمل كافة وظائف المؤسسة ويمكن اختصارها كالاتي:

✓ تأثير الإمداد على الأداء المالي للمؤسسة وزيادة فرصها في النمو والتطور .

✓ تنسيق انسياب المواد من المصدر إلى المستعمل كنظام متكامل .

✓ تحسين الأداء التسويقي .

✓ يقود اللوجيستيك إلى تحقيق ميزة تنافسية وهذه ميزة إيجابية بالنسبة لأداء المؤسسة .

✓ خلق المنفعة الزمنية والمكانية وتحقيق الرفاهية الاقتصادية .

✓ تحسين أداء وظيفة الإنتاج .

✓ تحسين أداء وظيفة الموارد البشرية... الخ

¹ Somuyiwa A.O. and Adewoye J.O., Managing Logistics Information System: Theoretical

Underpinning, Asian Journal of Business Management ,vol 02 n°2, May 30, 2010, pp 41-47.

خلاصة الفصل

على الرغم من المشاريع الاستثمارية التي قامت بها المؤسسة الا انها لازالت تعاني من عدة تحديات اثرت على مجال التبادل التجاري وبالتالي فهو لا يمثل إلا نقاط إنقطاع الحمولة، تنتهي عنده حمولة المواد المعدة للشحن أو التفريغ.

كما أن أهمية اللوجستيك تختلف حسب طبيعة ونوع المنشأة حيث تسعى الكثير من المؤسسات إلى تقديم الخدمات بصورة تبعث على حيوية النشاط الإقتصادي المرتبط بالأسواق، وتتبع من أجل ذلك نظاما لوجستيا معيناً، يسمح لها من تسيير أنشطتها والتحكم في مستوى أداء وظائفها، وهذا النظام اللوجستي يعتمد بصورة كبيرة على مهام المناولة والتخزين لما لهما من علاقة مباشرة بوقت الخدمة وتكلفتها إلا أنه نظام يختلف عن ذلك المتبع في المؤسسات الصناعية والإنتاجية وهي تسعى دائماً إلى تحسين أدائه .

خاتمة

خاتمة :

إزدادت أهمية اللوجستيك في السنوات الأخيرة حيث بدأت الأعمال التجارية في إدارة أنشطة سلسلة الإمداد وبطريقة متكاملة، بمعنى التفكير في المنتجات والخدمات التي تتدفق من مصادر المواد الفعالة للإمداد والتموين يمثل عنصر أساسيا لتحسين أرباح المنشأة والأداء التنافسي وترجع أهميته لأنه يربط ما بين أنشطة متنوعة مثل النقل والتخزين والشراء وتشغيل أوامر العملاء بهدف إحكام الرقابة على جميع أنشطة الحركة والتخزين التي تساعد على تدفق المنتج من مرحلة إقتناء المادة الخام حتى مرحلة وصول في شكله النهائي صالح للإستخدام إلى العملاء والمستهلكين في الوقت المناسب والمكان المناسب وبالشكل المناسب وبأقل تكلفة ممكنة.

لذلك تسعى المؤسسات الإقتصادية إلى تحقيق التنسيق بين التنظيم والرقابة فيأتي التخطيط في أولوية هذه المهام والإختيار من بين مجموعة من البدائل، ولذلك فإن القرار يجب أن ينطلق من أحكام ومبادئ التخطيط وسلامته حيث يتمحور عادة حول أربعة مجالات رئيسية وهي خدمة العملاء والموقع وامخزون والنقل، ويعد تحسين الاداء التجاري للمؤسسة الاقتصادية بمثابة النتيجة لذلك، كما أن القرار اللوجستي يقوم على معلومات خاصة بنظم النقل والتخزين والمناولة والتكاليف المرتبطة بكل نظام، وذلك لتوصل إلى الأسلوب الأمثل في تنفيذ المهام اللوجستية .

كما أن أهمية اللوجستيك تختلف حسب طبيعة ونوع المنشأة حيث تسعى الكثير من المؤسسات إلى تقديم الخدمات بصورة تبعث على حيوية النشاط الإقتصادي المرتبط بالأسواق، وتتبع من أجل ذلك نظاما لوجستيا معينا،يسمح لها من تسيير أنشطتها والتحكم في مستوى أداء وظائفها، وهذا النظام اللوجستي يعتمد بصورة كبيرة على مهام المناولة والتخزين لما لهما من علاقة مباشرة بوقت الخدمة وتكلفتها إلا أنه نظام يختلف عن ذلك المتبع في المؤسسات الصناعية والإنتاجية وهي تسعى دائما إلى تحسين أدائه .

إن تحسين الأداء هو حلم كل منظمة، ويبقى تجسيده على أرض الواقع ممكناً إذا ما تبنت هذه الأخيرة الطريقة الصحيحة في التفكير التي تسمح لها بتحقيق أمرين مهمين: تقديم الأفضل، ومواجهة الأسوأ.

قائمة المصادر و المراجع

أ. الكتب

- ابراهيم عبد الحليم عبادة، مؤشرات الأداء في البنوك الإسلامية، دار النفائس للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2007 .
- إدارة اللوجستيات، الدار الجامعية، الإسكندرية :مصر، 2004-2005 .
- أحمد سيد مصطفى، "إدارة الموارد البشرية الأصول و المهارات"، بدون دار النشر، مصر، 2002 .
- أحمد نور، "مبادئ محاسبة التكاليف"، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 1999.
- احمد عبد المنصف، اقتصاديات النقل البحري، مكتبة ومطبعة الاشعاع الفنية، مصر، ط1. 2001.
- جورج جاكسون وآخرون، "التنظيم : منظور كلي للإدارة"، ترجمة خالد حسن زروق معهد الإدارة العامة، الرياض، 1988.
- محمد حسان، إدارة الإمداد والتوزيع، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 9002 .
- محمد عبد العليم صابر، إدارة اللوجستيات، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية .
- مصطفى محمود أبو بكر، المرجع في وظيفة الاحتياجات وإدارة الأنشطة اللوجستية في المنظمات المعاصرة :مدخل إستراتيجي تطبيقي لتحقيق الميزة التنافسية من خلال أعمال الشراء والتخزين، الدار الجامعية، الإسكندرية :مصر، 2004 .

- محمد اكرم العدلوني، العمل المؤسسي، دار بن حزم للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، ط1. 2002.
- محمد احمد حسان ، إدارة سلاسل الإمداد والتوزيع ، الدار الجامعية ، الاسكندرية، 2008
- مجيد الكرخي، تقويم الأداء باستخدام النسب المالية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، ط2007.
- مروان محمد بني احمد، وآخرون، القيادة والرقابة والاتصال الاداري، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان.
- ال فريد مصطفى، إدارة المواد والإمداد" إدارة المخازن -إدارة المشتريات - النقل والشحن"، المكتب الجامعي الحديث،الإسكندرية، مصر ، 2008.
- ناصر المنصور كاسر ، "إدارة الإنتاج و العمليات"، دار حاصد للنشر و التوزيع ، عمان، 2000.
- عبيد علي أحمد الحجازي، اللوجستيك كبديل للميزة النسبية، منشأة المعارف، الإسكندرية .
- علي عباس،الرقابة الادارية على المال والاعمال ، مكتبة الرائد العالمية، عمان، ط1، 2000.
- فلاح حسن الحسيني، إدارة المشروعات الصغيرة ،مدخل استراتيجي للمنافسة والتميز، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان ، 2006.
- رونالد إتش بالو، إدارة اللوجستيات :تخطيط وتنظيم ورقابة سلسلة الإمداد، ترجمة تركي إبراهيم سلطان، أسامة أحمد مسلم، دار المريخ، الرياض :السعودية، 2006.
- رسمية زكي قرياقص، عبد الغفار حنفي، الإدارة الحديثة في إدارة الإمداد والمخزون، الدار الجامعية، الإسكندرية :مصر ، 2004.

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

II. المقالات

- احمد بوراس واخرون ، دور تقييم الأداء في تفعيل مردودية الفرد المؤسسة ، مداخلة ضمن الملتقى الوطني حول تفعيل دور الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية: الواقع والتحديات يومي 28-29 افريل 2008

III. الاطروحات والرسائل

- نور الهدى بوهنتالة، دور أنشطة الإمداد في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة شركة اسمنت عين توتة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية تخصص تسويق، جامعة باتنة، السنة الجامعية 2009
- علي عبد الله، "أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية -حالة الجزائر "
- ، أطروحة دكتوراه ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر ، 2001
- عبد العزيز بن قيراط، أداء وجودة الخدمات اللوجستية ودورها في خلق القيمة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، منشورة جامعة قلمة، السنة الجامعية 0102
- شيقارة هجيرة، الاستراتيجية التنافسية ودورها في اداء المؤسسة: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للموارد الدسمة "ENCG" مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التسيير، تخصص علوم ادارة الاعمال، جامعة الجزائر، دفعة 2005.

IV. المجلات والدوريات والتقارير

- جي أي فاردي، " إدارة الإنتاجية" ، ترجمة سلمان يعقوب العبيدي و ابراهيم جرجيس،معهد الادارة البريطانية ، مجلة التنمية الادارية ، بغداد، 1979.
- نادية راضي عبد الحليم، دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء الموازن لتفعيل دور منظمات الاعمال في التنمية المستدامة الد الواحد والعشرين، العدد الثاني، ديسمبر 2005.

- عبد المليك مزهودة ، "الأداء بين الكفاءة و الفعالية " ، مجلة العلوم الإنسانية،
العدد الأول،جامعة بسكرة، الجزائر، 2001 .

V. المواقع الالكترونية

- نظرة عامة على قطاع الخدمات اللوجستية، مركز المعلومات،

http://www.chamber.org.sa/Arabic/InformationCenter/Studies/Documents/2_logistic.pdf

- HISTORIQUE DE LA PENSEE LOGISTIQUE

<http://pfeda.univ>

<http://lille1.fr/iaal/docs/dess2003/log/multimedia/penseelogistique/penseelogistique.htm>

[http://www.qou.edu/homePage/resources/newsImages/logistic.](http://www.qou.edu/homePage/resources/newsImages/logistic.htm)

[htm](http://www.qou.edu/homePage/resources/newsImages/logistic.htm)

عمر الجمهاني ، أنظمة الرقابة الإدارية في تقييم أداء الشركات، 2009/4/6

<http://www.jps.dir.com/forum/forum-posts.asp?tjd=5247fpzd=15457>

ثانيا باللغة الاجنبية:

- Jean Yves saulquin ,"Gestion des ressources humaines et performance

des services : les cas des etablissements socio-sanitaire",Revue de

gestion des Ressource Humaines n °36,Editions Eska, Paris , Juin

2000

- Cohen .E, "Dictionnaire de gestion", Editions La découverte, Paris, 2000

- Fernandez. A," Les nouveeaux tableaux de bord des décideurs",

Editions d'Organisation , Paris, 2000.

- Michel Gervais ,"Contrôle de gestion" , Economica, Paris,1997

O.E.E.C, "Productivity Measurement Concept", Vol.1, Paris, 1955 -

JEAN LONGATTE , ECONOMIE D'ENTREPRISE -

¹ Somuyiwa A.O. and Adewoye J.O., Managing Logistics Information -

System: Theoretical Underpinning, Asian Journal of Business

Management ,vol 02 n°2, May 30, 2010

ملخص:

تحاول هذه الدراسة إبراز أهمية التركيز على دور وظيفة اللوجيستيك (الإمداد) في مدى مساهمتها في تطوير وتحسين أداء المؤسسة الإقتصادية وزيادة قدراتها التنافسية في السوق وتحليل وتقييم اللوجيستيك لتحقيق فعالية أكبر لوظيفة الإمداد وذلك في ظل ظهور أرضيات الإمداد والتنافس الكبير الذي يشهده هذا المجال، إن الاهتمام بعملية اللوجيستيك من شأنه أن يرفع من جودة الخدمات المقدّمة وهذا على اعتبار أن الإمداد يدخل ضمن العديد من الأنشطة التي من شأنها تلعب دور هام في تحسين الأداء المؤسسة .

