

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
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 ليسانس أكاديمي

الشعبة: العلوم التجارية التخصص: تجارة واللوجستيك أرو متوسطي

دور اللوجستيك في تحسين أداء التجاري للمؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة مجمع تربية الدواجن للغرب مستغانم

إشراف الأستاذتحت

مقدمة من طرف الطالبة:

بوروية محمد الحاج

رايس هتاف

أعضاء لجنة المناقشة

الصفة	الاسم واللقب	الرتبة	عن جامعة
رئيسا	.....	أستاذ.....	جامعة.....
مقررا	.....	أستاذ.....	جامعة.....
مناقشا	.....	أستاذ.....	جامعة.....

السنة الجامعية: 2016/2017

## إهداء

أهدي هذا العمل الذي قمت بإنجازه إلى روح والدي العزيز "الهادي رحمه الله" وإلى أمي الغالية وإلى كل أفراد عائلتي.

كما أنني أهديه أيضا إلى الأستاذ "بوروبة محمد الحاج" وبصفة خاصة إلى السيد "بن دحمان قدور".

وإلى كل من قام بمساعدتي وتشجيعي وإلى صديقتي العزيزات.

رايس هتاف

## شكر وتقدير

أشكر الله عز وجل أنه أنعم علي بإتمام هذا البحث ومن تم يقتضي مني واجب الشكر والاعتراف بالفضل أن أتقدم بخالص الشكر والامتنان للأساتذة المشرفين محمد الحاج بوروبق وشهيدة واللذان قاما بتوجيهي ونصحي من أجل إنجاز هذا البحث.

وأسأل الله أن يجزيهما عني خير الجزاء، كما أنني أقدم شكري إلى كل أفراد عائلتي وكل من كان ولي يساندني طيلة القيام بهذا العمل.

وأشكر أيضا عمال مؤسسة تربية الدواجن السيد لطرش علي و السيد موجه بن براهيم فريد و خاصة اختي العزيزة

—خيرة—

رايس هتاف

## الفهرس

	الإهداء
	تشكرات
	الفهرس
	قائمة الأشكال
	قائمة الجداول
01	المقدمة العامة
26-04	الفصل الأول مكانة اللوجستك في المؤسسة الاقتصادية
04	تمهيد
04	المبحث الأول: ماهية المؤسسة الاقتصادية
04	المطلب الأول: مفاهيم حول المؤسسة الاقتصادية
06	المطلب الثاني: تعريف اللوجستك وتطوره التاريخي
11	المطلب الثالث: أهمية وأهداف اللوجستك
15	المطلب الرابع: اللوجستك العكسي
17	المبحث الثاني: إدارة اللوجستك
17	المطلب الأول: علاقة اللوجستك بوظائف المؤسسة
22	<u>المطلب الثاني: التخطيط اللوجستي</u>
23	المطلب الثالث: التنظيم اللوجستي
24	المطلب الرابع: الرقابة اللوجستية
26	خلاصة الفصل
55-28	الفصل الثاني فعالية وظيفة اللوجستك في تحسين أداء المؤسسة
28	تمهيد
28	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للأداء
28	المطلب الأول: مفهوم الأداء وتوجهاته
34	المطلب الثاني: معايير تصنيف الأداء
38	المطلب الثالث: محددات الأداء
39	المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في الأداء
41	المبحث الثاني: قياس أداء المؤسسة
41	المطلب الأول: ماهية قياس الأداء
43	المطلب الثاني: تقييم الأداء
46	المطلب الثالث: عناصر وأهمية وأهداف تقييم الأداء
50	المطلب الرابع: مقاييس الأداء

55	خلاصة الفصل
77-57	الفصل الثالث واقع اللوجستيك في مجمع تربية الدواجن للغرب
57	تمهيد
57	المبحث الاول: تقديم مجمع تربية الدواجن للغرب (GAO)
57	المطلب الأول: لمحة تاريخية عن مؤسسة (GAO)
62	المطلب الثاني: تركيبة الموارد البشرية داخل المجمع GAO
65	المطلب الثالث: المحددات التنظيمية للمؤسسة « GAO »
67	المبحث الثاني: علاقة اللوجستيك بأداء المؤسسة في المجمع GAO
67	المطلب الاول: أهمية اللوجستيك في المؤسسة كوظيفة حيوية
70	المطلب الثاني: دور الامداد في تحسين الأداء
72	المطلب الثالث: دفتر الشروط للمواصفات المتعلقة بوسائل نقل المواد الخام و المنتج النهائي لمجمع تربية الدواجن ORAVIO
77	خلاصة الفصل
79	الخاتمة العامة
82	المراجع

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان	الرقم
16	المفهوم الشامل للإمداد	(01-I)
18	المفهوم التسويقي من منظور الإمداد	(02-I)
20	الحدود المشتركة بين الإمداد والتسويق والإنتاج	(03-I)
25	عمليات الرقابة اللوجيستية	(04-I)
33	مثلث الأداء	(01-II)
48	خطوات تقييم الأداء	(02-II)
53	نموذج بطاقة الأداء المتوازن	(03-II)
59	الهيكل التنظيمي للمقر	(01-III)
61	<u>تركيبة المجمع</u>	(02-III)
62	يوضح تركيبة اليد العاملة حسب التخصص المهني	(03-III)
63	يوضح اليد العاملة حسب الجنس	(04-III)
64	يوضح فيه اليد العاملة حسب المستوى التعليمي	(05-III)
69	هيكل الوظيفة اللوجيستية	(06-III)

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان	الرقم
	خصائص اللوجستيك من خلال مراحل تطوره	(01-I)
23	أمثلة عن القرارات الإستراتيجية والتكتيكية والتشغيلية للأعمال اللوجستية	(02-I)
62	تركيبة اليد العاملة حسب التخصص المهني لسنة 2012	(01-III)
63	تركيبة اليد العاملة حسب الجنس للمقر الإداري	(02-III)
64	تركيبة اليد العاملة حسب المستوى التعليمي للمقر الإداري	(03-III)

# المقدمة العامة

يعتبر موضوع الإمداد من المواضيع الهامة والحديثة سواء على المستوى التطبيقي أو الأكاديمي، حيث لم يبدأ الاهتمام به، إلا أثناء ح ع II ، أين تم تطبيقه في المجال العسكري، وهذا بتوفير متطلبات الحرب و المحاربين بزيادة سرعة النقل، وتوزيع المواد الغذائية بطريقة ووقت مناسبين، ولم يقتصر على هذا فقط، إذ أصبح يقترن أيضا بالتنظيم، التخطيط ونقل الدخائر 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، فالإمداد أصبح وظيفة مهمة من وظائف المؤسسة الإنتاجية والتجارية. وتتضمن عملية الإنتاج العديد من العمليات التي تشمل على الإنتاج وتوفير السلع والخدمات المطلوبة ومن ثم الإعلان والترويج وطرح المنتجات في الأسواق، ولكن لا تتم تلك العملية التسلسلية دون التعامل مع الخدمات اللوجستية والتي تعتبر من الضروريات في العصر الحديث حتى يمكن التحقق من توافر المنتج بالجودة المطلوبة وفي الزمن المحدد كذلك، فكل عملية من عمليات الدعم اللوجستي تؤثر بشكل كبير على منظومة تحقيق المبيعات الجيدة وهذا ما يعودنا إلى طرح الإشكالية التالية:

إلى أي مدى يمكن لوظيفة اللوجستيك تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية ؟

و حتى نستطيع الإجابة على الإشكالية المطروحة يجب الإجابة على بعض الأسئلة الفرعية ؟

1. ما هو اللوجستيك ؟ وما هي أهميته ؟

2. ما هو أثر اللوجستيك على أداء المؤسسة الاقتصادية ؟

الفرضيات:

1. اللوجستيك هو تقديم الخدمة أو السلعة المناسبة للعميل في الوقت المناسب والمكان المناسب و التكلفة المناسبة.
2. لوظيفة اللوجستيك علاقة مع الأداء التجاري للمؤسسة.

أهمية الموضوع:

تكمن أهمية هذا الموضوع في المبادئ الهامة والإدارية التي يقوم عليها نشاط اللوجستيك وهو المسؤول عن كل ما يتجه إلى المؤسسة .

منهج الدراسة:

حتى نتمكن من الإلمام بكل ما هو متعلق باللوجستيك ودوره في المؤسسة الاقتصادية وكيفية اسقاط الدراسة النظرية على الدراسة التطبيقية لقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي والتحليلي وذلك لجمع المعلومات والبيانات ووضعها حتى نستطيع التحكم في موضوع دراستنا

الفصل الأول

مكانة اللوجستيك في

المؤسسة الاقتصادية

تمهيد:

ظهر مفهوم اللوجستيك لأول مرة في المجال الرياضي والعسكري، بحيث برهن بأن لديه أهمية كبيرة و غظى في ميدان الحروب، ونظرا للدور الطير الذي لعبه اللوجستيك سعى العديد من الباحثين والمهتمين في العلوم الإدارية محاولة تطبيقه في المجال الإداري والاقتصادي.

وإن الجهود اللوجستية تحتاج إلى تخطيط وتنظيم جيدان، وكل هذا جعل منه إدارة ذات أهمية.

ومن هذا المنطق فقد خصص المبحث الأول من هذا الفصل لماهية المؤسسة الاقتصادية ومعنى اللوجستيك، أما المبحث الثاني فقد سلطنا الضوء على إدارة اللوجستيك.

### المبحث الأول: ماهية المؤسسة الاقتصادية

إن تعدد واختلاف المؤسسات في أحكامها وفروعها ونشاطاتها خاصة مع التطور إلزامي يشهده المجتمع، جعل عملية تعريف المؤسسة تصعب بشكل كبير، ولا يمكن أن يعطي للمؤسسة تعريف شامل و محدد، ولا بد من تعريف المؤسسة الاقتصادية وذلك من خلال المطلب الأول.

### المطلب الأول: مفاهيم حول المؤسسة الاقتصادية

تعتبر النواة الأساسية في النشاط الاقتصادي للمجتمع ولقد تعددت تعاريف المؤسسة نذكر منها مايلي:

عرفها شمبتر على أنها مركز للإبداع ومركز للإنتاج أما "بيرو" (Perroux) فتقوم المؤسسة بتركيب السلطات، أما عند قلبرات (Galbraith) تتميز المؤسسة بتقسيم السلطان و بروز الهيكل تقنيين (Technostructure) الذين يملكون السلطة<sup>1</sup>.

وقد عرفها "كارل ماركس" على أنها لبييرالية تمتاز بعدد كبير من العمال يعملون في نفس الوقت تحت إدارة نفس إدارة المال وفي نفس المكان من أجل إنتاج نفس النوع من السلع<sup>2</sup>.

ومن هذا التعريف نلاحظ أنه يركز على أهم عناصر النشاط الاقتصادي للمؤسسة أي العمل ورأس المال ويعرف المؤسسة كوحدة إنتاجية أما التعاريف الحديثة تمتاز بميل نظرتها إلى الاتساع قدر الامكان، إذ تحاول أن تركز أساسا على موضوعها الاقتصادي والاجتماعي ويمكن أن نلاحظ ذلك من خلال التعريفين التاليين:

<sup>1</sup> د. عبد الرزاق بين حبيب (اقتصاد و تسيير المؤسسة) ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر 2002 ص 27.  
<sup>2</sup> ناصر دادي عدون اقتصاد المؤسسة ديوان المطبوعات الجامعية الجزائرية ص 09.

وقد عرف فرانسوا بيرو المؤسسة الاقتصادية على أنها شكل انتاج يتم بواسطة وضمن نفس الوقت دمج أسعار مختلف عوامل الانتاج المقدمة من قبل أعوان متميزين بغرض عرض سلع وخدمات للبيع في السوق والحصول على دخل نقدي ينتج عن الفرق بين سلسلتين من الأسعار<sup>1</sup> وقد أشار هذا التعريف إلى قيام المؤسسة ببيع منتجات و البحث عن تحقيق أرباح من وراء ذلك<sup>2</sup>.

وهكذا توات التعريفات و التطورات لتركز على الجوانب القانونية و السياسية و الثقافية للمؤسسة الاقتصادية و على العموم يمكن أن نعتمد هذا التعريف للمؤسسة أنها كل تنظيم اقتصادي مستقل ماليا في إطار قانوني و اجتماعي معين هدفه دمج عوامل الإنتاج من أجل انتاج و تبادل السلع و الخدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين بغرض تحقيق نتيجة ملائمة<sup>3</sup>.

و حتى تتمكن المؤسسة من القيام بنشاطها الإنتاجي تستخدم عوامل إنتاج مختلفة منها: العمل، مواد أولية... و تحول المؤسسة هذه العوامل إلى منتجات أو خدمات تقدمه السوق، و المؤسسة في حاجة أيضا إلى معلومات و موارد مالية، كما تحصل المؤسسة على كل هذه العناصر من الأسواق المختلفة لعوامل الانتاج و عندما تباع المؤسسة انتاجها فتحقق القيمة المضافة التي ظهرت خلال عملية الانتاج و تساوي القيمة المضافة للمؤسسة<sup>4</sup>.

### المؤسسة وحدة للإنتاج و التوزيع:

تعرف المؤسسة كوحدة للإنتاج و التوزيع و تكون مهيكله على أساس قوانين و إجراءات خاصة إن هذا الجانب من تعريف المؤسسة يتمثل في إطار الإنتاج أي وحدة اقتصادية و توزيع المداخل.

### المؤسسة وحدة اقتصادية:

إن الوظيفة الأساسية للمؤسسة تكمن في إنتاج السلع و الخدمات قصد تبادلها في السوق، و هذه السلع و الخدمات تتميز بأنها تجارية عكس بعض السلع و الخدمات الغير تجارية كالإدارة العمومية، فالمؤسسة تحتاج إلى عوامل الإنتاج كالعامل المواد الأولية، السلع نصف تامة ... الخ، كما تحتاج المؤسسة إلى معلومات و رخص للإنتاج و المواد الأولية<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> ناصر دادي عدون، نفس المرجع السابق، ص 10.

<sup>2</sup> ناصر دادي عدون، نفس المرجع السابق، ص 11.

<sup>3</sup> ناصر دادي عدون، نفس المرجع السابق، ص 12.

<sup>4</sup> العربي دخموش، محاضرات في اقتصاد المؤسسة، جامعة منتوري قسنطينة، 2001، ص 04.

<sup>5</sup> د. عبد الرزاق بن حبيب، نفس المرجع السابق ص 28.29.

## المطلب الثاني: تعريف اللوجستيك و تطوره التاريخي

إن أهم الظواهر الهامة المرتبطة بالواقع المعاصر، اتساع الفاصل الزمني و المكاني بين أماكن الإنتاج، و أماكن تخزين المنتجات و أماكن اتاحتها للعملاء و أماكن الحصول عليها و استخدامها، و هنا تم تصميم النشاط الذي يساعد علي إدارة التدفقات المادية و المعلوماتية و المتمثلة في اللوجستيك كما رأى كتابي إدارة الأعمال تطوير مصطلح الامداد و تطبيقه في مجالات اقتصادية و اعتباره فن من فنون.

أولاً: مفهوم اللوجستيك: إدارة الأعمال ذو أثر اقتصادي كبير<sup>1</sup>

لقد تعددت التعاريف المعطاة لمطلح الامداد و هذا مع تغير الأزمنة، كما تطورت أهمية و أهدافه، و نذكر منها، و نذكر منها :

## - حسب الرابطة الأمريكية للتسويق: Association American Marketing

لسنة 1948 فهو حركة و مناولة البضائع من نقطة الانتاج إلى نقطة الاستهلاك.

- و حسب مجلس إدارة الأعمال اللوجستية بالو.م.أ. سنة 1962: اللوجستيك هو تلك العملية الخاصة بتخطيط، تنفيذ و رقابة التدفق و التخزين الكفؤ و الفعال للمواد الخام و السلع النهائية و المعلومات ذات العلاقة من مكان الانتاج إلى مكان الاستهلاك بغرض تحقيق متطلبات ارضاء العملاء<sup>2</sup> ، بالمقارنة مع التعريف السابق، فهناك توسع في المهام اللوجستية و هي: توقعات السوق، الخدمة المقدمة للعملاء، و تحديد مواقع المصانع و المستودعات.

- حسب Magee سنة 1968: فهو تقنية مراقبة و إدارة تدفقات المواد و المنتجات من مصدر التمويل إلى نقطة الاستهلاك، و اعتبر Magee اللوجستيك مجموعة من التقنيات للمراقبة و تحريك تدفقات المواد و المنتجات من مصادر التمويل إلى مراكز الانتاج من جهة، و من وحدات الانتاج إلى نقاط الاستهلاك من جهة أخرى.

<sup>1</sup> عبد العزيز بن قيراط، أداء و جودة الخدمات اللوجستية و دورها في خلق القيمة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، جامعة قلمة 2010. ص 07  
<sup>2</sup> ثابت عبد الرحمن ادريس، مقدمة في إدارة الاعمال اللوجستية: الامداد و التوزيع المادي الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر 2002-2003 ص 20.

- ويعرف أيضا على أنه : الوظيفة التي تتضمن النقل، التخزين والمناولة في مختلف المؤسسات الانتاجية، في المجال الأفقي و العمودي، فالمجال الأفقي يتمثل في الشراء والتموين، أما العمودي يتمثل في التسيير التجاري و التوزيع<sup>1</sup>.
- أما عن منظمة AFNOR: فهي تعرف اللوجستيك على أنه: الوظيفة التي تهدف إلى تحقيق الاكتفاء و الرضى للاحتياجات المطلوبة أو المنتظرة في أحسن الظروف الاقتصادية للمؤسسة و هذه الاحتياجات قد تكون داخلية كالتموين، كما قد تكون خارجية كتلبية حاجيات الزبائن و متطلباتهم فالإمداد يتطلب أعمال و كفاءات تتكامل مع بعضها من أجل التسيير و التحكم الفعال في التدفق الفيزيائي و المعلوماتي و الامكانياتي<sup>2</sup>.
- حسب The logistics Institute: اللوجستيك هو عبارة عن مجموعة من الوظائف المرتبطة بتدفقات السلع، المعلومات و الأموال بين الموردين و العملاء، بالمقارنة مع غيرها من التعاريف، تؤكد بشكل واضح على تدفق المعلومات و التدفقات المالية.
- و من خلال مجموع التعاريف المقدمة حول اللوجستيك، يمكن استخلاص العناصر التالية:
- الإمداد هو عبارة عن مجموعة من الأنشطة، تبدأ ممارستها من استلام المواد الأولية إلى غاية اقتناء العميل للمنتوج.
- الهدف الأساسي من وراء القيام بأنشطة اللوجستيك، هو عملية تسهيل انسيابية المواد الأولية لوصولها للمؤسسة و أيضا انسيابية وصول المنتجات إلى مستهلكيها و مستعمليها.
- الإمداد هو عملية إتاحة و توفير المنتجات بالكمية و النوعية المناسبة و في الوقت و المكان المناسبين و تجدر الإشارة إلى ان الرسالة الحقيقية للإمداد تتمثل في توفير السلع و الخدمات إلى العملاء و في الأسواق المستهدفة وفقا لحاجاتهم و رغباتهم، بأفضل الطرق الممكنة و أكثرها كفاءة من حيث الوقت و المكان مع تحقيق أكبر قدر ممكن من أهداف المنظمة<sup>3</sup>.
- و حسب الخبير ستون "stone" عرف الإمداد بأنه علم و فن يحدد الحاجيات من حيث كيفية الحصول عليها و توزيعها و الاحتفاظ بها في حالة جاهزة للتشغيل<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> Yves Pinor et Michel Fender, logistique, Production, Distribution soutien, 5em edition Dunod, Paris 2008 p04.

<sup>2</sup> Pierre Medan et Anne gratacal, logistique et supply chain management, intégration collaboration er risque dans la chaine logistique global, Paris 2008 p 12.

<sup>3</sup> عبد الرحمن ادريس، مقدمة في إدارة الأعمال اللوجستية، الإمداد و التوزيع المادي، اسكندرية دار الجامعة 2006 ص 21.

<sup>4</sup> عبيد علي أحمد الحجازي، اللوجستيك كبديل للميزة النسبية، دار المعارف للنشر، الاسكندرية، مصر 2000، ص 14.

- وفي سنة 1973 قام المختص في الإمداد هسكت "James.L.Heskette" بإعطاء التعريف التالي للإمداد فهو إدارة جميع الأنشطة التي تسهل حركة المنتجات وتنسيق العرض والطلب في خلق المنفعة الزمانية و المكانية وذلك بتوفير المواد في المكان والوقت المحدد، وهذا التعريف يعتبر أوسع وذلك لأنه أضاف مصطلح المنفعة<sup>1</sup>.

- كما عرف البعض الإمداد بأنه علم وقت إدارة وتنظيم أنشطة النقل و التخزين والتسويق بالاستعانة بالأساليب العلمية الحديثة و الالكترونية، بحيث تؤدي هذه العمليات إلى تدفق المنتج أيا كان نوعه من مرحلة مادة الخام إلى وصولها إلى المستهلك النهائي وفي الوقت المناسب و المكان المناسب لذوق المستهلك و بأقل تكلفة ممكنة أي باختصار هو النظام المسؤول عن المواقع المثلى لمراكز التصنيع التخزين و التوزيع الأمثل لهذه السلع على النحو الذي يحقق أقل تكلفة و أكبر فعالية و خدمة.

و في الأخير يمكن استنتاج أن الامداد يشير إلى الإدارة الإستراتيجية لعملية تخزين كل المواد و الأجزاء و المنتجات التامة الصنع و نقل هذه العناصر من الموردين و داخل مرافق الوحدة الاقتصادية و نحو العملاء، و الهدف من ممارسة هذا النشاط هو توفير المخزون من المنتجات تامة الصنع و من المواد و الأجزاء بالأحجام المطلوبة و في الوقت المناسب و المكان المناسب و في حالة تسمح بالاستخدام و ذلك بأقل تكلفة ممكنة.

ثانيا: مراحل التطور التاريخي للإمداد:

على الرغم من اعتراف العديد من الباحثين و الكتاب بأهمية نشاط اللوجستيك بالنسبة للمؤسسة، إلا أنه حتى الخمسينيات من هذا القرن لم ينظر إلى إدارة اللوجستيك كوظيفة متكاملة، و قد تطور مفهوم اللوجستيك خلال مجموعة من المراحل نذكر منها:

المرحلة الأولى: اللوجستيك المنفصل قبل 1975 *logistique Séparé*:

كانت أنشطة اللوجستيك منفصلة بين وظائف المؤسسة خاصة في إدارة التوزيع المادي وإدارة المواد، حيث كان أول مفهوم ظهر كأحد مكونات الإمداد و التوزيع و الذي ينصب بصورة أساسية على قيام المنظمة بعملية التنسيق بين أنشطة النقل و التخزين و سياسات التخزين و الرقابة على قنوات التوزيع للوفاء بطلبات العملاء و تحقيق مستوى خدمة مناسب لهم<sup>2</sup>، و تتميز هذه الفترة بعدة مميزات نذكر منها:

<sup>1</sup> Pierre médian, Anne Grattacal, la logistique et supply chain management DUNOD Paris 2008/p 11.

<sup>2</sup> د. محمد حسان، إدارة الإمداد و التوزيع، الدار الجامعية، الاسكندرية مصر 2009 ص 11.

- 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.
- لزيادة الربح قام المسؤول 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 1990-1975 logistique intégrée :

منذ استقرار مفهوم اللوجستيك أصبح الهدف هو تحقيق الترابط والتكامل بين أنشطة التوزيع المادي و أنشطة إدارة المواد التي تساعد كل في مجاله على تلبية احتياجات التشغيل وتحقيق أهداف المنشأة<sup>1</sup> ، و تجميع الأفراد و الأنشطة الخاصة بالإمداد و التوزيع في مكان تنظيبي واحد، من اجل ممارسة تلك الأنشطة بشكل أكثر كفاءة<sup>2</sup> 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 و هو ما أدى إلى خفض ملحوظ في تكلفة الأنشطة اللوجستية.

### المرحلة الثالثة: اللوجستيك المشترك العينات logistique coopérée :

تمتاز هذه الفترة بطاقة إنتاجية اجمالية تتجاوز الطلب هذا ما أدى إلى زيادة المنافسة و في المقابل يمتاز الزبائن بسلوك استهلاكي يصعب التنبؤ به، أي غموض الطلب هو سمة مهمة من سمات السوق، كل هذه الأمور جعلت من البقاء في السوق أمرا صعبا ولكنه ليس مستحيلا، وكان على المؤسسات للبقاء في السوق اتباع مايلي<sup>3</sup>:

- البحث عن أسواق جديدة : لدخول سوق جديدة، يتم انشاء التحالفات حتى بين الشركات المتنافسة.

- تحسين جودة المنتج : لتحسين جودة المنتج يجب تحسين جودة المواد الخام والسلع الوسيطة، فالتعارف بين المنتجين و الموردين يمكن أن يساعد في تحقيق هذا الهدف.

<sup>1</sup> نهال فريد مصطفى، جلال ابراهيم العبد، إدارة اللوجستيات، الدار الجامعية، اسكندرية مصر، 2004-2005 ص 27.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص 12.

<sup>3</sup> عبد العزيز بن قيراط، مرجع سابق الذكر، ص 05.

- تخفيض تكلفة المنتجات: التعاون بين المورد و العميل يمكن أن يقلل من التكاليف لكلا الطرفين، فالشركات تبحث عن البلدان التي تكون فيها تكاليف العمالة، الغاقة، المواد الخام و الضرائب المنخفضة و هناك طريقة أخرى لخفض التكاليف و الحد من عدم الطلب و هي إنشاء علاقة دائمة مع العميل، و من خلال هذه يتم تحسين جودة المنتج و خفض 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 فهذا يؤدي إلى عدم توفر المنتج النهائي في الوقت المحدد.
- مثلا بينه الجدول التالي:

جدول رقم (01-1) : خصائص اللوجستيك من خلال مراحل تطوره<sup>1</sup>

الفترة	اللوجستيك المنفصل Logistique Séparée	لوجستيك متكامل Logistique Intégrée	لوجستيك مشترك Logistique Coopérée
السنوات	قبل 1975	1975-1990	التسعينات
أولوية المدير اللوجستي	تخفيض تكاليف اللوجستيك	تخفيض تكاليف اللوجستيك	تخفيض تكاليف اللوجستيك و زمن الاستجابة
المنهج الإداري	منفصل	متكامل	مشترك
عدد الموردين	كبير	كبير	شراكة صغيرة
شراكة مع المشتركين في سلسلة الإمداد	لا توجد	قليلة	كبيرة
مدة العلاقة مع المشتركين في سلسلة الإمداد	قصيرة	قصيرة	طويلة
الحاجة إلى مسؤول سلسلة الإمداد	لا	لا	نعم
سرعة تدفق المنتج	تعطل	السرعة في التخلص	السرعة في الشراكة
من التموين إلى التوزيع	التخزين	المخزونات	أعضاء سلسلة الإمداد
شبكات الإعلام الآلي	منفصلة	CIM مثل متكاملة computer integrated manu acting	EDI شراكة مثل: Echange des données informatisé

<sup>1</sup> المصدر: عبد العزيز بن قيراط، مرجع سابق ذكره ص 06.

## المطلب الثالث: أهمية وأهداف اللوجستيك

تعتبر وظيفة الإمداد من أهم وظائف المنظمات الحديثة، ذلك لأن قيمة المواد المشتراة والمخزنة تمثل نسبة كبيرة من رأسمال هذه الشركات، وتعددت أهداف الإمداد وذلك من أجل الوصول إلى نتائج جيدة و المخطط لها.

## أولاً: أهمية اللوجستيك:

1. اعتبارات التكلفة العالية: تؤدي إدارة الإمداد إلى تخفيض وتدنية التكاليف وهذا ما يؤدي بالضرورة إلى تحسين ربحية المنظمة وبالتالي العائد على الاستثمار<sup>1</sup> حيث تشير الاحصائيات إلى أن 19% من الثورة القومية في الو.م.أ سيثمر في الأنشطة اللوجستية، وأن هذه الأنشطة تستخدم حوالي 13% من قوة العمل هناك و من بيم هذه الأنشطة نشاط النقل، حيث أن تكاليف لوجيستيك النقل وحده يبلغ حوالي 10.5% من الانتاج العالمي<sup>2</sup>.

2. تسهيل انسيابية التدفقات: إذ أن الإمداد يسعى بشكل أو بآخر إلى تسهيل انسيابية التدفقات سواء الفيزيائية أو المعلوماتية كمايلي<sup>3</sup>:

التدفقات الفيزيائية: المتمثلة في أنشطة النقل والتخزين والتموين للمواد.

التدفقات المعلوماتية: أي التحكم في تسيير الطلبات، وتنسيق التدفقات الفيزيائية.

3. 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 المتعددة الجنسيات، أو الشركات الكبيرة الحجم التي لا يقتصر انتاجها على الأسواق المحلية وذلك بسبب تكلفة خطوط الإمداد والتوزيع الطويلة<sup>4</sup>.

4. اللوجستيك مهم للاستراتيجية: تبدل 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 تتوقف إلى حد كبير على الأداء الجيد للأعمال اللوجستية من حيث التكلفة وخدمة العملاء، فالشركات التي نجحت في

<sup>1</sup> عبد الغفار حنفي، إدارة المواد والإمداد، الاسكندرية، الدار الجامعية 2007، ص 11.

<sup>2</sup> عبيد علي أحمد الحجازي اللوجيستيك كبديل للميزة النسبية، منشأة المعارف الاسكندرية 2000، ص 18.

<sup>3</sup> Joel solrier, la logistique : comprendre la démarche logistique, ses exigent et ses répercussion, 5em édition, Paris vuibert 2007 p 24-25.

<sup>4</sup> ثابت عبد الرحمن ادريس، مرجع سابق ذكره، ص 29.

- إدراك التميز في الخدمة اللوجستية تكون قادرة على بناء ميزة تفصيلية مقارنة بالشركات المنافسة لها، و تساعد المنظمة على التوسع في السوق وزيادة حصتها السوقية<sup>1</sup>.
5. اللوجستيك يضيف قيمة ذات دلالة للعميل: مما لاشك 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 والم المحتملين في الوقت والمكان المناسبين من خلال تجهيز الطلبات والمعلومات والتخزين والنقل وغيرها فإن ذلك سوف يزيد من القيمة المضافة إلى هذه الخدمات بالنسبة للعملاء<sup>2</sup>.
6. تزايد رغبة العملاء في الحصول على استجابة مناسبة وسريعة: إن نجاح سلاسل الأكل السريع، توصيل الطلبات للمنازل، والاقبال 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 ساعد المنظمات على اتباع 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<sup>3</sup>.

### ثانياً: أهداف اللوجستيك

يرتكز الإمداد على أهداف معينة تسعى المؤسسة بواسطتها إلى بلوغ مردودية أكبر ونشاط مستمر ودائم على النحو التالي<sup>4</sup>:

#### 1. الجودة المناسبة:

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

<sup>1</sup> ثابت عبد الرحمن ادريس، مرجع سابق ذكره، ص 30.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق ص 30.

<sup>3</sup> نفس المرجع السابق ص 30-31.

<sup>4</sup> عوالي مسعودة و لغواطي ايمان، فعالية وظيفة الإمداد في المؤسسات الانتاجية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ليسانس في علوم التسيير – المركز الجامعي – المدية السنة الجامعية 2007-2008 ص 56.

اعتبارات الجودة: تمارس وظيفة الإمداد رقابة ايجابية على الجودة و التكلفة الخاصة بالمواد أو بصفة عامة يمكن ذكر ثلاث عناصر أساسية ذات التأثير في مستوى الجودة للمواد التي تشتريها الشركة في الأجل الطويل وهي:

أولاً أن تضع المواصفات الكاملة لمستوى الجودة مثل: متطلبات تصميم المنتج وعوامل الانتاج ...، ثانياً اختبار الموردين الذين لديهم الامكانيات الفنية لإنتاج هذا المستوى بتكلفة اقتصادية، أما ثالثاً فتنمية العلاقات مع الموردين لتحقيق فهم أفضل وواقعي لمتطلبات الجودة و تنمية الحافز لديهم للانتاج وفقاً لهذا المستوى، أما أخيراً فتقييم أداء الموردين من حيث الجودة و التكلفة و ممارسة نوع من الرقابة المناسبة.

2. السعر المناسب:

و هو قيمة الاحتمالات للتكاليف عند المورد قيماً فيما يتعلق بإنتاج الصنف المطلوب شراؤه، ويمكن تعريفه بأنه تلك القيمة التي يمكن التصفية بها مقابل شراء أو توفير الاحتياجات المطلوبة و هذه القيمة في الواقع مرتبطة بكثير من العوامل هي:

- أ. النماذج و قوانين الأسعار: وهي قوائم يرسلها الموردون إلى العملاء بصفة دورية ويشترط فيها عدم تغيير أو تعديل في المواصفات أو الأسعار.
  - ب. النشرات التي تصدرها البورصات: تنشر البورصات في الأسواق المحلية و الدولية أسعار بعض السلع و يعتمد عليها لمعرفة أسعار هذه الأنواع.
  - ت. مندوبي البيع: يعتبرون من المصادر الهامة في الحصول على المعلومات السعرية كما تقوم المؤسسات بتزويد مندوبيها بسلطة المعلومات.
  - ث. بطاقات الأسعار: هي بطاقات تدون بها أسماء الموردين السابق التعامل معهم وتاريخ التعامل و الأسعار التي تم الشراء بها.
3. الشراء بالكميات المناسبة:

تحديد الكمية المناسبة يحكمها العديد من العوامل منها طبيعية المواد المشتراة و طبيعة الانتاج، الظروف الاقتصادية واتجاهات العرض و الطلب، إمكانيات التخزين المتوفرة و التسهيلات الخاصة به، و تكلفتي الطلب و التخزين و الظروف المالية المؤسسة.

## 4. الشراء في الوقت المناسب:

ويقصد به الوقت الذي يتم فيه توريد المستلزمات فيه و ألا يتناسب مع احتياجات الإدارة الطالبة و الذي يضمن عدم تعطيل الإنتاج حيث توجد مجموعة من العوامل تقوم المؤسسات بأخذها بعين الاعتبار عند تحديد توقيت الشراء.

## 5. اختيار المورد المناسب:

تعتبر عملية المورد المناسب من الخطوات الأكثر أهمية، حيث تتطلب تحليل المعلومات التي سبقها 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 و مواصفات المواد المطلوب الحصول عليها، إذ 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، بحث يتم اختيار المورد الأقل سعرا مع تساوي العوامل الأخرى، ولا يعتبر السعر المعيار الوحيد في المفاضلة بين مصادر التوريد، بحيث يجب الجمع بين السعر و الجودة و مدى استمرارية هذا المورد في الأجل الطويل.

ب. تقسيم الموردين: يجب تقسيم الموردين المنافسين على أساس المعيار المختار و على أساس مدى كفاءة نشاطه باستخدام الإحصاءات فحص سجلات المورد لمعرفة التزامه إلى مدى الاستجابة السريعة و الفورية للمعلومات و طلبات المؤسسة.

ت. 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 و حيوية حيث يبحث كل مورد و يسعى لزيارة حجته السوقية بتقديم خدمات أفضل و سعر أفضل.
- يحمي المشتري نفسه من مخاطر الافلاس لأنه لديه خيارات أخرى للحصول على احتياجاته.
- عامل المبادلة: يعطي المشتري الأولوية أو التفضيل في التعامل مع المورد الذي يعتبره عميلا له أي مستخدما لمنتجات المشتري.

- الأهداف الاجتماعية: إعطاء الأولوية في التعامل مع الموردين المحليين لتحسين وتقوية العلاقة بين المؤسسة و المجتمع.

#### المطلب الرابع: اللوجستيك العكسي

إن فرص تنفيذ اللوجستيك العكسي كبيرة جدا، حيث أن تجار التجزئة يتوقعون رد نسبة تتراوح من 5% - 10% من سلعهم، كمت ترتفع هذه النسبة في حالة المحلات التي تسوق الكاتالوج إلى 35% من المشتريات.

#### أولا: تعريف اللوجستيك العكسي:

يتم تعريف اللوجستيك العكسي في اتجاهين، الأول يركز على إدارة المواد التي تغطي كافة الوظائف من الحصول على المواد الخام إلى الانتاج في المصنع، والاتجاه الثاني يشمل حركة المنتجات من المصنع إلى العميل النهائي، ويأتي اللوجستيك العكسي ليضيف اتجاها ثالثا للوجستيك فهو يتعامل مع المناولة و التخزين و حركة المواد التي تتدفق عكسيا من المستهلك إلى المنتج.

و التعريف الأكثر شيوعا هو تعريف كل من: Rogers et Tibben Lembke 1998 حيث عرف اللوجستيك العكسي على أنه: "عملية التخطيط، التنفيذ والرقابة على المواد الخام، المنتجات تحت الصنع و التامة الصنع، و المعلومات من نقطة الاستخدام إلى نقطة المنشأ، بهدف استئناف أو خلق قيمة مع ضمان الاستخدام الفعال للموارد وتأثيراتها على البيئة".

و يعرفه Dowlatshahi 2000 على أنه العملية التي يتم بواسطتها المصنع قبول منتجات معيبة بصورة منتظمة أو أجزاء مرسله من قطة الاستهلاك لإعادة تدويرها، تجديدها و التصرف فيها.

و مما سبق، اللوجستيك العكسي عبارة عن عملية التخطيط، التنفيذ و رقابة الأداء في استخدام المواد الخام و إدارة سلسلة المعلومات من العميل إلى المورد<sup>1</sup>.

#### ثانيا: مجالات اللوجستيك العكسي:

تختلف مجالات المشروعات المختلفة اتجاه اللوجستيك العكسي و عموما توجد عدة خيارات منها تفادي تعليق المنتجات و ذلك عن طريق نقلها أو استعمال الحاويات التي يمكن عودتها أو ربما من خلال التكامل الأمامي مع التوقعات العكسية أو تعبئة المنتجات قرب الأسواق و إعادة تصميم العبوات و ربما يكون

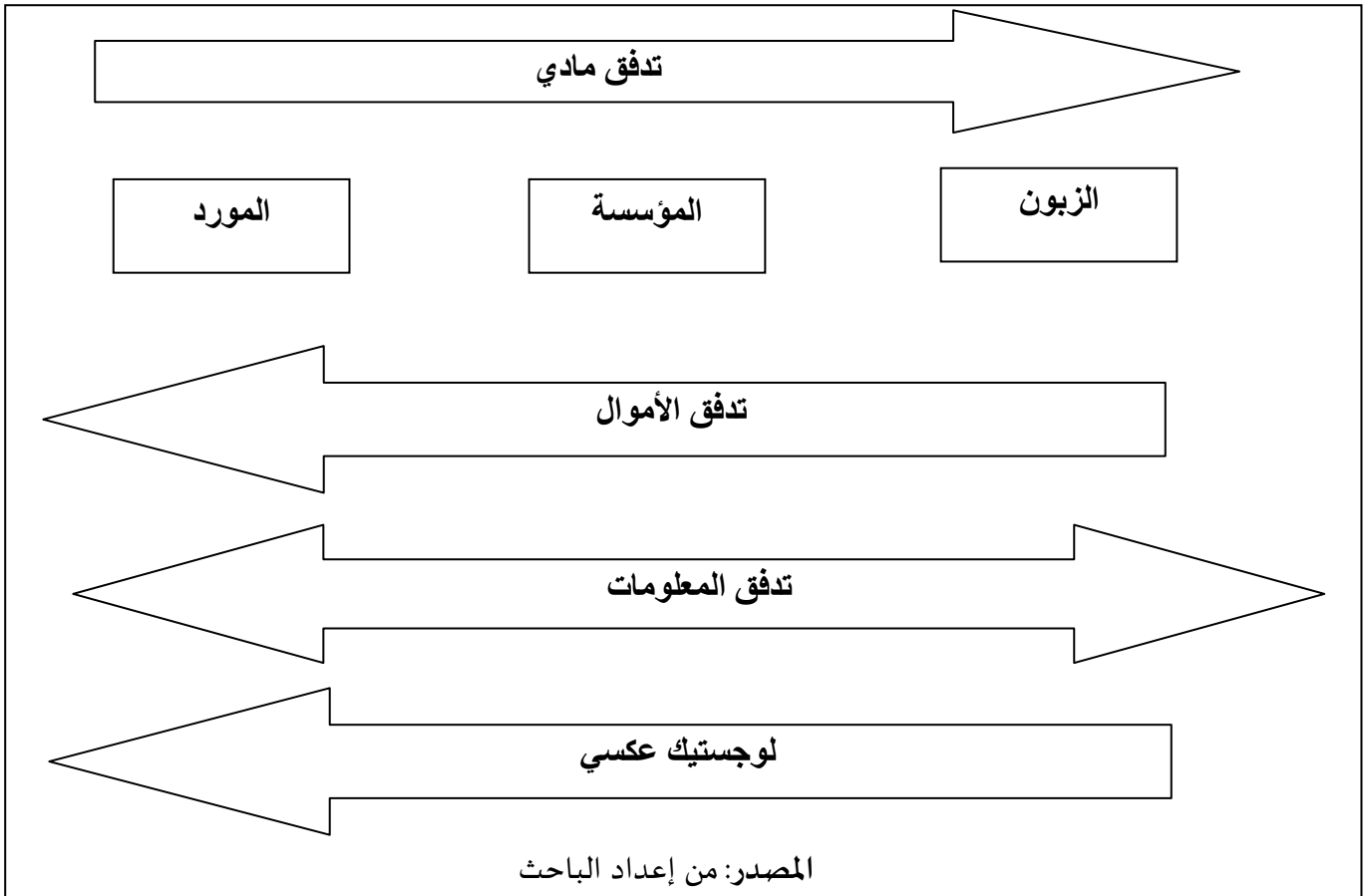
<sup>1</sup> <http://www.qou.edu/homepage/resourses/newsimages/logistic.htm>

الحل الأمثل هو استخدام أو توليفة من هذه الخيارات وقد يكون هناك خيارات أخرى مثل تجميع العبوات و إعادةها للمورد أو إرسالها إلى مركز إصلاح لإعادة استخدامها أو التبرع بها على جمعية خيرية.

و الحقيقة أن أخذ تكلفة اللوجستيك العكسي في الاعتبار يؤدي إلى تغيير بعض القرارات مثل اختيار المورد، طريقة التغليف و التعبئة، بدائل الإنتاج و المناولة و التخزين.

إذ تشير الدراسات إلى أن التغليف الذي يمكن إعادته في الصناعة يمثل استراتيجية لوجيستية مربحة، بيد أن هناك دليل على وجود عيوب مالية ترتبط بتلك الاستراتيجية، فالدراسات التي أجريت في كل من هولندا و ألمانيا أوضحت ضرورة وجود بنية أساسية مستقلة للوجستيك العكسي، مما يؤدي إلى زيادة تكلفة النقل كما تبين أن استخدام الحاويات التي يمكن إعادة استخدامها أثار إجابا على البيئة، إذ أفصحت إحدى الدراسات الألمانية أن الرحلات المتعددة الحاويات تخفض الاحتياج إلى الطاقة و المياه كما أن تكلفتها تتوقف على تكلفة دورة حياتها و ليس فقط على تكلفة اللوجستيك العكسي<sup>1</sup>.

الشكل (01-1) : المفهوم الشامل للإمداد



<sup>1</sup> الاتجاهات الحديثة في اللوجستيات، جامعة القدس المفتوحة.

## المبحث الثاني: إدارة اللوجستيك

تمهيد:

إن التطور الذي طرأ على اللوجستيك جعل منه إدارة مهمة داخل المؤسسة تشمل التخطيط، التنظيم والرقابة، بل وأصبح ضمن إستراتيجية المؤسسة، ومن خلال ما تطرقنا إليه في المفهوم يظهر بوضوح العلاقة الوطيدة بين الإمداد ووظيفة التسويق كما يظهر أيضا العلاقة بين الإمداد وبين وظيفة الإنتاج والإدارة المالية، وهذا نظرا لأن نشاط الإمداد يمتد من بداية طلب توريد المواد الخام وحتى وصول السلعة التامة إلى الزبون.

المطلب الأول: علاقة اللوجستيك بوظائف المؤسسة.

أولا: علاقة اللوجستيك بالتسويق.

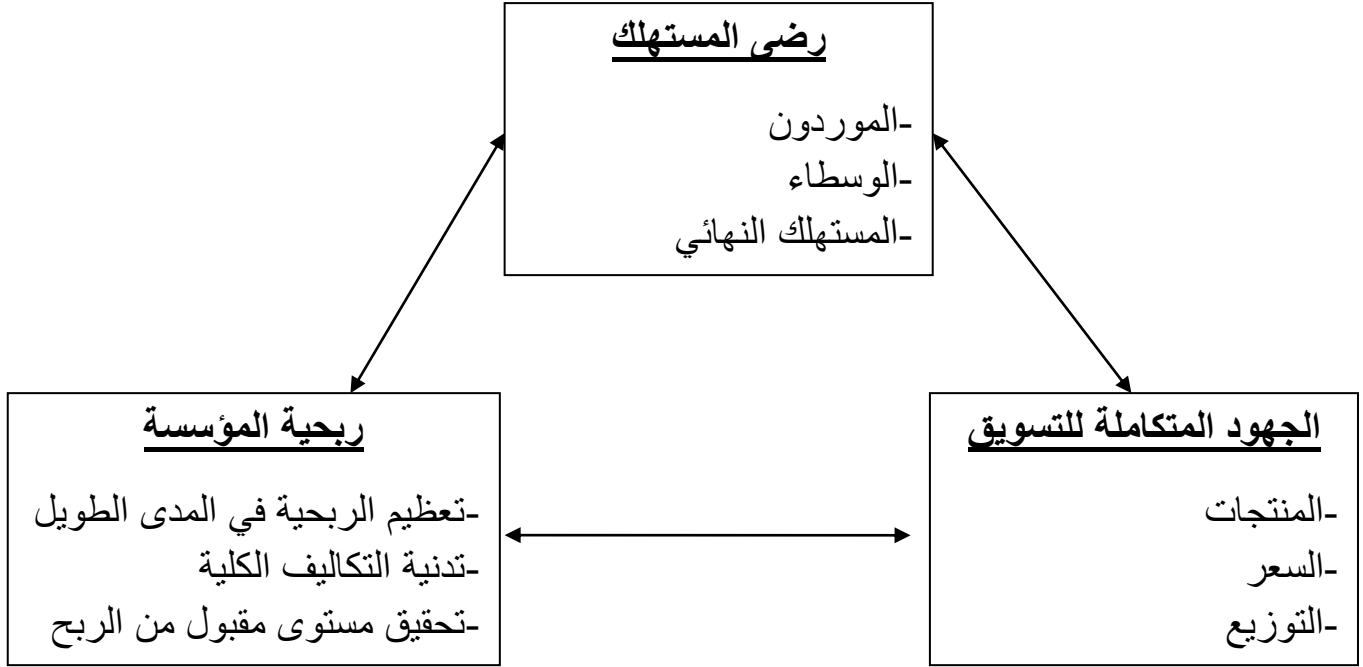
تختص إدارة التسويق بتخطيط وتنفيذ مضمون المنتج سواء كان سلعة أو خدمة أو فكرة، وتسعيرة أو الترويج له وتوزيعه، من أجل تنمية عملية التبادل مع المجموعات المستهدفة ضمن أسواق المؤسسة وذلك بغرض تحقيق أهداف كل من الأفراد والمؤسسات<sup>1</sup>، فالتسويق يعمل على وضع منتجات المنظمة في قنوات توزيع ملائمة، ومن تم تسهيل عملية التبادل<sup>2</sup>، كما يهدف التسويق إلى تحقيق الاستجابة من طرف معين لما يقدمه أو يعرضه طرف آخر لما يحقق أهداف ومصالحه الطرفين، فضلا عن ذلك يمتد التسويق ليشمل بناء علاقات عميقة بعيدة المدى بين المنظمة وعملائها<sup>3</sup> أي خلق القيمة المكانية والزمنية وهاتين الأخيرتين تحتاج إلى الاستعانة بأنشطة الإمداد التي تقوم بتخصيص الموارد المتاحة للمؤسسة وتغيير هذا التخصيص تبعا لتغير في ظروف السوق، ما يؤدي إلى تحديد حصتها في السوق، وما يساعد وظيفة التسويق في تحقيق كل النقاط السابقة هو نشاط الإمداد فهو يقوم بتوفير المنتج المناسب في الوقت المناسب وبالتكلفة المناسبة وهذا ما يوضح مدى الترابط الواضح بين وظيفة الإمداد ووظيفة التسويق<sup>4</sup>.

كما أن الهدف الأساسي للنظام التسويقي هو رضى المستهلك الذي لا يمكن تحقيقه بمعزل عن أنشطة الإمداد التي تعمل على تعظيم المنفعة الزمانية والمكانية للمستهلك.

<sup>1</sup> تقيدة علي هلال، إدارة المواد والإمداد، الاسكندرية، مكتبة ومطبعة الإشعاع، الطبعة الأولى 2002 ص 25.  
<sup>2</sup> <http://www.masterfrance.fr/presse/strategie> 20% bogistique 2010ù2007 pdf.  
<sup>3</sup> مصطفى محمود أبو بكر، مدخل تطبيقي في إدارة التسويق في المنشأة المعاصرة، إسكندرية، الدار الجامعية 2004 ص 28.  
<sup>4</sup> المرجع نفسه ص 32.

1 إذ يتوقف رضى المستهلك على مستوى الخدمة المقدمة له والتي تظهر من خلال مخرجات نظام الإمداد والشكل الموالي يبين المفهوم التسويقي من منظور الإمداد:

شكل (1-02): المفهوم التسويقي من منظور الإمداد



المصدر: تفيدة على هلال – مرجع سابق ص 27

يبين الشكل أن رضى المستهلك مرتبطة بشكل مباشر بموردي المنشأة ومستخدمي المواد الوسيطة وأخيرا المستهلك النهائي، وهذا لا يكون إلا بتحقيق التناسق بين الجهود المتكاملة للتسويق من خلال (المنتج، السعر، الترويج، التوزيع) وهذا ما يحقق ميزة تنافسية في السوق بالنسبة للمؤسسة، أما ربحية المؤسسة فتعني التعريف على الاحتياجات المطلوبة للوصول إلى الربحية في المدى الطويل. ومن المنظور المالي فإن الوصول إلى هذا الهدف يعني تخفيض تكاليف الإمداد الكلية وذلك يؤدي إلى تحقيق مستوى الخدمة المحدد كهدف أساسي من أهداف التسويق.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> نور الهدى بوهنتالة، دور أنشطة الإمداد في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير جامعة باتنة 2008 – 2009 ص 62-63.  
<sup>2</sup> تفيدة علي هلال، مرجع سابق ص 27.

## ثانيا: علاقة وظيفة الإمداد بوظيفة الإنتاج:

إن إدارة الإنتاج أو العمليات هي المسؤولة عن إنتاج وتوصيل البضائع والخدمات كما أنها تتحمل مسؤولية استلام المادة الأولية وتحويلها إلى مواد مصنعة<sup>1</sup> فهي إذا تهتم بتلك الأنشطة التي تؤثر بشكل مباشر في عمليات التصنيع وفي هدفها المتمثل في الإنتاج بأقل تكلفة والتسليم للسلع المادية والخدمات<sup>2</sup> وهنا تدخل مهام إدارة الإمداد فهي التي تقوم بتوفير المواد الخام وتقوم بتنظيم حركة هذه المواد منذ بداية طلبها حتى وصولها إلى أماكن استخدامها في العمليات الإنتاجية، وهنا يبرز بشكل واضح مدى أهمية نشاط الإمداد بالنسبة لإدارة الإنتاج أما بالنسبة لوظيفة الإمداد فهي بالتأكيد بحاجة إلى تبادل المعلومات مع إدارة الإنتاج فيما يتعلق باحتياجات هذه الأخيرة، ثم المعلومات المرتدة عن فعالية أداء وظيفة الإمداد في منظور وظيفة الإنتاج، فمن هذا المفهوم يكون على إدارة الإنتاج أن تمتد إدارة الإمداد بالمعلومات اللازمة حتى يتم التنسيق بين الوظيفتين<sup>3</sup> والعلاقة بين اللوجستيك والإنتاج تكون من خلال ما يلي<sup>4</sup>:

- توقيت توفير الإمدادات حسب خطط وبرامج الإنتاج أو التصنيع.
- توفير الإمدادات بالمواصفات الفنية التي تلائم المعدات والأجهزة بخطوط الإنتاج.
- العلاقات مع مصادر الإمداد والقدرة على الاستجابة للاحتياجات الطارئة والعاجلة لخطوط وبرامج الإنتاج والصيانة.
- خدمات التخزين والنقل والمناولة بين خطوط أو مراحل عملية الإنتاج، وتأثير ذلك على انسياب العملية الإنتاجية.

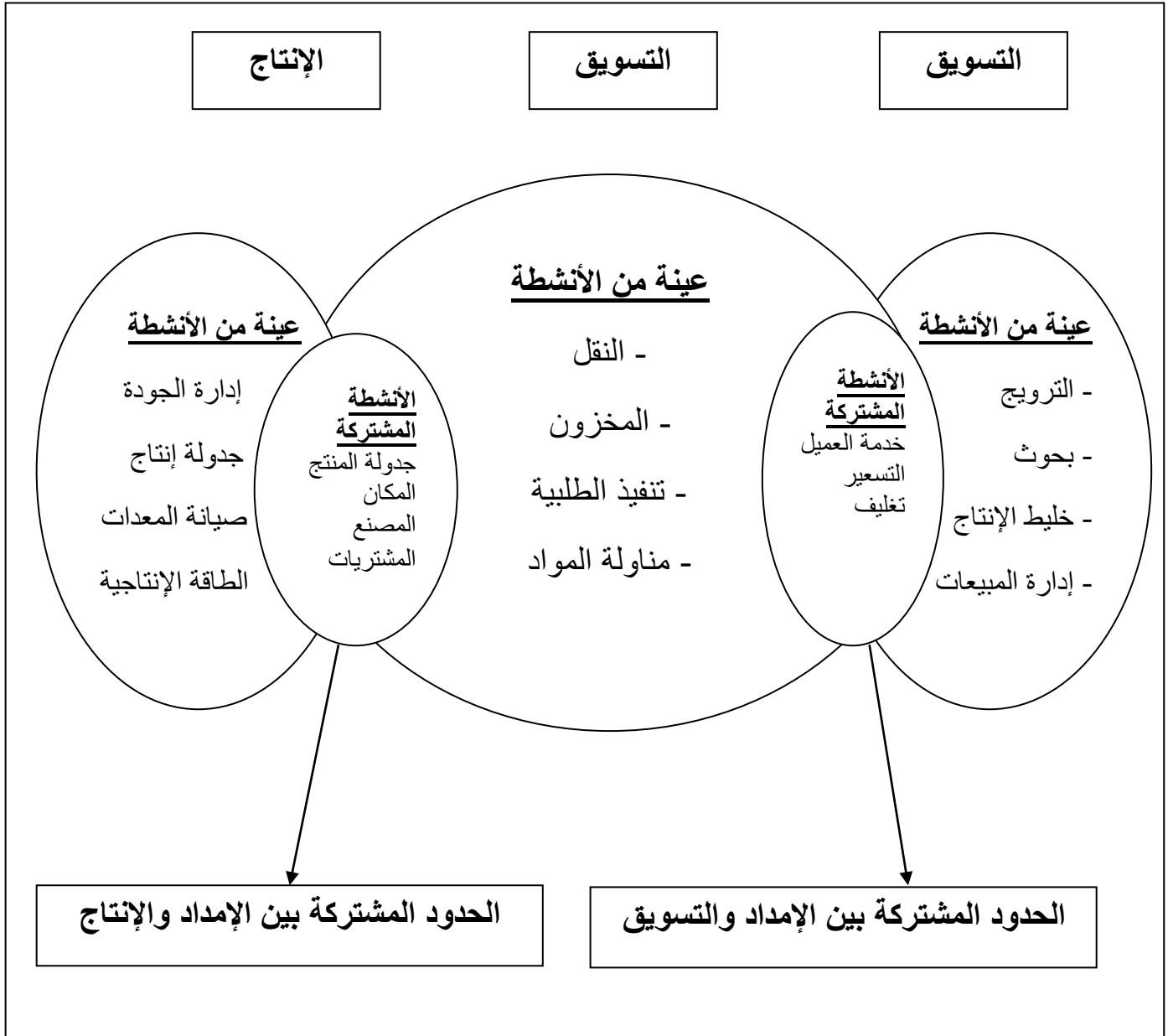
<sup>1</sup> J.mc clain ET L .Thamas.Opérations management : Production of coods and serves new jessy : prentice-hall/nc 1985 p14.

<sup>2</sup> ثابت عبد الرحمان إدريس – مرجع سابق ص 36.

<sup>3</sup> تقيدة علي هلال – مرجع سبق ذكره، ص 23-24.

<sup>4</sup> مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق ص 26-27.

شكل (1-03): الحدود المشتركة بين الإمداد والتسويق والإنتاج



المصدر: رونالدواتش بالو، إدارة اللوجستيك، تخطيط وتنظيم سلسلة الإمداد، تعريب ومراجعة تركي إبراهيم سلطات، الرياض، دار المريخ 2006 ص 43

يلاحظ من الشكل أن معايير خدمة العميل يمكن أن يخضع لكل من إدارتي الإنتاج والإمداد أو على الأقل التنسيق بين هاتين الإدارتين فيما يتعلق بهذا النشاط، فالتكامل والتنسيق بين الوظائف الثلاث يؤدي حتما إلى تحسن أداء المؤسسة من حيث خفض التكلفة وإرضاء الزبون.

## ثالثا: علاقة وظيفة الإمداد بوظيفة المالية

إن أي مؤسسة كنظام متكامل لابد لها من التنسيق بين جميع الأنشطة بداخلها وذلك بما يحدث أقل تكلفة ممكنة، وبالتالي أعلى ربحية على الطويل، وفي هذا الإطار فإن أي نشاط في المؤسسة لابد أن يتعامل مع الإدارة المالية وينسق أنشطته وفقا لموارد وخطط هذه الإدارة فالإدارة المالية هي وظيفة تهدف إلى تحديد القدر اللازم لتمويل العمليات التجارية، ولكي تتحقق الأهداف التي تصبوا إليها الإدارة المالية لابد من أن يتم ذلك في الوقت المناسب وبأقل تكلفة ممكنة<sup>1</sup>.

وهذه هي أهداف إدارة الإمداد وما بين أهمية وعمق العلاقة بين الإدارتين، لذلك يجب التنسيق الدائم بين الإدارتين حتى تكون إدارة الإمداد على علم بالموارد المتاحة والتي يمكن تخصيصها للإنفاق على الأنشطة المختلفة لها، أما الإدارة المالية فيجب أن تصلها معلومات تامة عن أنشطة إدارة الإمداد والنفقات المطلوبة لهذه الأنشطة حتى يمكنها أخذ هذه الاحتياجات في الاعتبار عند وضع الخطط المالية المتعلقة بالإيرادات وتخطيط الأرباح<sup>2</sup>.

فإدارة اللوجستيك يجب أن تمد الإدارة المالية بما يلي:

- أي تعبيرات في كملية المشتريات الحالية أو المتوقعة حتى يمكن تدير الأموال لمواجه هذه التغييرات.
- توقيت عملية الشراء حتى يمكن تدير الأموال في الوقت المناسب.
- موقف السيولة والتمويل اللازم من الأنشطة اللوجستية وما يتطلبه من تجهيزات وأجهزة وأدوات وغيرها من الإمكانيات المادية والفنية والبشرية.
- أسس وقواعد ربحية أو عائد الأنشطة اللوجستية كوحدة إنتاجية يتم قياس وتقييم أدائها ماليا.

## رابعا: علاقة اللوجستيك بالجوانب التنظيمية والإدارية والموارد البشرية:

إن الموارد البشرية تعتبر مهمة جدا لإدارة اللوجستيك حيث هذا يحتاج إلى عمالة ماهرة، كما أن الشكل التنظيمي يلعب دورا هاما في تحقيق أهداف ووظائف المؤسسة ومنها اللوجستيك، وتكمن هذه العلاقة في<sup>3</sup>:

- نوع وشكل ومكونات الهيكل التنظيمي للمنظمة.
- الاختصاصات والعلاقات التنظيمية والإدارية بين مكونات ومستويات الهيكل التنظيمي للمنظمة.

<sup>1</sup> عدنان هاشم السمرائي، الإدارة المالية، مندخل كمي، دار زهران للنشر، عمان الأردن ص 15.

<sup>2</sup> تقيدة علي هلال، مرجع سابق، ص 34.

<sup>3</sup> محمود مصطفى أبو بكر، المرجع في وظيفة الاحتياجات وإدارة الأنشطة اللوجستية في المنظمات المعاصرة، مدخل استراتيجي تطبيقي لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية الاسكندرية، مصر 2004 ص 27-28.

- 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.
- أسس ومعايير وأدوات قياس وتقييم كفاءة وفعالية الأنشطة الرئيسية في المنظمة.

### المطلب الثاني: التخطيط اللوجستي:

يعتبر التخطيط أولى العمليات وأهمها في الإدارة. بحيث أن التخطيط الجيد يقي المؤسسة من عدة مشاكل.

### أولاً: مستويات التخطيط اللوجستي:

يسعى التخطيط اللوجستي إلى تقديم إجابات محددة وواضحة لعدد من الأسئلة: ماذا، متى وكيف؟ ويقوم على ثلاث مستويات تتمثل في<sup>1</sup>:

#### 1/ التخطيط الاستراتيجي:

يستند على خطة التسويق والتنبؤ طويل المدى، وله تأثير كبير على موقع وحدات الإنتاج والتوزيع، حيث يتم وضع خطة إستراتيجية وفقاً لقدرة اللوجستيك على تنظيم تدفق المواد.

#### 2/ التخطيط التكتيكي:

يكون لمدة عام حيث يركز على وضع الموارد اللوجستية الضرورية لتنفيذ الأهداف السنوية للمؤسسة والاستخدام الرشيد للوسائل اللوجستية واتخاذ الخطوات اللازمة لتكييف الوسائل مع الاحتياجات.

#### 3/ التخطيط العملي:

يدير تخصيص الموارد على أساس الطلبات، ويكون على أساس يومي، ويقوم بوضع خطة العمليات اللازمة، هذه الخطة تكون من خلال توفير الوسائل اللازمة لذلك.

<sup>1</sup> رونالد إتش بالو، إدارة اللوجستيك، تخطيط وتنظيم ورقابة، ترجمة تركي إبراهيم سلطان، أسامة أحمد مسلم، دار المريخ، الرياض، السعودية 2006 ص 56.

## الجدول (02-1): أمثلة عن القرارات الإستراتيجية والتكتيكية والتشغيلية للأعمال اللوجستية

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

## المطلب الثالث: التنظيم اللوجستي

إن تنظيم الأنشطة اللوجستية من شأنه أن يحدد المسؤولية لضمان أن البضائع يجري تحركها وفقا لما جرى التخطيط له، وذلك لتحقيق أعلى مستوى من الفعالية والكفاءة.

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

لقد ساعد تطور مدخل النظم على تقديم إطار تحليلي لدراسة أنشطة اللوجستيك ويرجع ذلك إلى أن مدخل النظم لا يعتمد على التخصص كأساس لتكوين الوظائف وإنما يعتمد في تكوين هذه الأخيرة على تجميع الأنشطة ذات علاقات الارتباط القوية ووفقا لمدخل النظم فإن النظم المتكاملة تؤدي إلى مستويات أداء أعلى من تلك النظم التي تشمل أنشطة فرعية غير مترابطة ولكنها ذات طبيعة واحدة، ولقد ساهم هذا

<sup>1</sup> نهال فريد مصطفى إدارة المواد والإمداد، المكتب الجامعي الحديث الاسكندرية مصر 2008، ص 278.

المدخل بشكل مباشر في حصر مختلف الأنشطة المرتبطة بعملية تدفق المواد والاجزاء والمنتجات المتاحة من وإلى المنظمة ووضعها داخل إطار إداري موحد وهو الإطار الخاص بإدارة اللوجستيك<sup>1</sup>.

#### المطلب الرابع: الرقابة اللوجستية

إن التخطيط الجيد لا يعني عدم وجود مشاكل أو أخطاء، لذلك من الضروري التفكير من ناحية وظيفة أساسية أخرى للإدارة، التي هي الرقابة.

ويقصد بها الآلية التي يتم من خلالها ضبط الأداء حسب المخطط التي يتم من خلالها ضبط الأداء حسب المخطط وتمثل الرقابة إجراء مقارنة للأداء الفعلي مع الأداء الموضوع.

#### أولاً: أهمية الرقابة:

تركز 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 هي الأخرى إلى تعديل الخطط الموضوعة فالمدير في النظام اللوجستي يسعى للسيطرة على الأنشطة اللوجستية (النقل، التخزين، التحكم في المواد والمخزون...) من ناحية ما يعود من وراء ذلك على خدمة العملاء وتكاليف الأنشطة.

وتتضمن آلية السيطرة لدى مدير 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 و الأنشطة اللوجستية والمؤثرات البيئية والأداء<sup>2</sup>.

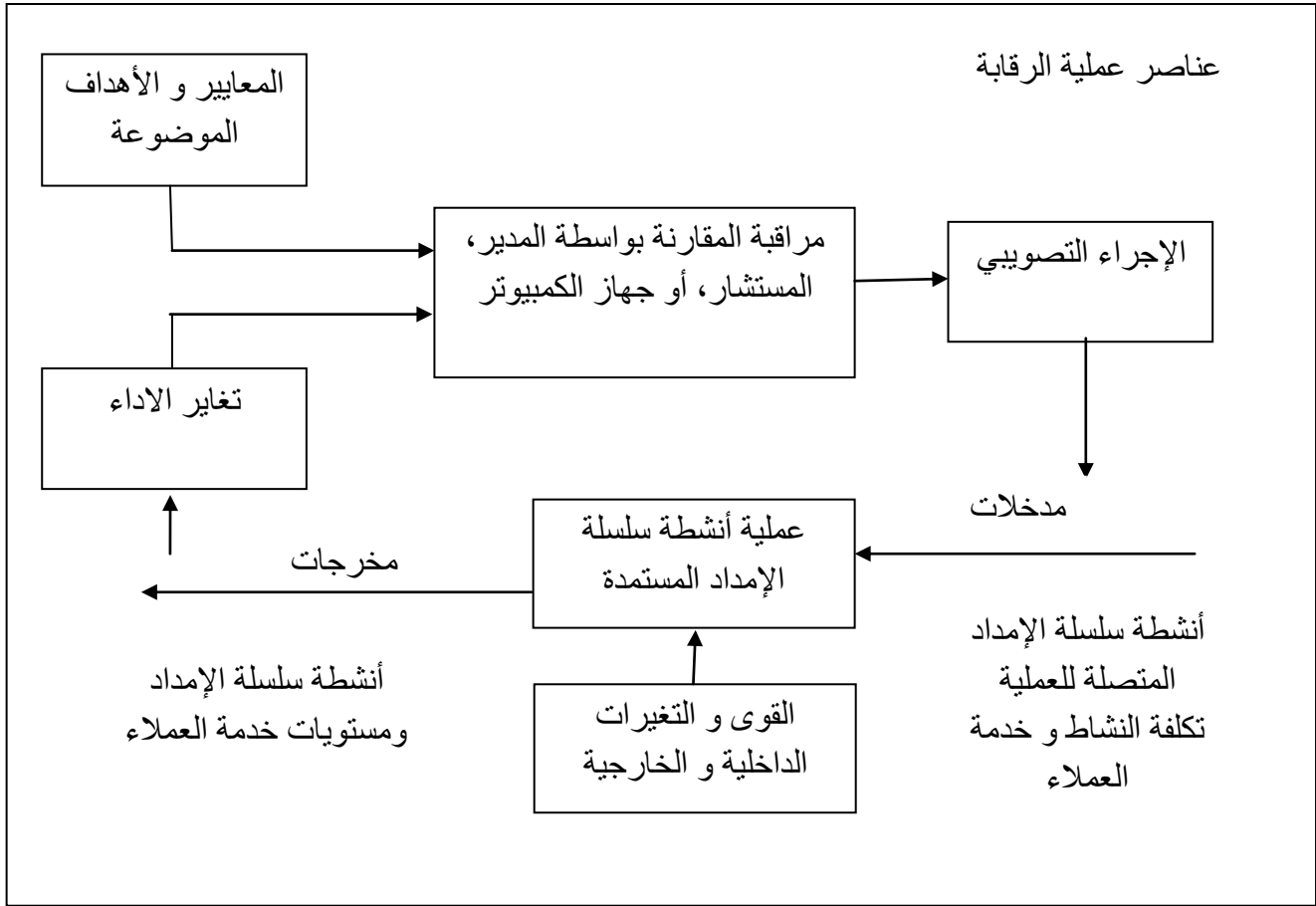
#### ثانياً: نموذج الرقابة اللوجستية

تمثل عملية الرقابة 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 5.

<sup>1</sup> نهال فريد مصطفى، جلال ابراهيم العبد إدارة اللوجستيات، مرجع سابق ص 24.

<sup>2</sup> نهال فريد مصطفى، جلال ابراهيم العبد، نفس المرجع السابق ص 804.

الشكل (04-1) : عمليات الرقابة اللوجيستية



المصدر: رونالداتش بالو، إدارة اللوجستيات، مرجع سبق ذكره ص 805.

إن الرقابة اللوجستية تهدف إلى التأكد من ان الأداء في مجال اللوجستيك يتماشى مع الخطط الموضوعية مسبقا حيث تعتمد بشكل كامل على المعلومات التي يوفرها نظام المعلومات اللوجستي، كما أن الرقابة اللوجستية تتوغل داخل سلسلة اللوجستيك بداية من الموردين وصولا إلى الزبائن.

ونلاحظ من الشكل أن الرقابة اللوجستية تبدأ من الرقابة على الموردين وصولا إلى الشركاء التجاريون، حيث يتم تتبع العمليات اللوجستية وراقبتها باستمرار لتصحيح الأخطاء عند حدوثها.

خلاصة الفصل:

يعتبر الامداد ذو دور و أهمية بالغين منذ بداية ظهوره و حتى عند تطبيقه كمصطلح إداري عرف العديد من التطورات و التغييرات جعل منه إدارة متكاملة بخضع لضرورة التسيير من تخطيط، تنظيم و رقابة و لك على كل المستويات الإدارية.

كما أصبح ضمن استراتيجية المؤسسة يهدف إلى تحقيق إنسيابية العمل و التدفق المستمر بأقل التكاليف لزيادة ربحية المؤسسة.

الفصل الثاني فعالية  
وظيفة اللوجستك في  
تحسين أداء المؤسسة

تمهيد:

لقد جرت أقلام الباحثين وتدفق الكثير من حبرها على موضوع الأداء، إذ أن هذا المفهوم بتفصيلاته يفتح العديد باب المساهمة، فالتفسير والمعنى الحقيقي لهذا المفهوم بقي ميدانا للصراع الفكري تتضارب فيه الدراسات على مختلف منابعمها، ولعل الصعوبة التي تواجهها مؤسسات اليوم في قياسه الأكبر دليل على ذلك، ومن هذا المنطلق فقد خصص المبحث الأول للإطار المفاهيمي للأداء أما المبحث الثاني فخصص لقياس أداء المؤسسة.

### المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للأداء:

يوجد اختلاف بين الكتاب و الباحثين في تعريف مصطلح الأداء حيث يرجع هذا الاختلاف إلى تباين وجهات النظر وأهداف استعمال هذا المصطلح ففريق من الكتاب اعتمد على الجوانب الكمية في صياغة تعريفه للأداء بينما ذهب فريق آخر إلى اعتبار للأداء مصطلحا يتضمن أبعادا تنظيمية و اجتماعية.

### المطلب الأول: مفهوم الأداء و توجهاته.

إن فهم الأداء لن يتم إلا بتحليل متغيرين أساسيين فيه وهما الكفاءة و الفعالية و اللتين يجب دراستهما بشكل مفصل.

### أولا: تعريف الأداء

يعتبر تحديد مفهوم دقيق للأداء من أهم المسائل التي طرحت في المساحة العلمية قديما و حديثا و ذلك بغرض وضع تعريف يمكن اعتباره مرجعا أساسيا لأي عمل علمي في مجال الإدارة، إلا أن الصفات المتغيرة التي يكسبها الأداء حال دون تحقيق هذه الغاية، فتارة يظهر الأداء على أنه قدرة المنظمة على تخصيص مواردها واستخدامها بشكل أمثل، وتارة يرتبط بإنتاجية العمال و العنصر البشري وتارة يظهر على انه قرين الانتاجية و صورتها و قد ظهرت عدة محاولات لوضع هذا المفهوم في إطار واضح التعريف الأول على انه درجة بلوغ الفرد أو الفريق أو المنظمة الأهداف المخططة بكفاءة و فعالية<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> أحمد سير مصطفى، إدارة الموارد البشرية الأصول و المهارات بدون دار النشر، مصر 2002، ص 45.

التعريف الثاني: على "انها مجموعة من المعايير الملائمة للتمثيل و القياس التي يحددها الباحثون و التي تمكن من إعفاء حكم تقييمي على الانشطة و النتائج"<sup>1</sup>

ويظهر من خلال التعريفين السابقين الاختلاف الواضح في توجه كل من الباحثين فالباحث ينظر إلى الأداء على أنه درجة بلوغ الفرد أو الفريق أو المنظمة الأهداف المخططة و بالتالي ربط الأداء بالقدرة على تحقيق الأهداف و جعله مرهونا بحجم الفجوة بين الهدف الفعلي و المخطط، فكلما إزدادت الفجوة بين ما تحقق و ما خطط له انخفض مستوى الأداء و العكس صحيح.

فالأداء كما يظهر التعريف متوقف على تقليص الفجوة بين ما خطط له و ما تحقق فعلا عن طريق تحقيق الكفاءة و الفعالية:

- في حين أن الباحث في التعريف الثاني يقرن الأداء بمجموعة من المقاييس و المعايير المحددة سلفا لا بأهداف تضعها المنظمة، و يكون الحكم على الأداء بالجيد، حسب قدرة المؤسسة على تطبيقها.
- و نستنتج من خلال التعريفين أن الأداء هو القدرة على تحقيق الاهداف المخططة بأقل فاقد من الموارد المتاحة و المستهلكة و بذلك نجد أن للأداء مركبين أساسيين يتفاعلان مع بعضهما و هما: الفعالية المقترنة بتحقيق الأهداف، و الكفاءة المقترنة بتدنية التكاليف و مطابقة المقاييس.

و حسب " ميلاربروملي " (Miller et Bromiley) يعرف الأداء على أنه انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية و البشرية؟، و استغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها، و بالتالي نلاحظ من هذا التعريف أن الادداء هو حاصل تفاعل على عنصرين أساسيين هما الطريقة في استعمال الموارد أي الكفاءة و النتائج المحققة من ذلك الاستخدام أي الفعالية<sup>2</sup>.

و يعرف حسب "بيتر دركار" (Peter Drucker): على أنه قدرة المؤسسة على بعد مقياسا للحكم على مدى تحقيق المؤسسة لهدفها الرئيسي، و هو البقاء في سوقها و استمرارها في نشاطها في ظل التنافس، و من ثم تتمكن من المحافظة على التوازن في مكافأة كل من المساهمين و العمال<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> Jean Yves soulquin, Gestion des ressources humaines et permanence des services : les cas des établissements socio-sanitaire « Revue de gestion des ressources humaines N° 36 Edition ESha, Paris, Juin 2000 P20.

<sup>2</sup> Miller ilent et Bromilley Philip, Strategic rist and corporate perfor mance : an Analysis of alternative rist measures. Academy of menagement Journal, vol 33 N° 4/1990 P 759.

<sup>3</sup> PETER Drucker. Pepople and perfor mance, Harvard Business school press 2007 p23.

و يتمثل الأداء بالنسبة "لفيليب لورينو" (Philip lorino): بأنه كل من ساهم في تعظيم القيمة وتخفيض التكاليف، حين لا يكون ذو أداء من يساهم في تخفيض التكاليف فقط أو في رفع القيمة فقط، ولكن يكون ذو أداء من يساهم في تحقيق الهدفين معا<sup>1</sup>.

و يعرفه "Ingram et Mcdannell" أن الأداء يعتبر نتيجة لتحقيق أهداف المنظمة كما أنه يعتبر أيضا مقياس النجاح<sup>2</sup>.

أما تعريف الأداء من ناحية الغدارية فقد ورد في معجم المصطلحات الاجتماعية على أنه القيام بأعياء الوظيفة من المسؤوليات والواجبات وفقا للمعدل المفروض أدائه من العامل الكفاء المدرب ويمكن معرفة هذا المعدل عن طريق لتحليل الأداء أي دراسة كمية العمل والوقت الذي يستغرقه وإنشاء علاقة عادلة بينهما، وللتمكن من ترقية الموظف تجرى له إختبارات أداء ويعتمد في ذلك على تباير الأداء، أي الحصول على بيانات من شأنها أن تساعد على تحليل وفهم وتقييم أداء العامل لعمله وسلوكه في فترة زمنية محدودة<sup>3</sup>.

أما « D.kaisergruber et J.handrieu » حيث يعبر هذين الكاتبين عن الأداء: أنه إصدار حكم على الشرعية الاجتماعية لنشاط معين نستنتج من هذا التعريف أن الأداء مرتبط بفعل ومعرفة اجتماعية، بما يقود إلى اكتساب قبول اجتماعي للأنشطة التي تقوم بها المؤسسة، إلى جانب الشرعية الاقتصادية<sup>4</sup>.  
مما سبق ذكره يمكن اقتراح التعريف التالي: أداء المؤسسة يتمثل في قدرتها على تحقيق النتائج التي تتطابق مع الخطط والأهداف المرسومة بالاستغلال الأمثل للموارد الموضوعة تحت تصرفها، إذا فالأداء هو الكفاءة والفعالية معا.

ويرى « A.chandler » أن الأداء عبارة عن ربط بين كل من الفعالية الوظيفية والفعالية الاستراتيجية، وتقوم الفعالية الوظيفية على تحسين المنتجات، عمليات الانتاج، وظيفة التسويق والعلاقات داخل المؤسسة، بينما تقتضي الفعالية الاستراتيجية التفوق على المنافسين من خلال التموّج في الأسواق الجيدة<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> Philip lorino, Méthodes et pratiques de la performance, édition d'organisation, 3<sup>eme</sup> edition 2003 p 43.

<sup>2</sup> ناصر أمين أحمد علي، أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء المنظمات الصناعية العامة في المناطق المؤهلة صناعيا، دراسة ميدانية، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على الماجستير، جامعة اليرموك، 26 كانون 2002 ص 40.

<sup>3</sup> بعجي سعاد، تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، جامعة محمد بوضياف، مسيلة ص 02.

<sup>4</sup> Brnoux.P et autres « les nouvelles approches sociologique des organisations » Ed seuil. Paris 1996 P50.

<sup>5</sup> Cherif lahlou, Fouvernement des entreprises, Actionnariat et performances p15.

ثانيا: مفهوم الفعالية والكفاءة:

ينظر الباحثون في علم التسيير، إلى مصطلح الفعالية على انه أداة من ادوات مراقبة التسيير في المؤسسة، و هذا من منطلق أن الفعالية هي معيار يعكس درجة تحقيق اهداف مسطرة.

(1) تعريف الفعالية: حسب « walker et ruibert » يعرفان الفعالية أنها ترتبط بالاهداف الاستراتيجية للمؤسسة، و من ثم فالفعالية حسبها تتجسد في قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية من نمو مبيعات و تعظيم حصتها السوقية مقارنة بالمنافسة.

إذا نستنتج مما سبق أنه مصطلح الفعالية يتعلق بدرجة بلوغ النتائج، أي الفرق بين النتائج المحققة و النتائج المتوقعة، وهي في الوقت نفسه ترتبط بدرجة تحقيق الأهداف و عليه يمكن القول أن كلما كانت النتائج المحققة أقرب من النتائج المتوقعة كلما كانت المؤسسة أكثر فعالية و العكس صحيح و يمكن تلخيص الفعالية في الصيغة التالية:

$$\text{الفعالية} = \text{النتائج المنجزة} / \text{الأهداف المسطرة}$$

و نظرا لكونه من الصعب تحديد تعريف شامل و دقيق للفعالية يقترح M.KALIKA مقارنة متعددة الأبعاد لقياس فعالية المنظمات تشمل كل من: الفعالية الاقتصادية الفعالية الاجتماعية و الفعالية التنظيمية<sup>1</sup>.

و يتم قياس الفعالية الاقتصادية من خلال مؤشرات كمعدل لبلوغ الاهداف تطور المؤسسة في القطاع و كذلك جودة المنتجات و الخدمات، أما الفعالية الاجتماعية فترتبط بكيفية رؤية المؤسسة لموظفيها و تقاس من خلال مؤشرات كمدى ملاءمة مناخ العمل، و درجة رضا الموظفين و طبيعة العلاقات الاجتماعية في المؤسسة، في حين يتم تقييم الفعالية التنظيمية من خلال مؤشرات كدرجة مرونة الهيكل التنظيمي، جودة تدفق المعلومات ودرجة احترام الاجراءات الرسمية في المؤسسة.

(2) تعريف الكفاءة: يتميز مصطلح الكفاءة شأنه شأن أغلب المصطلحات العلوم الانسانية و الاجتماعية بعدم الاتفاق بين الكتاب و الباحثين حول تعريفه، و عليه سنقتصرهما على تناول بعض الاسهامات في مجال تعريف الكفاءة وهي:

حسب « Wellber et Rue kertsz » الكفاءة هي قدرة مردودية المؤسسة بمعنى أن الكفاءة هي مقياس للمردودية في المؤسسة، أي انها تتعلق بالمرجات مقارنة بالمدخلات، و هو ما يقترب من معنى الانتاجية.

<sup>1</sup> Michel kalika, structure d'entreprise, Edition Economica Paris 1995. P 336-342.

وحسب « Vincent Plauchet » الكفاءة هي القدرة على القيام بالعمل المطلوب بتقليل من الامكانيات، و النشاط الكفاء هو النشاط الأقل تكلفة و نستنتج من هذا التعريف أن الكفاءة ترتبط بتحقيق ما هو مطلوب بشرط تدنية التكاليف، أي استعمال مدخلات أقل.

إذا استنتج مما سبق من تعريفات لهذا المصطلح أن الكفاءة تعني عمل الأشياء بطريقة ناجحة و صحيحة، كما أن جوهر الكفاءة يتمثل في تعظيم الناتج، و تدنية التكاليف بمعنى آخر يمكن تمثيل الكفاءة بمعادلة يحتوي آخر طرفيها على بلوغ الحد المقرر من الناتج بأقل تكلفة<sup>1</sup>.

و تعتبر الكفاءة كاسلوب عمل يرتبط بتقييم الأداء عن مدى استخدام الموارد المتاحة مادية و فنية و بشرية، واستغلالها استغلال أمثل<sup>2</sup>، و يعود مفهوم الكفاءة تاريخيا إلى الاقتصادي الايطالي "بارينو" الذي طور صياغة هذا المفهوم حيث أصبح يعرف بأمثلية بارينو و حسبه فإن أي تخصيص ممكن للموارد هما إما تخصيص غير كفاء أو تخصيص كفاء، و أي تخصيص غير كفاء للموارد يعبر عن اللاكفاءة<sup>3</sup> و اللاكفاءة تعني أن المؤسسات تنتج أقل من المستوى الممكن من المخرجات باستخدام موارد معينة فهي تستخدم توليفة مكلفة من المدخلات لانتاج مجموعة من المخرجات و على هذا الأساس يمكن تلخيص مفهوم الكفاءة بالصيغة التالية:

$$\text{الكفاءة} = \frac{\text{الناتج المنجزة}}{\text{الموارد المستخدمة}}$$

مخرجات                      مدخلات

و ضمن نفس السياق يقول « M.kalika » أن الكفاءة تقاس بكمية الموارد المستخدمة لانتاج وحدة واحدة من منتج معين، في حين تقاس الفعالية بدرجة بلوغ الأهداف المحددة، لذلك فهو يعتبر أن مفهوم الفعالية يعد أوسع من مفهوم الكفاءة، كما يؤكد الباحث على أن المؤسسة تستطيع تحقيق الفعالية دون تحقيق الكفاءة أو العكس<sup>4</sup>.

و من اجل توضيح أكثر للعلاقة بين هذه المفاهيم يمكننا الاشارة إلى نموذج جيلبرت (Gilbert) الذي هو عبارة عن مثلث يسمى بمثلث الأداء و يصف العلاقة بين كل من الأداء و الفعلية و الكفاءة، و ذلك كما يوضحه الشكل الآتي:

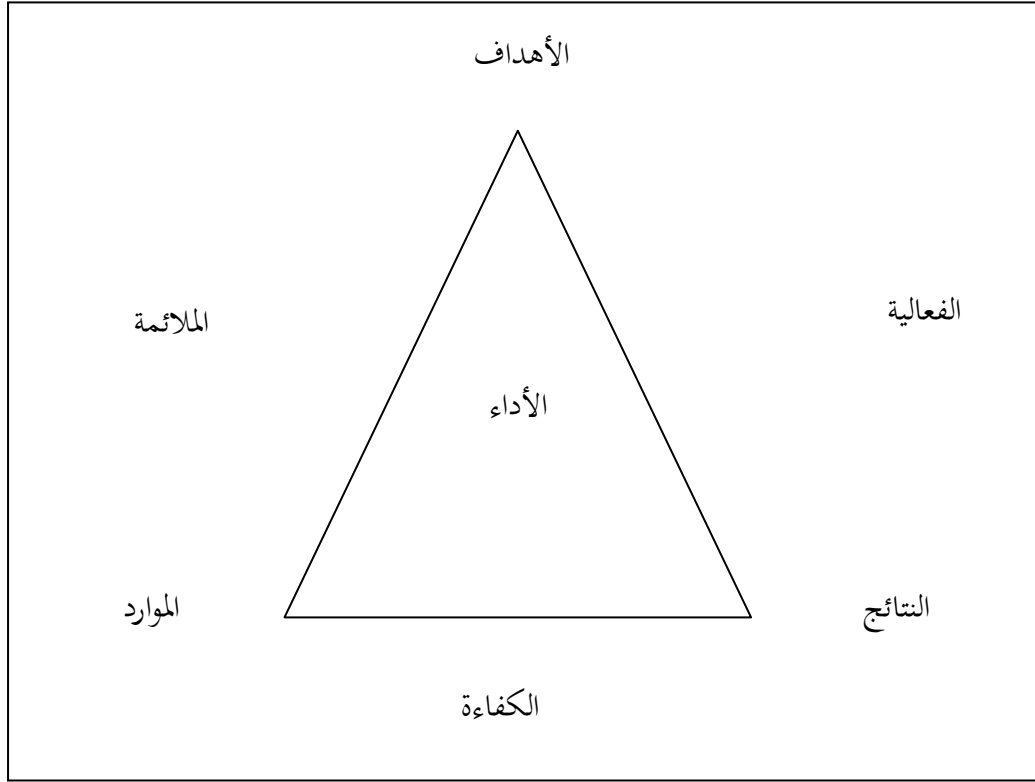
<sup>1</sup> عبد الملك مزهودة، الأداء بين الكفاءة و الفعالية، مجلة العلوم الانسانية العدد الأول، جامعة محمد خيضر، بسكرة، نوفمبر 2001 ص 86

<sup>2</sup> Brigiette Doriath et christien Goujet, Gestion Prévisionnelle t mesure de la performance, Dunod, Paris 2007 p 173.

<sup>3</sup> حسين حساني، تقييم الأداء في مؤسسات التأمين الجزائرية، رسالة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر 2011، ص 06.

<sup>4</sup> Michel kalika. Op.cit.p 328.

الشكل (01-II) : مثلث الأداء



Source : stéphane jacquet , Management de la Performance : des concepts aux outils. P 04

من خلال الشكل السابق يمكن القول أنه بتجليل أضلاع مثلث الأداء يمكن فهم العلاقات التي تربط مختلف المفاهيم ببعضها كما يلي:

- يشير الضلع الذي يربط النتائج بالأهداف إلى الفعالية ويسمح بمعرفة ما إذا كانت المؤسسة قادرة على تحقيق أهدافها أم لا.
- ويشير الضلع الذي يربط النتائج بالموارد إلى الكفاءة ويسمح بمعرفة مدى قدرة المؤسسة على بلوغ أهدافها بأقل التكاليف والموارد.

إذا كانت المؤسسة قد استخدمت أحسن الموارد وأكثر ملائمة لتحقيق أهدافها أم لا.

وفيما يتعلق بالأداء فهو يعكس كل من مفهوم الكفاءة والفعالية ويمثل التفاعل الذي يحدث بين كل من الأهداف والموارد والنتائج.

إضافة إلى ما سبق تجدر إلى أن هناك أيضا بعض المفاهيم الأخرى التي قد تتقاطع مع الفعالية والكفاءة وبذلك مع الاداء أهمها:

- **الإنتاجية:** وتمثل في كمية أو أكثر من عناصر الانتاج، ويمكن استخدام معايير الانتاجية في قياس درجة حسن استغلال الموارد، فالانتاجية تقيس درجة الكفاءة التي تتمتع بها المؤسسة في تحويل المدخلات المختلفة إلى مخرجات تأخذ شكل سلع وخدمات<sup>1</sup>.
- **الجودة:** وتمثل في مستوى أو درجة تلبية المنتج أو الخدمة لمتطلبات وتوقعات العملاء، وذلك فهي تعبر عن مدى قدرة المؤسسة في الاستجابة لمتطلبات زبائنها فيما يتعلق بالنوعية، ولقياسها عادة ما يتم مقارنة عدد الوحدات المنتجة بشكل صحيح إزاء إجمالي عدد الوحدات المنتجة.

### المطلب الثاني: معايير تصنيف الأداء

بعدما تم العرض إلى مفهوم الأداء، ننتقل إلى عرض معايير تصنيف الأداء في المؤسسة وتحديد أنواع الأداء بفرض اختيار معايير التقسيم، هذه الأخيرة يمكن تحديدها في أربعة أشكال، سوف نتطرق إليها.

#### أولاً: التصنيف حسب معيار البيئة

##### 1/ أداء البيئة الداخلية للمؤسسة:

وهو مرتبط أساساً بجميع الاداءات الموجودة داخل المؤسسة سواء تعلق الأمر بالأفراد أي رأس المال البشري أو الأداء التقني أو المالي إلا أن الاداء الداخلي أو اداء البيئة الداخلية يتعلق بكل ما يمكن للمؤسسة التحكم فيه و التأثير عليه متمثلة في جميع النشاطات و الوظائف التي من أهمها، الانتاج، التمويل، التموين...، والعمليات الادارية الأخرى و بالتالي هي نتيجة تفاعل مختلف أداءات الأنظمة الفرعية للمؤسسة.

##### 2/ أداء البيئة الخارجية للمؤسسة

ويقصد به أداء جميع العوامل المحيطة و المؤثرة على الاداء الداخلي للمؤسسة سواء بالسلب أو بالإيجاب وتشمل أداء الحكومات في الجانب الكلي بالإضافة إلى أداء مختلف الموردين الممولين و المنافسين الوسطاء، وهذه الأداءات تؤثر على المؤسسة بنسب متفاوتة فتمس جانب اغلاستخدام الأمثل للموارد المتاحة التي تقدمها البيئة الخارجية أو من حيث القدرة على تحقيق الاهداف و التي غالباً ما تتأثر بالعوامل الخارجية الغير متوقعة كالتغيرات في القوانين و السياسات المؤثرة بشكل مباشر على قدرة المؤسسة في إنجاز ما خطط له.

<sup>1</sup> مجيد الكرخي، تقويم الأداء باستخدام النسب المالية، دار المناهج للنشر و التوزيع عمان 2007 ص 33.

ثانيا: التصنيف حسب معيار الزمن

### 1/ الأداء في المدى القصير:

ويعني قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها في المدى القصير، ويصبح الأداء في هذا الحال متعلقا بمايلي<sup>1</sup>:

- الانتاج: ويعتبر عن قدرة المؤسسة على خلق مخرجات وفقا لمتطلبات البيئة الخارجية.
- الكفاءة: تعبر عن الكيفية التي تؤدي بها الأعمال وهي نسبة المخرجات والمدخلات.
- الرضا: وذلك باعتبار المؤسسة نظام اجتماعي يهدف إلى تحقيق الاشباع من خلال تفاعل الأفراد ضمن نظام معين، هذا الاشباع يتمثل في تحقيق الرضا النفسي والاجتماعي في مكان العمل ولا يتم هذا إلا بالتححرر من السلوكيات الغير ملائمة والحصول على حصص من المنافع الاضافية والقدرة على الحوار والتفاوض.

ومن المؤشرات الأساسية على وجود الرضا مايلي:

- طبيعة وشكل النزاعات والازمات القائمة بين الأفراد.
- معدل دوران العمال.
- الغيابات والتأخرات.

### 2/ الأداء في المدى المتوسط:

و يتمثل في عنصرين مهمين يعكسان مفهوم الأداء وهما:

- التكيف: ويشير إلى قدرة المؤسسة على التفاعل مع التغيرات المحيطة بها ومحاولة تغيير الأنشطة كلما لزم ذلك، ويعتبر التنافس من اهم الدوافع التي تحفز المؤسسة على تعديل أهدافها وإعادة النظر في الموارد التي تستخدمها سواء كانت أصولا معنوية أو مادية، فمسألة القدرة على التكيف مرهونة بعامل امرونة الذي سيضمن للمؤسسة المحافظة على مكانتها في السوق وإلا فلا بد لها أن تتحمل العواقب.
- النمو (Croissance): وهو مفهوم يدل على الاستمرارية التي هي أساس البقاء، والذي يعتبر الهدف الرئيسي لكل مؤسسة، إن النمو سواء بتعظيم عوامل الانتاج أو رفع حصص المؤسسة في السوق، سيتمكن من تحقيق الأهداف الاجتماعية المرغوب الحصول عليها كابتلاع البطالة وإحداث الفارق في الثقافة التي ستنتشر طرديا مع نسبة نموها وأفضل مثال لذلك الثقافة اليابانية التي نشرت عن طريق نمو المؤسسات اليابانية و ظهور ما يسمى « Made in China ».

<sup>1</sup> جورج جاكسون وآخرون، التنظيم، متطور كلي للإدارة، ترجمة خالد حسن زروق معهد الادارة العامة، الرياض 1988 ص 58-60.

- الأداء في المدى الطويل: وهو يعكس مفهوم البقاء في ظل كل المتغيرات البيئية على الصعيد الكلي متمثلاً في الحكومات والاقتصاد والسياسات المالية أو على الصعيد الجزئي مع المتعاملين الماليين، الموردين و الزبائن بالإضافة إلى المؤسسات العاملة في نفس المجال، إن البقاء تحت ضغط المنافسة سواء في المنافع أو على الموارد بصورتها المادية أو المعنوية أو في المصبات أي على تلك الأسواق التي تستقبل أنواع السلع و الخدمات، لا يتم إلا بوجود تخطيط استراتيجي، وجود تصور واضح للأداء بطرفية (الكفاءة والفعالية).

### ثالثاً: التصنيف حسب معيار الشمولية<sup>1</sup>:

حسب هذا المعيار يقسم الأداء داخل المنظمة إلى أداء كلي و جزئي، أي أن الأداء هنا قد ينظر إليه إما على أساس أنه أداء عام كلي للمؤسسة وإعتبرها وحدة واحدة، أو ينظر على أساس جزئي، أي النظر للمؤسسة على أنها مجموعة من الأنظمة الفرعية المرتبطة فيما بينها.

#### 1/ الأداء الكلي:

يتمثل الأداء الكلي للمؤسسة في النتائج التي ساهمت جميع عناصر المؤسسة أو الأنظمة في تكوينها دون انفراد جزء أو عنصر لوحده في تحقيقها، فالتعرض للأداء الكلي للمؤسسة يعني الحديث عن قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الرئيسية بأدنى تكاليف الممكنة، ومثال الأهداف الرئيسية الربحية التي لا يمكن لقسم أو وظيفة لوحدها أن توفر الأموال الضرورية بأقل التكاليف وأقل المخاطر، ومصالحة الانتاج يجب أن تقدم منتوجات بأقل التكاليف وأحسن جودة.

2/الأداء الجزئي: على خلاف الأداء الكلي، فالأداء الجزئي هو قدرة النظام التحتي على تحقيق أهدافه بأدنى التكاليف الممكنة.

فالنظام التحتي يسعى إلى تحقيق أهدافه الخاصة به، لأهداف الأنظمة الأخرى، وبتحقيق مجموع أداءات الأنظمة التحتية يتحقق الأداء الكلي للمنظمة وكما سبق الإشارة إليه، أهداف المؤسسة يجب أن تكون متكاملة و متسلسلة تشكل شبكة فيما بينها.

<sup>1</sup> عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة و الفعالية، مجلة العلوم الانسانية، العدد الأول، جامعة بسكرة، الجزائر 2001، ص 88.

رابعاً: التصنيف حسب المعيار الوظيفي:

حسب هذا التصنيف ينظر للأداء كل وظيفة على حدى، فهو يحدد الوظائف و النشاطات التي تمارسها المؤسسة.

وينقسم الاداء في هذه الحالة حسب الوظائف المسندة إلى المؤسسة التي يمكن حصرها في الوظائف الثلاث التالية: وظيفة التسويق، ووظيفة المالية ووظيفة الانتاج.

1/ أداء الوظيفة التسويقية:

يتحدد هذا الداء من خلال قدرته على تحسين المبيعات، رفع قيمة الحصة السوقية وتحقيق رضا العملاء، وبناء علامة ذات سمعة طيبة لدى المستهلكين إن حقيقة الوظيفة التسويقية تعتبر من التحديات الكبرى في المؤسسة إذ تطرح مشكلة قدرة تقييم الرضا و مقدار تأثير الحملات التسويقية على الزبائن هذا ما يفسر نسبة الدوران العالية للمستخدمين في هذه المصلحة و ذلك راجع لصعوبة تقييم أدائهم مما يتسبب في كثير من الأحيان خلافات كبيرة بين العمال.

2/ أداء الوظيفة المالية:<sup>1</sup>

يتمثل هذا الأداء في قدرة المؤسسة على بلوغ أهدافها المالية بأقل التكاليف الممكنة فالاداء المالي يتجسد ف قدرتها على تحقيق التوازن المالي وتوفير السيولة اللازمة لتسديد ما عليها، وتحقيق معدل مردودية جيد وتكاليف منخفضة، ويتمثل هذا الأداء أيضا في بقاء هيكل مالي فعال يحقق بلوغ أكبر عائد على الاستثمارات و الوصول إلى أقصى مستويات المردودية الممكنة و غالبا ما تخضع هذه اوظيفة لتقييم وتحديد أدائها و فعاليتها من خلال هذين العنصرين، ويجدر الاشارة إلى أن قدرة المسيرين على تحقيق هذا الهدف مقترن بالتحفيز الذي تمنحه المؤسسة سواء كان ماديا مقابل رفع المردودية أو معنويا.

3/ أداء وظيفة الانتاج:<sup>2</sup>

يتحقق الأداء الانتاجي للمؤسسة عندما تتمكن من تحقيق معدلات مرتفعة للانتاجية مقارنة بمثيلاتها أو بنسبة القطاع الذي تنتهي إليه، و إنتاج منتجات بجودة عالية وبتكاليف منخفضة تسمح لها بمزاومة منافسها وتخفيض نسبة توقف الآلات و التأخر في تلبية الطلبات.

<sup>1</sup> Marcel laflame, le management : approche systémique geatan Marin éditeur, 3ed CANADA ? 1981 P 356.

<sup>2</sup> Abdelatif khemakhem, la dynamique du contrôle de gestion, Dunod, 2ed Paris 1976 P 357.

المطلب الثالث: محددات الأداء

الأداء هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقرارات وإدراك الدور أو المهام ويعني هذا أن الاداء في موقف معين يمكن أن ينظر إليه على أنه نتاج العلاقة المتداخلة بين كل من الجهد، القدرات، إدراك الدور أو المهام. الجهد: وهو الجهد الناتج من حصول الفرد على التدعيم إلى الطاقات الجسمية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته.

القدرات: تعني الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة.

إدراك الدور أو المهمة: تعني الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، و تقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه.

و الملاحظ مما سبق أن عناصر الأداء تتعلق بالموظف شاغل الوظيفة فقط والجهد، القدرات والمهارات، نمط الأداء وهي عناصر تخضع لسيطرة الموظف، بينما أن في الواقع هناك عناصر تخزن عن سيطرة الموظف هذه العناصر هي:<sup>1</sup>

- الوظيفة: (متطلبات العمل) وما يتعلق بها من واجبات ومسؤوليات وأدوات وتوقعات مطلوبة من الموظف، إضافة إلى الطرق والأساليب والأدوات والمعدات المستخدمة.
  - الموقف (بيئة التنظيم الداخلية): أو ما تتصف به البيئة التنظيمية حيث تؤدي الوظيفة والتي تتضمن مناخ العمل، الاشراف ووفرة الموارد والانظمة الادارية والهيكل التنظيمي ونظام الاتصال والسلطة وأسلوب القيادة ونظام الحوافز والثواب والعقاب.
- إضافة إلى العناصر السابقة قد تؤثر البيئة الخارجية للتنظيم الذي يعمل به الموظف على أدائه ممثلة في المنافسة الخارجية والتحديات الاقتصادية.

<sup>1</sup> بعجي سعاد مرجع سبق ذكره ص 4-5.

المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في الأداء

إن تعدد العوامل المؤثرة في أداء المؤسسات الاقتصادية جعل مهمة تحديدها بدقة والاتفاق عليها من طرف الباحثين أمرا صعبا للغاية، وخاصة إذا كان الأمر يتعلق بتحديد مقدار التأثير وكثافته<sup>1</sup>.

ومنهم من يصنف عوامل الأداء إلى عوامل الأداء إلى عوامل داخلية وخارجية العوامل الداخلية تتمثل في العنصر البشري، الإدارة، التنظيم، طبيعة العمل العوامل الفنية، والعوامل الخارجية فتتمثل في البيئة السياسية، البيئة القانونية والاقتصادية والبيئة الاجتماعية<sup>2</sup>.

أما البروفيسور R.A.THIETART فيرى بأن العوامل الأساسية المؤثرة في الأداء هي: التحفيز، المهارات، مستوى العمل والممارسات<sup>3</sup> و يصنف بعض الباحثين العوامل المؤثرة إلى عوامل غير خاضعة لتحكم المؤسسة و المتمثلة في متغيرات المحيط الخارجي للمؤسسة و عوامل خاضعة لتحكم المؤسسة و المتمثلة في متغيرات المحيط الخارجي للمؤسسة و عوامل خاضعة لتحكم المؤسسة تتمثل في عوامل تقنية و عوامل بشرية<sup>4</sup>.

أولا: العوامل الخاضعة لتحكم المؤسسة نسبيا:

إن تحكم المؤسسة في العوامل الداخلية هو تحكم نسبي، وهذا نظرا لترابط العوامل الداخلية فيما بينها، وتأثرها أيضا بعوامل أو متغيرات المحيط الخارجي، فتحكم المؤسسة في عواملها الداخلية له حدوده إلا في بعض الحالات أين تتمكن المؤسسة من التحكم الكلي في بعض متغيراتها، و دور المسير اتجاه هذه العوامل هو تعظيم تأثيراتها الايجابية وتخفيض تأثيراتها السلبية.

1. التحفيز:

يتمثل التحفيز في المؤسسة في الحاجة أو الطاقة الداخلية التي تدفع الفرد إلى العمل في اتجاه موجه نحو الهدف "فالمؤسسة عن طريق التحضير الجيد لمختلف العمال قد تتمكن من بلوغ أهدافها و من ثمة تحقيق الأداء الجيد.

<sup>1</sup> عادل عيشي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، قياس و تقييم، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة 2001-2002 ص 10.

<sup>2</sup> قدير فوزية، المورد البشري و تحسين أداء المؤسسة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر 2005، 2006 ص 21.

<sup>3</sup> Ragmond Alain Theitart, La dynamique de l'homme au Travail les editions d'organisation, Paris 1977 p51.

<sup>4</sup> عبد المليك مزهودة مرجع سبق ذكره ص 91.

2. المهارات:

يمكن تنظيم المهارات في ثلاث مستويات

- مهارة التقليد وتمكن من انجاز أو القيام بالنشاطات المتكررة حسب إجراءات محددة مسبقا.
- مهارة الاسقاط تسمح انطلاقا من وضعية مغطاة بمواجهة وضعيات مجبر أن يعود إلى رصيده المعرفي ويستغله في إيجاد الحلول فحسب هذه الحالة يجب على الفرد أن يكون مبدع في التصرف و التعامل مع حالات جديدة لم يسبق له مواجهتها.
- مهارة الابداع تعتبر مهمة وهذا لما يمكن لها أن تؤثر في اداء المؤسسة.

3. التكوين:

يعد التكوين نوع من الاستثمارات في العنصر البشري التي يمكن القيام بها لتحسين الأداء الكلي للمؤسسة ويظهر دور في تحسين الأداء عبر النقاط التالية:

- رفع مستوى معارف الأفراد ونشرها وتحسين تقنياتهم في العمل .
- يسمح التكوين بتحسين التنظيم وتنسيق المهام.
- يسهل عملية الاتصال وتحرك المعلومات في كل الاتجاهات.

ثانيا: العوامل الغير خاضعة لتحكم المؤسسة

تتمثل في مجموعة المتغيرات والقيود التي لا تستطيع المؤسسة التحكم فيها فهي بذلك تنتمي إلى المحيط الخارجي الذي له تأثير كبير في الأداء والتخفيف من التأثير السلبي للمحيط في الأداء يكون بالتأقلم بسرعة، ويمكن تقسيم هذه العوامل حسب معيار الطبيعة إلى عوامل اقتصادية، عوامل اجتماعية، عوامل تكنولوجية وعوامل سياسية قانونية.

1 - عوامل اقتصادية:

تتمثل في مجموعة العوامل كالنظام الاقتصادي الذي تتواجد فيه المؤسسة الظرف الاقتصادي كالأزمات الاقتصادية وتدهور الأسعار ارتفاع الطلب الخارجي ... فالظرف الاقتصادي قد يتيح عناصر ايجابية للمؤسسة، كحالة تلك التي يركز نشاطها على التصدير وتستفيد منها ارتفاع الطلب الخارجي، وكذلك الأسواق والمنافسين.

## 2 - العوامل الاجتماعية:

"تتمثل في العناصر الخارجية المرتبطة بتغيرات سلوك المستهلكين، بالعلاقات بين مختلف مجموعات المجتمع وبالتأثير الذي تمارسه تلك العناصر على المؤسسات" من التعريف يتبين أن العوامل الاجتماعية شديدة الصلة بالعامل البشري، ومن هذه العوامل نذكر النمو الديمغرافي فئات العمر.

## 3 - العوامل التكنولوجية:

تتمثل في التغيرات والتطورات التي تحدثها التكنولوجيا كإيجاد طرق جديدة لتحويل الموارد إلى سلع وخدمات، واختراع آلات جديدة من شأنها تخفيض تكاليف الإنتاج.

## 4 - عوامل سياسية وقانونية:

هي أيضا عناصر خارجية لا يمكن التحكم فيها تتمثل عموما في الاستقرار السياسي والأمني للدولة، نظام الحكم العلاقات مع العالم الخارجي ... وكل العوامل السابقة الذكر قد تشكل فرصا تستفيد منها المؤسسة لتحسين أدائها الإجمالي أو مخاطر تفرض على المؤسسة التأقلم للتخفيف من حدتها.

من خلال ما تم عرضه حول العوامل المؤثرة في الأداء يمكن القول أن الأداء هو دالة للعديد من المتغيرات الكمية والنوعية، المتحكم في بعض منها وغير متحكم في البعض الآخر<sup>1</sup>.

## المبحث الثاني: قياس أداء المؤسسة.

يعتبر الأداء ذلك النشاط الشامل لمختلف المهام والعمليات والذي يعكس قدرة المؤسسة على استغلال إمكانياتها رغبة منها في تحقيق أهدافها وغاياتها والتي تكون مجسدة في شكل خطط وسياسات وبرامج عمل، كما أن المؤسسة تتمكن من معرفة مدى انجاز الوحدات والأقسام.

## المطلب الأول: ماهية قياس الأداء<sup>2</sup>.

القياس هو تحديد كمية أو طاقة عنصر معين وغياب القياس يدفع المسيرين إلى التخمين واستخدام الطرق التجريبية التي قد تكون أولا تكون ذات دلالة، إذن قياس الأداء هو تحديد مقدار نتائج المؤسسة، وتعد عملية قياس الأداء المرحلة الأولى من عملية الرقابة المتمثلة في ثلاث مراحل أساسية: القياس المقارنة وتصحيح الانحراف.

<sup>1</sup> عادل عشي، مرجع سبق ذكره ص 11-13

<sup>2</sup> George R. Terry, stelhan.G Franclin, les principes du management ed economica 8ed paris 1985, p 493.

وقياس الأداء لا يتم في أغلب الحالات إلا بتوفر مجموعة من المعايير والمؤشرات التي تمكن من تحديده وتحديد تطورات المحققة إذا استلزم الأمر مقارنة بينه وبين الأداء السابق له.

أولاً: مفهوم قياس الأداء

تعتبر عملية قياس الأداء من أهم العمليات لأنه بدونها لا يمكن القيام بعملية الرقابة<sup>1</sup> وسنتناول تعريفين في هذا العنوان لقياس الأداء.

التعريف الأول:

القياس هو تحديد قيمة شيء ومقارنته بمعيار متفق عليه، ومعنى ذلك أن القياس هو مقارنة الشيء المراد قياسه بشيء آخر متفق عليه.<sup>2</sup>

التعريف الثاني:

القياس هو "تحديد كمية أو طاقة عنصر معين وغياب القياس يدفع المسيرين إلى التخمين واستخدام الطرق التجريبية التي تكون أولاً تكون ذات دلالة".

إذن قياس الأداء هو تحديد مقدار نتائج المؤسسة.<sup>3</sup>

إضافة إلى التعريفين السابقين سنقوم بتحديد خطوات عملية قياس الأداء كما يلي:

الخطوة الأولى: التعرف على طبيعة العمل المراد قياس أداء العاملين فيه وهو ما يعني تحليل وتصنيف وتقييم الوظائف.

الخطوة الثانية: تحديد أسس أو معايير التقييم وإعلام المقيمين والمقيمين ولا بد أن تكون هذه المعايير واضحة كما ونوعاً.

الخطوة الثالثة: إطلاع الرؤوس ومناقشته بالتقرير عن أدائه.

<sup>1</sup> عمار بن عشي الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، قياس وتقييم مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة 2001-2002 ص 05

<sup>2</sup> قديد فوزية، المورد البشري وتحسين أداء المؤسسة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر 2005، 2006 ص 42.

<sup>3</sup> عادل عشي، عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة، مذكرة تخرج مقدمة ضمن نيل شهادة الماجستير جامعة محمد خيضر، بسكرة 2001-2002 ص 14.

الخطوة الرابعة: اتخاذ الإجراءات المناسبة لتصحيح المسار وتلاقي أي خروج عن المعايير المحددة<sup>1</sup>.

ثانياً: فوائد قياس الأداء<sup>2</sup>.

تتمثل فوائد قياس الأداء فيما يلي:

1/- التعرف على تحقيق متطلبات العملاء وكيف نعرف أننا نزود عملائنا بالمنتجات والخدمات التي يريدونها.

2/- مساعدتنا في فهم العمليات التي نقوم بها وبيان ما نعرفه وما لا نعرفه ومعرفة أين تكمن المشكلات.

3/- التأكد من أن القرارات قائمة على الحقائق وليس على العواطف وهل قراراتنا قائمة على حقائق أو أرقام موثقة أم البديهة والعاطفة.

4/- بيان مواضيع وأماكن التحسين المطلوب وأين يكمن الأفضل.

5/- بيان إمكانية تحقيق الأفضل وهل لدينا صورة واضحة له.

المطلب الثاني: تقييم الأداء

أولاً: معنى تقييم الأداء

هناك عدة تعاريف لتقييم الأداء، وسنحاول الاقتصار على مجموعة منها ولا يضح معناها، وتقييم الأداء يعني تقديم حكماً ذو قيمة على إدارة مختلف موارد المؤسسة، أو بتعبير آخر يتمثل تقييم الأداء في قياس نتائج المنظمة في ضوء معايير محددة سلفاً، ومن التعريف يتضح أن عملية التقييم تتمثل في عنصرين أساسيين هما: القياس الذي يتم بموجب مجموعة من المعايير والمؤشرات، وإصدار أحكام على ما تم قياسه، ومن هنا نستنتج أن القياس مرحلة أساسية من عملية التقييم<sup>3</sup>.

- عملية تقييم الأداء هي "عملية لاحقة لعملية اتخاذ القرارات، والغرض منها فحص المركز المالي والاقتصادي للمنظمة في تاريخ معين وذلك كما في استخدام أسلوب التحليل المالي والمراجعة الإدارية<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية 2010 ص 345-347

<sup>2</sup> فتوح محمد عبد العالي، مؤشرات قياس الأداء، مدير البحوث والتطوير شركة لبنك، مصر ص 06

<sup>3</sup> عادل عشي، مرجع سابق، ص 14.

<sup>4</sup> محمد صغير القريشي، الأداء المالي وأدوات قياسه ومراقبته، الملتقى: مجمع مداخلات الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، طبعة 02، المنعقد بجامعة ورقلة يومي 22 و 23 نوفمبر 2011 ص 111

- ويرى البعض الآخر أن عملية تقييم الأداء هي "قياس الأداء الفعلي ومقارنة النتائج المطلوب تحقيقها، أو الممكن الوصول إليها حتى تكون صورة حية لما حدث ويحدث فعلا، ومدى النجاح في تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط المصنوعة بما يكفل اتخاذ الإجراءات الملائمة لتحسين الأداء، ويرى البعض الآخر بأنها "عملية قياس موضوعية لحجم ومستوى ما تم إنتاجه بالمقارنة مع المطلوب إنجازه كما ونوعا وعلى شكل علاقة نسبية بين الوضعية القائم والمطلوب<sup>1</sup>.

- يرتبط تقييم الأداء في هذه الحالة بالمكافأة ويرجع سبب ذلك إلى الأنظمة والإجراءات التي كانت تعتمد على نتائج التفاعل بين قدرات ومهارات الفرد ومقارنتها بأنظمة الحوافز والأجور<sup>2</sup>.

ويرى عساف (1988) عملية تقييم الأداء بأنها "محاولة لتحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية أو بدنية، أو مهارات فنية أو فكرية أو سلوكية وذلك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف ومحاولة تعزيز الأولى ومواجهة الثانية وذلك كضمان أساسي لتحقيق فاعلية المنظمة الآن وفي المستقبل<sup>3</sup> ويحقق نظام تقييم الأداء فوائد كثيرة لكل من الفرد وتلك المنظمات التي يعمل بها (Denisi and Griffin 2001)، حيث يساهم تقييم الأداء في تطوير القدرات الذاتية للأفراد كونه يبصرهم بجوانب ضعفهم ويدلهم على معالجة مظاهر الضعف لديهم (زوليف 2001)، وتبرز الشعور بالعدالة لدى الموظفين، وأن جهودهم المبذولة تأخذ بعين الاعتبار، مما يؤدي إلى دفعهم للعمل باجتهاد وجدية وإخلاص، حتى يتمكنوا من الحصول على احترام وتقدير رؤسائهم.

- وهناك من يعرف تقييم الأداء بأنه "معرفة مدى تحقيق الأهداف المرسومة للوحدة الصناعية وكيفية استخدام الموارد، وحساب المنافع والتكاليف وأثار ذلك على الوحدة نفسها".

وهناك تعاريف أخرى تركز على الكفاءة والفعالية كمياري للقياس وربطها بطبيعة هدف عملية التقييم بوصفها مرشدا للنشاط في المؤسسة وعليه فإن: "تقييم الأداء عملية القصد منها التوصل إلى الحكم على درجة كفاءة وفعالية المؤسسة ككل ولكافة جوانب النشاطات والعلاقات المختلفة، وأن عملية التقييم بهذا يجب أن تكون شاملة لكل جزئيات وأقسام النشاط في المؤسسة، فيتم تقييم كل مركز على حدة تم تجميع النتائج لتصل إلى التقييم الشامل للمؤسسة ككل<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> نائلة نعمان روبين النونو، سياسات تقييم أداء العاملين في مؤسسات التعليم العالي الحكومية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة 2004 ص 21.

<sup>2</sup> السعيد بريش، نعمة مجاوي أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها، الملتقى: مجمع مداحلات الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات، الطبعة الثانية، المنعقد بجامعة ورقلة يومي 22،23 نوفمبر 2011 جامعة عنابة، الجزائر ص 299.

<sup>3</sup> نسرين محمد عبد الحمود، العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة ومجالات إدارة الموارد البشرية وأثرها على الأداء، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على الماجستير جامعة اليرموك 2004 ص 48

<sup>4</sup> علي عبد الله، أثر البيئة على أداء المؤسسة العمومية الاقتصادية أطروحة دكتوراه جامعة الجزائر 1999 ص 15.

مما سبق ذكره من تعاريف تقييم الأداء سوف نقترح التعريف التالي:

تقييم الأداء هو جزء من عملية الرقابة، فهو يعمل على قياس نتائج المؤسسة باستخدام مجموعة من مؤشرات الكفاءة والفعالية، ومقارنتها بالمعايير المحددة سلفاً في عملية التخطيط ومن ثم إصدار أحكام تقييمية تساعد على اتخاذ القرارات<sup>1</sup>.

ثانياً: خصائص التقييم الجيد للأداء

لنجاح عملية تقييم الأداء وتحقيق أهدافه يشترط توفر مجموعة من الخصائص، وإن نظام التقييم الجيد للأداء يتميز بمجموعة من الخصائص الشديدة الارتباط بمؤشرات التقييم تتمثل في:

1/- الصدق أو السلامة:

تتمثل سلامة أداة القياس في تمكّنها من إعطاء الحقيقة، والمؤشرات الموضوعية هي أدوات قياس صادقة عكس المؤشرات الذاتية، هذه الأخيرة توجد بكثرة عندما يتعلق الأمر بقياس أداء الموارد البشرية لأن أداة التقييم هي الأفراد إن الصدق أو السلامة محققة طالما كانت أدوات القياس موضوعية.

2/- الثبات أو الوفاء:

إن وفاء وسيلة القياس تعني بصفة عامة أنها دائماً تقدم نفس النتائج عندما يتم استخدامها لعدة فترات لقياس نفس الشيء "هذه الخاصية دائماً محققة عندما يكون المؤشر كمي عكس المؤشرات النوعية، فمثلاً رأي العملاء مؤشر نوعي في جودة سلعة معينة بنفس الخصائص في فترتين مختلفتين ليس بالضرورة نفس الرأي، أما عن أنواع الوفاء فهي عديدة نذكر منها الوفاء المتكافئ الذي يتحقق عندما يستعمل مسؤولين نفس الاستمارة لقياس أداء نفس المجموعة من المستفيدين في وقت محدد ويصلان إلى نفس النتائج، والوفاء المتجانس يشترط بأن تكون مجموعة أسئلة وسيلة القياس لقياس نفس الشيء تعطي نفس النتائج.

3/ الحساسية:

القدرة على تمييز عدة درجات من الآراء هذا يعني إن وجد اختلاف بين أدائين فإن المؤشرات طبع إدراك ذلك<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> عادل عشي، مرجع سبق ذكره، ص 15.

<sup>2</sup> الهلة سناء، بريقش عائشة، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ليسانس غير منشورة في علوم التسيير جامعة قاصدي مرباح ورقلة 2009-2010 ص 42.

4/ الكفاية:

تتمثل في القدرة على تقييم جميع جوانب الأداء، مثل الأداء المالي، الأداء التجاري، الأداء الاجتماعي، الأداء الإنتاجي<sup>1</sup>.

المطلب الثالث: عناصر وأهمية وأهداف تقييم الأداء.

أولاً: عناصر تقييم الأداء:

يقصد بعناصر تقييم الأداء العاملين الإجراءات التطبيقية التي تساهم في نجاح وفعالية عملية تقييم الأداء ومنها:

1/ المقيم أو المشرف المباشر: هو الذي يتسم بما يلي:

المشرف المباشر هو الشخص الأكثر قرباً من الفرد العامل وبالتالي فهو في الموقع الأفضل لملاحظة عمله وأدائه، وإن المشرف أكثر قدرة على تحليل وتفسير وتقييم أداء المرؤوسين وفقاً لأهداف وخطط المنظمة التي هو أعلم بها من غيره، وبإمكان المشرف الربط بين العوائد التي يستحقها الفرد العامل وفقاً لأدائه.

2/ فترة ووقت التقييم:

ليس من السهل تحديد فترة وقت تقييم الأداء للعاملين ولكن من الممكن الاعتماد على أداء المستشارين في مجال إدارة الأفراد حيث يومي هؤلاء أن التقييمات الدورية هي المفضلة بسبب تأثيرها على تعديل السلوك، عندما يزود الأفراد بالتغذية العكسية عن نتائج التقييم وتشخيص نقاط الضعف لديهم ويتم إرشادهم وتوجيههم من قبل الإدارة لكيفية تعديل سلوكهم ورفع كفاءتهم وفعالية أدائهم.

3/ إجراءات التقييم:

بعد تحديد المقيم والوقت لا بد من إتباع إجراءات معينة في تنفيذ هذه العملية، وأهم إجراء هي المقابلة للأفراد العاملين لإمدادهم بالمعلومات التي تهمهم والتي يستفيدون منها في تحسين أدائهم مستقبلاً<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> عادل عشي، مرجع سبق ذكره، ص 20

<sup>2</sup> سميرة طهراوي، تقييم الأداء وتأثيره على دافعية الموظفين، مذكرة تُخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الليسانس في علوم التسيير، المركز الجامعي للدكتور يحي فارس بالمدينة 2007-2005 ص 09.

ثانيا: أهمية تقييم الأداء

بعد أن يكون للمؤسسة نظام تتوفر فيه الخصائص والشروط ، فإنه يمكن أن يقدم لها الكثير في مجال تسيير مواردها وخاصة منها الموارد البشرية.

- 1 - المكافأة: بالإضافة إلى الأجر الذي يتحصل عليه العاملون فإن المؤسسة تكافئ المصلحة أو الفرد الذي كانت أو كان عاملا في تحقيق الإنحراف الإيجابي أي قدم أكثر مما هو مطلوب منه ، ويؤدي هذا الأسلوب إلى خلق المنافسة بين مختلف العاملين والمصالح ، فهو أداة للتحفيز إلى العمل وتحسين النتائج داخل المؤسسة.
- 2 - تخطيط تعداد الأفراد: إن عملية تقييم أداء الأفراد تسمح للمؤسسة بمعرفة عدد الموظفين الحاليين وخصائصهم التي تستخدمها المؤسسة كمعلومات تساعد في تخطيط الأفراد
- 3 - التكوين: إن تطبيق برنامج تكوين الأفراد يتطلب إدراء تحليل دقيق لحاجات التكوين هذه الأخيرة تشمل على مجموعة من المراحل من بينها تقييم الأداء فهو يساعد إلى حد كبير في عملية تكوين الأفراد.
- 4 - التحرك الداخلي: إن تنقلات الأفراد المتمثلة عموما في الترقية التحويل ، تخفيض الرتبة ، التسريح قليلا ما تتحدد على أساس الأقدمية في المؤسسات الواعية وخاصة إذا تعلق الأمر بالإطارات ، ففي أغلب الحالات يظهر الأداء كعامل محدد لمختلف التنقلات التي تتم في المؤسسات ، فعملية تقييم الأداء تبدو مهمة للغاية عند ما يتعلق الأمر بقرارات الترقية والتحويل<sup>1</sup>.
- 5 - التدريب: إن قياس الأداء وتحليل الإنحراف يمكن من تحديد أوجه القصور في الأداء والجوانب التي تحتاج إلى تحسين ، ولتقويم القصور وتحسين الأداء تلجأ المؤسسة إلى تدريب العناصر التي كانت سببا في حدوث الإنحرافات السلبية ، ومن المستحسن للمؤسسة أن تجري قياس الأداء المتدربين ثم مقارنة بأدائهم السابق لنفس العمل وتحليل النتائج لإستخدامها في تحسين طرق التدريب نفسها بالإضافة إلى استخدامها في تقييم المتدربين<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Lavrent belanger et al G.RH une approche globale et integree ed geatanmorin , 3 impression quebec 1984 p 173-174

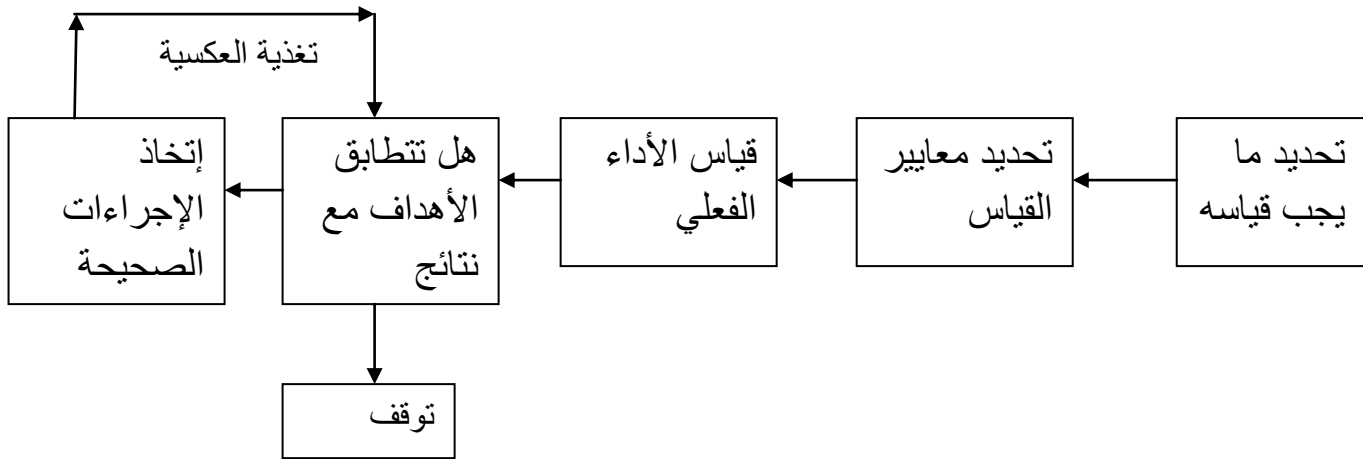
<sup>2</sup> صلاح الدين السيسى ، مرجع سبق ذكره ص 235

ثالثا : أهداف تقييم الأداء

تسهم عملية تقييم الأداء بتحقيق جملة من الأهداف أهمها<sup>1</sup>:

- يساعد تقييم الأداء على معرفة مواطن الضعف لدى العمال والإطلاعهم عليها وهذا من أجل مساعدتهم على تحسين وتطوير أنفسهم ، وأيضا يساهم في إكتشاف أفراد ذوي الكفاءات والنمهارات العالية والتميزة والعمل على تطوير تلك المواهب وهذا من أجل خدمة المصالح العامة للمؤسسة.
- المساهمة في رفع الروح المعنوية لدى العاملين وذلك من خلال إشباع حاجاتهم ورغباتهم.
- المساهمة في تحديد وتوضيح أداء العاملين وما يتبع ذلك من نتائج كتنمية العاملين.
- كما يساهم في وضع الخطط المستقبلية لأنه يقدم صورة للمؤسسة واضحة عن أداء العاملين حيث أن هذا التقييم يساعد الرؤساء على اتخاذ القرارات ووضع صورة مستقبلية.
- مساعدة المشرفين المباشرين على تفهم العاملين الذين تحت إشرافهم ، وأيضا يساهم في تحسين الاتصال وتقوية الروابط بين الطرفين.

شكل (02-II) خطوات تقييم الأداء



المصدر: أحمد القطامين ، الإدارة الإستراتيجية : مفاهيم وحالات إستراتيجية دار مجداوي للنشر والتوزيع عمان ط1 عمان 2002 ص 164.

نستخلص من شكل أعلاه مايلي:

<sup>1</sup> مروان محمد بني أحمد وأخرون القيادة والرقابة والإتصال الإداري دار حامد للنشر والتوزيع ، عمان ط1 2008 ص 106-107

الخطوة الأولى: تحديد ما يجب قياسه:

في هذه الخطوة يتم تحديد العناصر التي يجب تقييم أدائها ومراقبتها ومن الشروط المهمة لنجاح هذه الخطوة وضمان استمرارها بصورة أحسن مايلي:

- يجب أن 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.

الخطوة الثانية تحديد معايير لقياس الأداء:

تتضمن هذه المرحلة تحديد المعايير التي تستخدم في تقييم النتائج العناصر التي تحديدها وتمثل المعايير تعبيراً مفصلاً عن الأهداف الإستراتيجية ، وهي بذلك تشكل مقاييس نتائج الأداء المقبولة والتي يتوقع منها أن تحقق الأهداف.

الخطوة الثالثة : قياس الأداء الفعلي:

يتم خلال هذه الخطوة قياس الأداء الحالي أي ما توصلت إليه المؤسسة فعلاً خلال فترة زمنية معينة.

الخطوة الرابعة: مقارنة نتائج الأداء الحالي مع المعايير:

في هذه المرحلة يتم التأكد من أن النتائج المتوصل إليها تساوي الأهداف الموضوعية أي هل نتائج الأداء الحالي متطابقة مع الأهداف أو لا ؟

فإن كان ما تم التوصل إليه هو فعلاً ما تن التخطيط له فإن عملية التقييم تتوقف عند هذا الحد ، أما إذا كان هناك انحرافات فإنه توجه مرحلة خامسة وهي اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة.

الخطوة الخامسة : اتخاذ الإجراءات التصحيحية :

يتم اللجوء إلى هذه المرحلة ظهور انحرافات في الأداء كما تعتمد هذه المرحلة على اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة لمعالجتها أو تركها وذلك باستخدام التغذية العكسية والتي يتم من خلالها معرفة ما إذا كانت تلك الاختلافات بين النتائج والأهداف كبيرة وحقيقية وما إذا كانت هناك حاجة إلى إجراءات تصحيح لها ، ويتم من خلالها معرفة مصدر ومنبع تلك الانحرافات وما إن كانت نابعة من عمليات وضع الخطط والسياسات المستخدمة في إنجاز الأعمال.

تلجأ أي مؤسسة اقتصادية إلى معرفة مدى التوصل إلى ما تسعى إليه عملية تقييم أداؤها وذلك في مختلف الوظائف فيها ، سواء كانت إدارية أو إنتاجية أو تسويقية أو غيرها من الوظائف ، وتستهدف هذه الأخيرة إلى الوقوف عند مستوى الأداء أو الإنجاز الحالي للمؤسسة مقارنة بالأهداف المدرجة في خططها مما يؤدي إلى اكتشاف مواطن الخلل والضعف فيها وأيضا مسبباتها وهو ما يسهل بذلك وضع الحلول اللازمة لها وتصحيحها فضلا عن أن عمليات تصحيح الانحرافات والأخطاء قد تتطلب إجراء تعديلات في الطرق والوسائل المستخدمة في الأداء أو في الأوامر والتعليمات وشرحها للمنفذين وتوعيتهم بالأهداف والخطط المقررة.

#### المطلب الرابع : 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 إليه والذي يجب عليه أن يشمل على جميع المستويات داخلها : 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 بالمقياس المالية التقليدية.

• أولا: المقاييس التقليدية (المالية): تهدف المؤسسات بصورة عامة إلى توسع دائرة استثماراتها وأنشطتها 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 أن هذه المقاييس هي ترجمة لنتائج القياس التشغيلي والتي تستخدم في تحديد مدى تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة<sup>1</sup>.

- أهم الفوائد : إن أهم الفوائد التي يمكن أن تقدمها المقاييس التقليدية هي ما يلي:
- ✓ توضح تكاليف المبادلات بين الموارد من 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.

- أهم الانتقادات : تتمثل فيما يلي:

<sup>1</sup> عمر الجمهاني ، أنظمة الرقابة الإدارية في تقييم أداء الشركات 2009/4/6

✓ لا تساعد المقاييس المالية التقليدية المديرين على إدراك العوامل التي توجه النجاح في مؤسساتهم مهارات العاملين وكفاءة العمليات التشغيلية التي تبذلها المؤسسة ، لذا فإن هذه المقاييس لا تعتبر بشكل كاف عن أداء المؤسسات وتحدد من قدرة مدراءها على إتخاذ القرارات الصائبة التي توجه الأداء المستقبلي فيها إلى أفضل مستوى.

✓ تضعف الأداء لأنها ذات طبيعة تاريخية ، بمعنى أن التقارير الصادرة تركز على الأنشطة التي حدثت في السابق دون الاهتمام بالقيمة الحالية والمستقبلية ، ولهذا فهي تعتبر غير كافية في عمليات اتخاذ القرارات التي يقوم بها المديرون لتحسين العمليات التشغيلية الحالية والمستقبلية.

• ثانيا : مقاييس متطورة (غير مالية):

تعتبر مقاييس الأداء غير المالية أداء رئيسية للرقابة الإستراتيجية ، إذ تمثل محاولة للتأكد على أهمية التوجه أو التغيير في العمليات الداخلية ، نظراً تشهده البيئة المحيطة بالمؤسسة من تغيرات تكنولوجية حديثة في تلك العمليات وما لهذه الأخيرة من أثر على زيادة احتياجات الزبائن وكذا اشتداد المنافسة التي أدت بدورها إلى ضرورة البحث عن مقاييس جديدة للأداء التشغيلي للمؤسسة تتلاءم مع الأهداف الصناعية الحديثة ، بالإضافة إلى ذلك فإن هذا النوع من المقاييس يتضمن على مقاييس كمية مثل إدارة الإنتاج على أساس عدد الوحدات المنتجة ومقاييس كيفية تقيس سمعة المنتج أو الخدمة ورضاء أو حسب كل باحث إذ اقترحت Whitt أربع مجالات للأداء تغطيها تلك المقاييس وهي المنتجات والأسواق العاملين والعملاء أما Gosling فقد اقترح مقاييس ترتبط بمجالات الموارد وأداء العمل والمنتجات على اعتبار أن قياس الأداء الكلي يجمع بين الكفاءة والفعالية بمعنى كفاءة في استخدام الموارد وفعالية في إنجاز النتائج المرغوبة أما smith فقد اقترح 65 مؤشراً غير مالي تم تصنيفها طبقاً لست ( 06 ) مجالات وهي : المدخلات ، أداء العمل ، المنتجات ، الأسواق ، العاملين والعملاء<sup>1</sup>.

استناداً إلى ما سبق فإنه يمكن القول أن تقييم وقياس الأداء أصبح يركز على مؤشرات غير مالية على حساب تلك المؤشرات التي تتعلق بالجانب المالي ، وفيما يلي ثلاث نماذج حديثة لتقييم الأداء:

1 - نموذج السلسلة القيمة: يهتم النموذج بالعلاقة الداخلية والخارجية مع العميل والموارد ، ونجد أن هذا النموذج يتمتع بأهمية كبيرة خاصة في المؤسسات التي تعمل في بيئة تنافسية عالية والتي ترتبط مباشرة

<sup>1</sup> هيثم أحمد حسين عبد المنعم ، نموذج محاسبي لقياس وتقييم الاداء المؤسسي للمنظمات ، دون تاريخ

بالعملاء حيث يساعدها هذا النموذج على التأكد من أن منتجاتها تكون متاحة دائما للعملاء في الوقت والمكان والسعر المناسب<sup>1</sup>.

2 - الأسلوب المقارنة: يعتبر أحد تلك الأساليب الحديثة في عمليات التقييم التي تستخدمها المؤسسات في

عمليات المقارنة بينها وبين المؤسسات الأخرى المنافسة لها أو ذات تفوق عليها في مجال تصوير المستندات حيث وضعت ما يسمى بالقياس المقارن التنافسي والذي يعتبر تلك العملية التي تستهدفها المؤسسة من أجل التطوير وذلك عن طريق مقارنة بين ملامح ومكونات منتجاتها مع غيرها من منافسين.

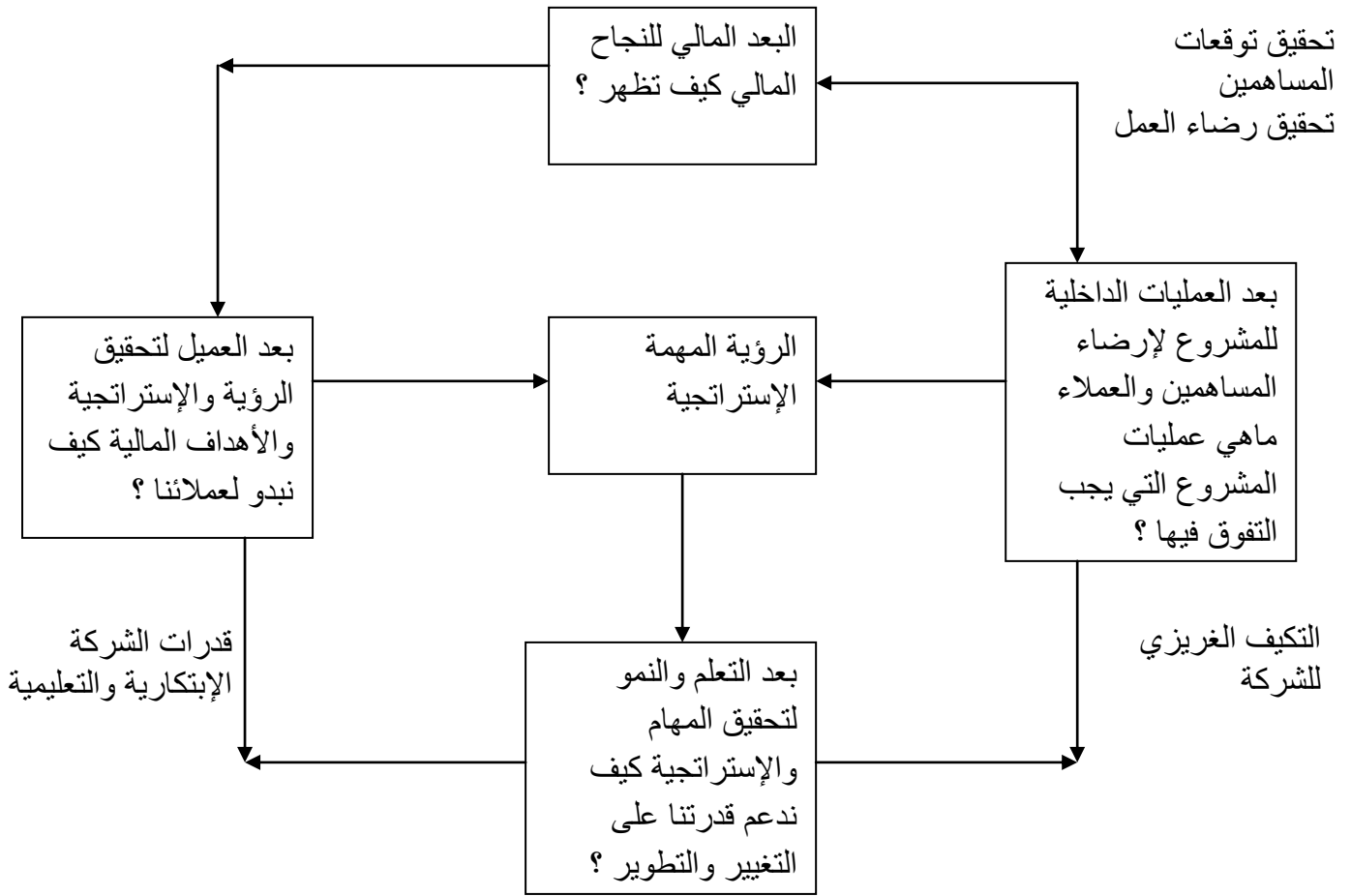
3 - نموذج بطاقات الأداء المتوازن: تعتبر بطاقة الأداء المتوازن أفضل النماذج وأوسعها انتشارا على

المستوى العلي كما أنها تمثل نظام قياس أداء متوازن ومتكامل وأداة لترجمة الإستراتيجية إلى أهداف تشغيلية ومؤشرات عملية تعمل على تحقيق رؤية المؤسسة بالإضافة إلى ذلك فقد تعددت وتجاوزت النظرة التقليدية للأداء والتي تركز على المقاييس والمؤشرات المالية التي تحقق مصالح المساهمين فقط إلى التعامل بالمؤسسة كالموظفين ، العمال ، الموردين ... إلخ.

لقد ظهرت بوادر إنشاء هذه البطاقة خلال فترة السبعينات من القرن العشرين على يد مجموعة من الأكاديميين والممارسين الفرنسيين التي قامت بتقديم منح يربط بين هيكل المعلومات بالمؤسسة وكل من الهيكل التنظيمي والإستراتيجية والمسؤولين عند اتخاذ القرارات فيها.

<sup>1</sup>نادية راضي عبدالحليم ، ، دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة المجلد 21 العدد الثاني ديسمبر 2005 ص 6-7

شكل (II-03) : نموذج بطاقة الأداء المتوازن



المصدر: نادية راضي عبد الحليم، مرجع سبق ذكره ص 7.

- يوضح الشكل المبين أعلاه نموذج الأداء المتوازن والذي يرتبط بالمجالات التالية: الأداء المالي، العلاقات مع العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو.

- إن المقاييس الغير مالية أو المتطورة تمثلت في جملة من الخصائص أهمها<sup>1</sup>:

• سهولة تتبعها وربطها بإستراتيجية المؤسسة فهي تساعد المديرين على اتخاذ القرارات الصحية 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 أو خطوات وقائية تمنع الوقوع في المشكلة.

<sup>1</sup> عمر جهماني، مرجع سبق ذكره ص 45

• تقلل من الحساسية النفسية بين الموظفين بعكس المقاييس المالية، حيث تظهر تقييماً لأداء كل قسم أو فريق عمل، مما يحسب أداء المديرين ويوفر مؤشرات أكثر دقة لتقويم أعمالهم، ويقلل الضغط على المديرين الناتج عن أدوات القياس المالية<sup>1</sup>.

من خلال الاستعراض السابق لمقاييس الأداء فإنه تبين أنه نتيجة للقصور في المؤشرات أو المقاييس المالية تعاضم دور تلك المقاييس غير مالية والتي فرضت نفسها على عمليات قياس وتقييم فلا بد لها من مراعاة جملة من الشروط التي تضمن نجاح عملية التقييم<sup>2</sup>:

- أن يتم اشتقاقها من الإستراتيجية وربطها بأهداف محددة
- أن يتم تعريفها بوضوح وتكون بسيطة الفهم
- يمكن أن تتأثروترقب من المستخدم وحدة أو بالتعاون مع الآخرين
- أن يكون لها هذه واضح ومناسب ومعادلة محددة.
- توفير معلومات دقيقة ومحكمة عن الأمور التي سيتم قياسها.

<sup>1</sup> عمر جهماني ، مرجع سبق ذكره ص 46

<sup>2</sup> نادية راضي عبد الحليم ، مرجع سبق ذكره ص 4

## خلاصة الفصل:

بعد الدراسة التي تطرقت إليها ، انقشع الغموض حول مفهوم الأداء وتميزت عن أشد المصطلحات قربا له وتبين أنه جمع بين الكفاءة والفعالية وحكم إيجابي وسلي يطلق على المنظمات والأفراد كنتيجة طبيعية لحسن أو سوء استخدام الموارد ومدى قدرتنا على تحقيق الأهداف والتي غالبا ما تقوم المؤسسات بترجمتها إلى مقاييس متعددة الأبعاد ، تناضل لبنائها بطرق عديدة ومختلفة وتسعى لتحيلها ، الأمر الذي يسهل المراقبة السليمة ومعرفة الأخطاء ومن تم تحريك عجلة البحث نحو اكتشاف مصادر الخلل والقيام بالإجراءات التصحيحية والتعديلات المناسبة وتحسين الأداء هو حلم كل مؤسسة ، وينبغي تجسيده على أرض الواقع ممكنا إذا ما تبنت هذه الأخيرة الطريقة الصحيحة.

## الفصل الثالث

واقع اللوجيستيك في مجمع

تربية الدواجن للغرب

تمهيد:

تختلف المؤسسات من حيث الشكل القانوني، الحجم وطبيعة النشاط، ورغم هذا الاختلاف فالمؤسسة لها دور هام في اقتصاد السوق ولقد تعرضنا في الفصلين النظريين إلى دراسة اللوجستيك والأداء التجاري لذا رأينا أنه لزاما علينا تكملة هذه الدراسة النظرية بدراسة ميدانية لمعرفة واقع اللوجستيك داخل المؤسسات الجزائرية، حيث وقع اختيارنا على مؤسسة عمومية ذات وزن اقتصادي معتبر كونها وحدة تقدم وتساهم في إنتاج وتغذية الأنعام للمجمع.

#### المبحث الأول: تقديم مجمع تربية الدواجن للغرب (GAO)

مهما كانت طبيعة وحجم المؤسسة فهي تعتبر مركز اقتصادي هام تعتمد عليه الدولة في الحد من الواردات وتحقيق الوصول إلى الكفاية الاقتصادية.

#### المطلب الأول: لمحة تاريخية عن مؤسسة (GAO)

في سنة 1981 أنشئ الديوان الوطني لتنمية الأنعام التي تفرعت عنه ثلاثة مؤسسات وهي:

- 1 - الديوان الوطني لتربية الدواجن للغرب.
- 2 - الديوان الوطني لتربية الدواجن لوسط البلاد.
- 3 - الديوان الوطني لتربية الدواجن للشرف.

وكل ديوان يشرف على ستة عشرة ولاية.

بالنسبة للديوان الوطني لتربية الدواجن للغرب في سنة 1989 أصبح يسمى بالشركة العمومية الاقتصادية، ونتيجة التغيرات تم فتح رأسمال للشركة الاقتصادية عام 1998 وأصبح يسمى بالمجمع الوطني لتربية الدواجن للغرب GAO والذي يقيم الديوان الوطني لتربية دواجن الغرب ووحدات تغذية الأنعام بالغرب الذي يحمل نظام قانوني حول شركة تسيير المساهمات طبقا للمادة 544 من المرسوم التشريعي رقم 08-93 المؤرخ في 1993/04/25.

معدل ومتمم للقانون التجاري فهي ذات طابع عمومي للشركة القابضة العمومية الفلاحية الغذائية برأسمال 2.502 مليار دينار حيث 68 منها تخصص للديوان الوطني لتغذية الأنعام و32 تخص شركة المساهمات بردود.

يقع المجمع في الجهة الغربية للبلاد أمام مقرها فهو كائن في ولاية مستغانم تم على طريق صلامندر<sup>1</sup>.

أولاً: طبيعة منتوجاتها<sup>2</sup>:

تقوم المؤسسة بعدة مهام تتمثل في:

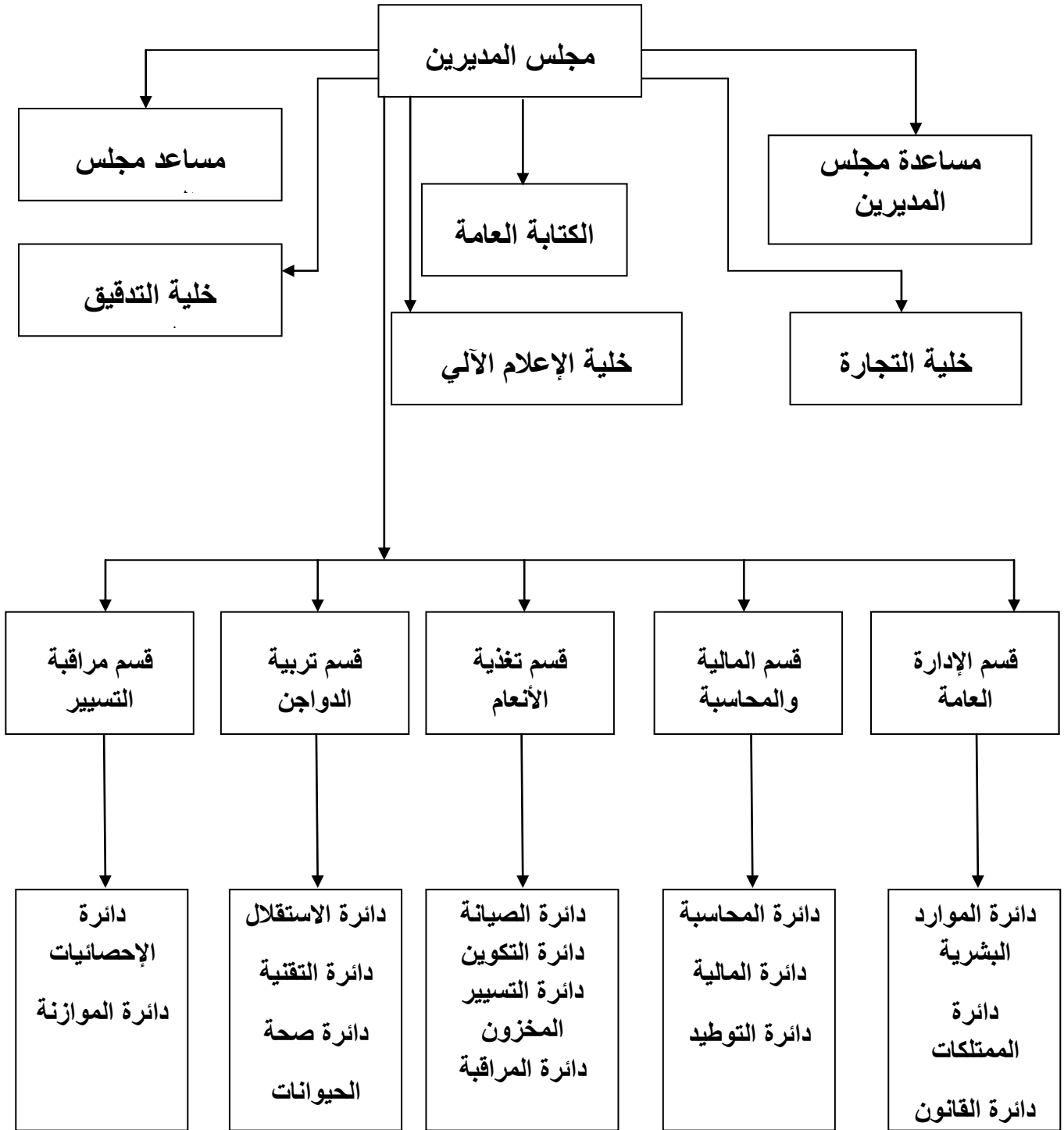
- تغذية الدواجن والأنعام.
- إنتاج البيض للاستهلاك.
- إنتاج كتاكيت أمهات اللحوم.
- إنتاج بيض للتحضين.
- إنتاج مادة الباتي Paté

---

<sup>1</sup> وثائق خاصة بالمؤسسة.

<sup>2</sup> وثائق خاصة بالمؤسسة.

الشكل (III-01): الهيكل التنظيمي للمقر



المصدر: وثائق خاصة بمجمع تربية الدواجن للغرب

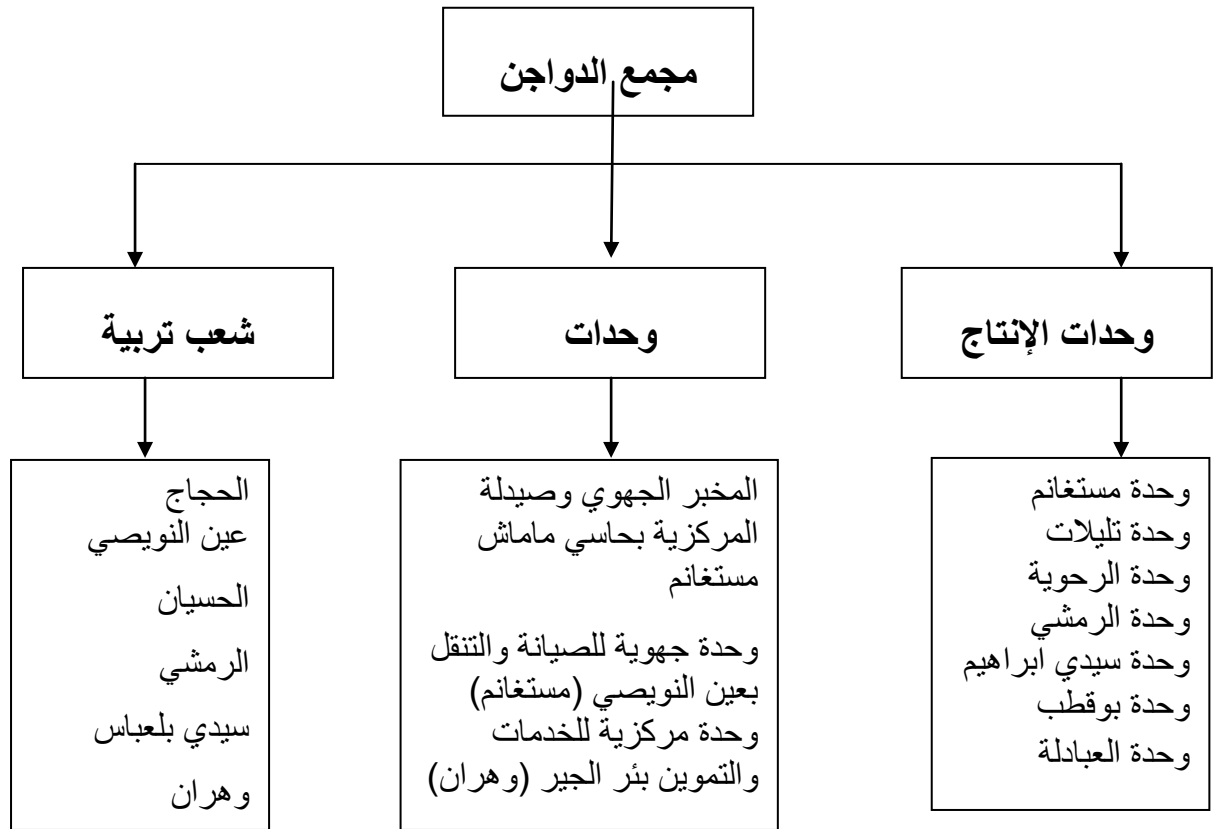
ثانيا: شرح الهيكل التنظيمي الخاص بالمقر للمجمع<sup>1</sup>:

يتكون مجمع الغرب لتربية الدواجن بالأخص المقر الإداري من:

- 1 - مجلس المديرين: يضم ثلاثة أعضاء واحد من بين الأعضاء يسمى رئيس مجلس المديرين أما الاثنين الآخرين هما أعضاء المجلس فعند اتخاذ القرار يكون باقتراح من رئيس المديرين ومناقشته مع الأعضاء وبعد الموافقة يتم إعلان القرار وإرساله إلى الوحدات التابعة للمجمع أما إذا تمت المعارضة فيجب أن يكون الاعتراض مكتوبا لأخذه بعين الاعتبار ومناقشته.
- 2 - مساعد مجلس المديرين: وتكون مهامه عن طريق تحضير الاجتماعات والمحاضرات الخاصة بمجلس المديرين وإعداد التقارير المتعلقة بمختلف النشاطات للوحدات ومجلس المديرين.
- 3 - خلية التدقيق: تقوم بمراقبة وتدقيق نشاطات المؤسسة ووحداتها المختلفة وتكون بصورة مفاجئة والمسئول عن التدقيق يقوم بتعيين خمسة إلى سنة أعضاء ذوي الاختصاصات المختلفة ويقومون بإعداد تقارير ورفعها إلى المسئول للدراسة واتخاذ القرارات.
- 4 - قسم الإدارة العامة: مسئول عن تطبيق القوانين المتعامل بها في المؤسسة ويتضمن كل من دائرة الموارد البشرية، دائرة الممتلكات ودائرة القانون.
- 5 - دائرة المالية والمحاسبة: تقوم بدراسة ومعرفة قدرة المؤسسة المالية على تحويل مختلف نشاطاتها من عمليات الشراء والبيع وتسجيل مختلف التدفقات (المالية، المادية، القانونية) ويتضمن دائرة المحاسبة ودائرة التوظيف.
- 6 - قسم تغذية الأنعام: يقوم بتسيير وتمويل الوحدات فيما يخص المواد الأولية لتغذية الأنعام والمخزونات من هذه المواد كما يسهر على نوعية وجودة المواد الأولية الغذائية للأنعام ويتضمن كل من دائرة الصيانة ودائرة التموين ودائرة تسيير المخزون ودائرة المراقبة والجودة.
- 7 - قسم تربية الدواجن: ويقوم بإعداد برنامج لإنتاج البيطريين ويقوم أيضا على جودة الإنتاج وصحة الدواجن للمحافظة على النوعية الجيدة ويتضمن كل من دائرة الاستغلال ودائرة التقنية ودائرة صحة الحيوانات.
- 8 - قسم مراقبة التسيير: حيث يقوم بإعداد الميزانيات المختلفة للمؤسسات كميزانيات المبيعات بالكمية وميزانية التكاليف وإنتاج وميزانية التموين والتحويل كما يقوم بإعداد ميزانية تقديرية لنشاط المؤسسة ويتضمن كل من دائرة الإحصائيات ودائرة الموازنات.

<sup>1</sup> بن عبد الله فاطمة - أثر المراجعة الداخلية على مصداقية المعلومة المالية في المؤسسة الاقتصادية - جامعة عبد الحميد بن باديس - مذكرة تخرج

الشكل (III-02) : تركيبة المجمع



المصدر: وثائق خاصة بمجمع تربية الدواجن للغرب

ثالثا: قراءة تركيبية<sup>1</sup>:

يقع مجمع Oravio في الجهة الغربية للبلاد ومقره الرئيسي يقع في طريق الميناء صلامدنربمستغانم حيث يضم عدة فروع ووحدات خاصة بتربية الدواجن وتغذية الأنعام موزعة عبر الغرب الجزائري وهي:

1 - وحدات تغذية الأنعام UAB: يضمن المقر الرئيسي لمجمع GAO التسيير المباشر لضمان وحدات تغذية الأنعام موزعة على الجهة الغربية للبلاد وهي وحدة مستغانم، وحدة تيارت، وحدة البيض، وحدة وهران، وحدة تلمسان ووحدة سيدي بلعباس.

2 - فروع تربية الدواجن: تضم مؤسسة بيع فروع للدواجن التي كانت تدعى مؤسسة الشخص الوحيد ذات المسؤولية المحدودة وأصبحت في 01 جويلية 2000 شركة مساهمة أكثر استغلالية عن المقر الرئيسي للمؤسسة وأصبح لها مجلس إدارة خاص بها طبقا للمادة 610 من المرسوم التشريعي رقم 3 و 6 المؤرخ في 25 أكتوبر 1993 من القانون التجاري وهي: مستغانم (حجاج)، مستغانم (النويصي)، مستغانم (الحسيان) تلمسان (الرمشي)، سيدي بلعباس، وهران.

<sup>1</sup> بن عبد الله فاطمة - مرجع سبق ذكره ص 86

3 - وحدات أخرى: تضم وحدة جهوية للذبح وهي عبارة عن شركة ساهم مختصة في نشاطات الذبح: تحويل وتسويق اللحوم البيضاء ووحدة مركزية للخدمات والتموين UCPA بسير جيد (وهران) كما يضم المجمع مخبر حلوب وصيدلية مركزية بحاسي ماماش (مستغانم) كما يضم وحدة جهوية للصيانة بعين النويصي (مستغانم).

#### المطلب الثاني: تركيبة الموارد البشرية داخل المجمع GAO

يتكون مجمع الغرب لتربية الدواجن من قوى بشرية تقدر بـ 1950 عامل موزعين على النحو التالي:

- المقر الإداري + وحدات إنتاج الأنعام + شركة التمويل.

عدد العمال يقدر بـ 524 عامل دائم و 12 مؤقت.

- بالنسبة للوحدات الأخرى: 1414 عامل منهم 1162 دائمون و 262 مؤقتون.

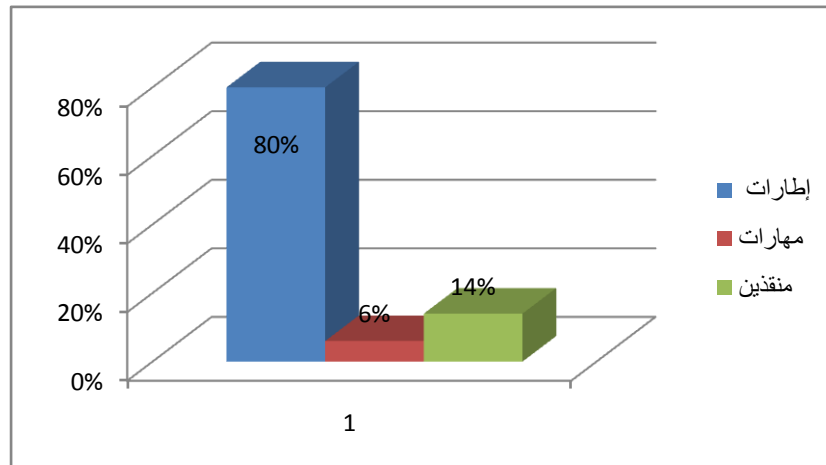
- أما بالنسبة للمقر الإداري للمجمع (ميدان الدراسة): 56 عامل، 53 عامل دائم و 03 مؤقتين.

#### الجدول (III-01): تركيبة اليد العاملة حسب التخصص المهني لسنة 2012

النسبة	العدد	التخصص المهني
80%	45	إطارات
6%	3	مهارات
14%	8	منقدين
100%	56	المجموع

المصدر: وثائق خاصة بمجمع تربية الدواجن للغرب

#### الشكل (III-03): يوضح تركيبة اليد العاملة حسب التخصص المهني



التحليل:

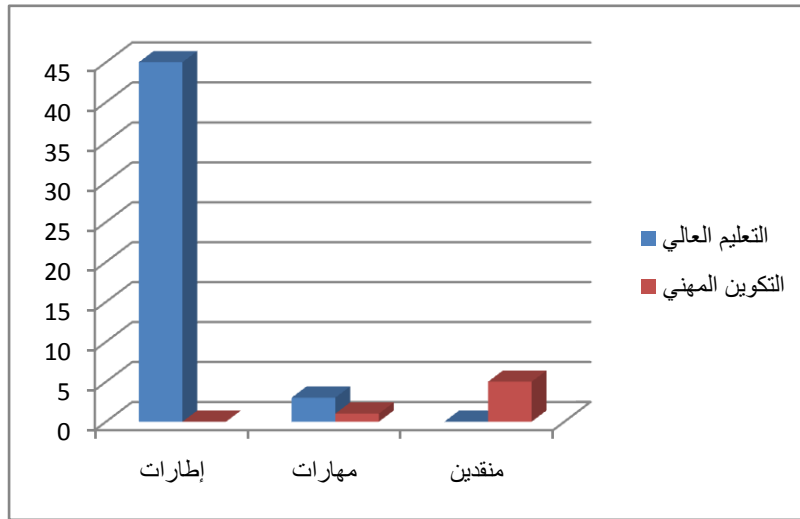
من خلال النسب يتضح أن المقر الإداري يعتمد على فئة الإطارات بالأغلبية وذلك راجع إلى الأعمال الإدارية بمختلف المستويات والأقسام وكذلك المخبر الذي يعتمد على كفاءة عالية.

الجدول (02-III): تركيبة اليد العاملة حسب الجنس للمقر الإداري

الجنس التخصص	رجال	نساء	مجموع
إطارات	29	16	45
مهارات	3	0	3
منقدين	5	3	8
المجموع	37	19	56
النسب	%67	%33	%100

المصدر: وثائق خاصة بالمجمع

الشكل (04-III): يوضح اليد العاملة حسب الجنس



التحليل:

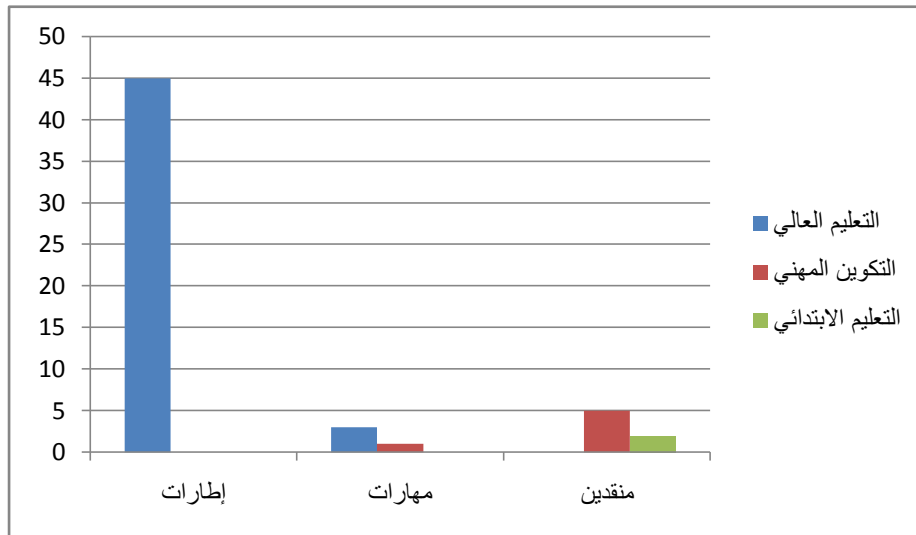
من خلال النسب نلاحظ أن نسب الرجال أكثر وتمثل %67 من نسب النساء وتمثل %33 وعدد الإطارات أكبر بالنسبة للرجال والنساء من الفئتين الأخيرتين.

جدول (III-03): تركيبة اليد العاملة حسب المستوى التعليمي للمقر الإداري

المجموع	التعليم الابتدائي	التكوين المهني	التعليم العالي	المستوى / التخصص
45	0	0	45	إطارات
4	0	1	3	مهارات
7	2	5	0	منقدين
56	2	6	48	المجموع
%100	%5	%10	%85	النسب

المصدر: وثائق خاصة بالمجمع

الشكل (III-05): يوضح فيه اليد العاملة حسب المستوى التعليمي



التحليل:

توزيع العمال حسب معيار تعليم المجمع أعلى نسبة تمثل العمال ذوي التعليم العالي تقدر بـ 82% راجع إلى المقر الإداري كونه المركز الرئيسي أن يكون للمؤطرين خبرة وكفاءة عالية للإشراف.

المطلب الثالث: المحددات التنظيمية للمؤسسة « GAO »

**أولاً: القيادة:** تكون القيادة في « GAO » مرنة وهذا حسب ظروف العمل والقرارات المتخذة، ومن أهم أنماط القيادة التي تطبق في هذه المؤسسة، قيادة ديمقراطية، بحيث يكون اتخاذ القرار لدى مجلس المديرين باستشارة مع رؤساء الأقسام<sup>1</sup>.

**- تنمية سلوك القائد في « GAO »**

ينبغي سلوك القائد من خلال التدريب، حيث أنه لا يوجد مراكز أو مدارس خاصة بالتدريب تابعة لهذه المؤسسة وهناك نوعان هما:

- 1 - تدريب خارجي: هو عبارة عن ندوات خارج المؤسسة بحيث يتم التعرف على هذه الأخيرة من خلال الإعلانات في الجزائر وهذا بقيام بعض المختصين بلقاء هذه الندوات وتكون في مختلف أنحاء الوطن حسب الإعلان في الجزائر.
- 2 - تدريب داخلي: وهو تدريب داخل المؤسسة خاص بتتقين أساليب جديدة في الإعلام الآلي وهذا يتم في خلية الإعلام الآلي.

**ثانياً: الاتصال:**

يوجد اتصالات كبيرة بين أفراد المؤسسة وتكون كما يلي:

- 1 - اتصالات نازلة: من مجلس المديرين على رؤساء الأقسام حتى الوصول إلى آخر موظف في المؤسسة.
- 2 - اتصالات صاعدة: تحترم هذه الأخيرة السلم التدريجي للمؤسسة حيث لا يستطيع أي موظف بالاتصال مباشرة بمجلس المديرين إلا بالمرور برئيسه مباشرة. (رئيس القسم)
- 3 - اتصالات أفقية: تكون هذه الأخيرة بين أفراد المؤسسة من مختلف الأقسام وهذا عند حاجاتهم لبعضهم البعض.

• **ظروف الاتصال:**

اتصالات مكتوبة تكون في شكل:

<sup>1</sup> بن عبد الله فاطمة - نفس المرجع السابق ص 90

أ-تقارير: وهذا لكتابة طلب من المرسل إلى المرسل إليه مثلا رئيس مصلحة المستخدمين يتصل برئيس قسم الإدارة العامة عن طريق تقرير يكتب من طرفه يمر أولا بالكتابة تم توصيله إلى رئيس القسم وتبقى نسخة من التقرير عند رئيس مصلحة المستخدمين ونسخة عند الكاتبة.

ب-لوححة الإعلانات: والهدف منه معرفة نظام الشركة والعقود التي تعقدها الشركة مع الشركات المحيطة بها.

ج-اتصالات شفوية: تكون عبارة عن اجتماعات بين مختلف رؤساء الأقسام ومجلس المديرين.

#### • معوقات الاتصال:

- هذا ما يؤدي إلى تباطؤ في اتخاذ القرارات وهذا ما نلاحظه في معظم المؤسسات العمومية.
- قلة وسائل الاتصال في المؤسسة.
- نقص أهمية الاتصال في المؤسسة.
- لا توجد معوقات بيئية وخاصة بما يتعلق بالتباعد الجغرافي في اتخاذ القرارات حيث تستعمل المؤسسة الفاكس كوسيلة للاتصال.

#### ثالثا: الصراع التنظيمي

هناك صراع في المؤسسة راجع إلى سياسة التمييز تخلفها هذه الأخيرة عن طريق الترقيات دون مراعاة الأقدمية أو الخبرة وكفاءة العامل وهذا ما يحيط معنويات الأفراد وينقص من كفاءة الدائم.

#### رابعا: المناخ التنظيمي

بما أن القيادة في المؤسسة الديمقراطية، هذا ما يساعد على العمل بالإضافة إلى وجود نقابات تساعد العمال وتدافع على حقوقهم إلى ما أن للتكنولوجيا دورا في تحسين المناخ التنظيمي من خلال تسهيل العمليات الإدارية بين مختلف الأقسام، فالمؤسسة تستعمل الحاسوب الآلي للتقليص من ضياع الوقت والجهود البشرية ومن ثمة رفع كفاءة الأداء<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> بن عبد الله فاطمة، نفس المرجع السابق ص 91

## المبحث الثاني: علاقة اللوجستيك بأداء المؤسسة في المجمع GAO

يمكن تصنيف وظائف المؤسسة إلى وظائف رئيسية وأخرى ثانوية، حيث إن هذا التصنيف لا يعني استقلالية الوظائف عن بعضها وإنما تبقى العلاقة بين المنظمات، ومن خلال هذا المبحث سوف نتطرق في المطلب الأول إلى أهمية اللوجستيك في المؤسسة وفي المطلب الثاني نتطرق إلى دور الإمداد في تحسين الأداء في مؤسسة أما المطلب الثالث فسوف نتطرق إلى<sup>1</sup>:

## المطلب الأول: أهمية اللوجستيك في المؤسسة كوظيفة حيوية

## أولاً: مفهوم الوظيفة اللوجستية

يمكن تعريف الوظيفة اللوجستية بالتدفقات المادية والمعلوماتية المصاحبة لنشاطات تموينية والتي تمتد من وضع برنامج الإنتاج إلى غاية وصول التموينات إلى المصلحة التجارية، كما أنها عبارة عن تدفق البضائع والغاقة والمعلومات والموارد الأخرى كالمنتجات والخدمات من منطقة الإنتاج إلى منطقة الاستهلاك ومن الصعب إنجاز أية تجارة عالمية أو نقل المواد الأولية دون دعم لوجستي.

## ثانياً: أهداف الوظيفة اللوجستية لتحسين الأداء في المؤسسة

تتمثل أهداف الوظيفة اللوجستية فيما يلي:

- التقليل من التكاليف
- تحسين جودة الخدمات عند التعامل مع العملاء
- تدوير وظيفة اللوجستيك حول ثلاث محاور ورئيسية تتمثل فيما يلي:
  1. عمليات التخطيط (تنبؤ بالمبيعات، التخطيط للإنتاج...)
  2. العمليات الإدارية (معالجة طلبات الزبائن، إدارة وتوجيه المخزون، معالجة طلبات الموردين).
  3. العمليات المادية (تسليم طلبات الزبائن نقل وتحويل المواد والسلع بين الورشات واستقبال طلبات الموردين).

<sup>1</sup> حتو بوزيد، فعالية وظيفة اللوجستيك في تحسين الأداء التجاري للمؤسسة الاقتصادية (مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر، الجزائر 2014-2015 ص

ثالثا: هيكل الوظيفة اللوجستية

تحتل وظيفة اللوجستك مكانة هامة في هيكل التنظيم في المؤسسة بسبب تأثير التطورات التالية:

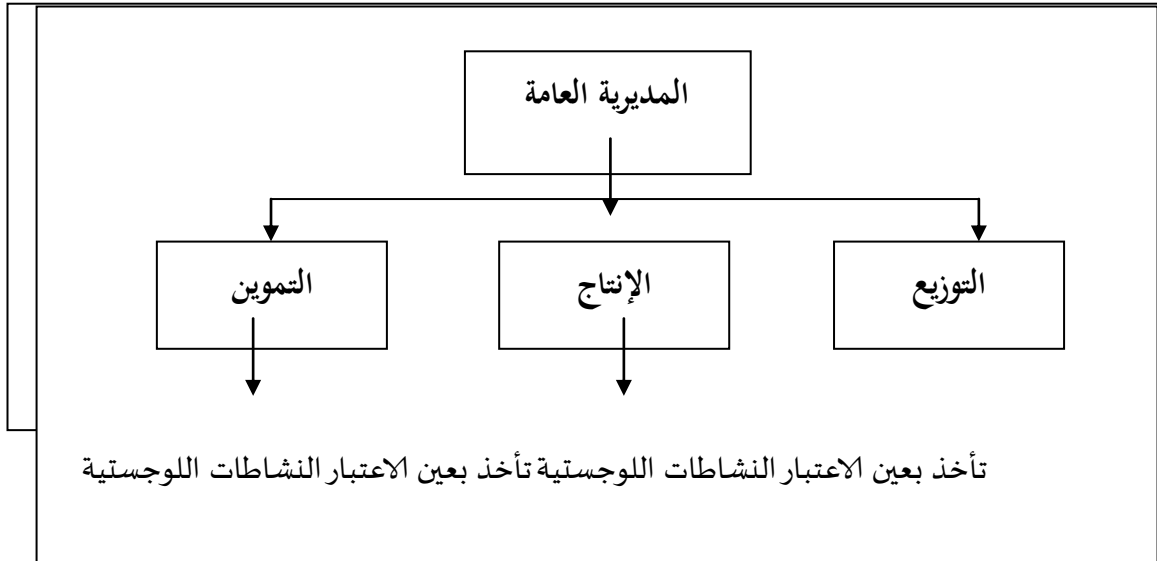
- المنظمات الانتاجية الحديثة التي اصبحت تتميز بالمرونة العالية وتعمل على التقليل من تكاليف التموين.
- جودة الخدمات و السرعة في تلبية الحاجات التي اصبحت تميز النشاط الاقتصادي وهذا الضمان علاقة جيدة مع الزبائن و بالتالي تكوين ميزة تنافسية للمؤسسة في السوق:<sup>1</sup>

---

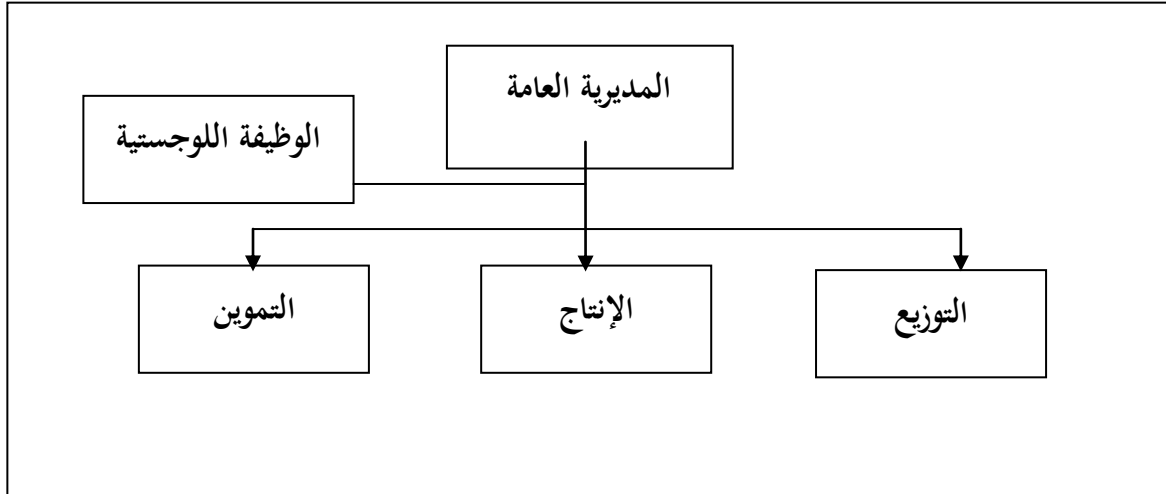
<sup>1</sup> Jean Ion Gatte, economie d'entreprise, Dinod, Paris 2004 p 57.

شكل (III-06) هيكل الوظيفة اللوجستية<sup>1</sup>

المدخل التقليدي:



المدخل الحديث:



<sup>1</sup> Jean Ion Gatte, economie d'entreprise, Dinod, Paris 2004 p 57.

## المطلب الثاني: دور الامداد في تحسين الأداء

مع بداية التسعينات تزايد اهتمام المؤسسة بجودة الخدمات المقدمة للعمل مع تخفيض أكبر قدر ممكن من تكاليف انتاج السلع و الخدمات، فبذلك كان على المؤسسة أن ترفع من كفاءة استغلال (مواردها من خلال إدارتها للتدفقات المادية و المعلوماتية بشكل يجعلها تخفض من تكاليفها الاجمالية من خلال تدنيه تكاليف الإمداد كان لوزن هذه الأنشطة التأثير الكبير في أن يلعب الإمداد دورا يزداد أهمية يوما بعد يوم على مستوى أداء المؤسسة.

## أولاً: دور الامداد في الاقتصاد

تلعب أنشطة الامداد دورا هاما في اقتصاديات الدول و خصوصا في ظل وجود تكتلات اقتصادية و اتفاقيات تجارية بين الدول و أيضا في ظل الثورة التي يشهدها عالم اليوم ف مجال خدمة المستهلك و التي تؤدي بالمنظمات إلى تقديم الآلاف من السلع و الخدمات الجديدة و التي تحاول توصيلها إلى كل مستهلك، و قد أدت مثل هذه العوامل إلى زيادة حركة تبادل السلع و الخدمات بين الدول و من ثم تزايد تكاليف أنشطة الامداد على المستوى القومي.

و قد توصلت الدراسات الحديثة في هذا المجال إلى أنه كلما قامت المنظمات بتحسين كفاءة الأنشطة اللوجستية، كلما كان لها أثر ايجابي قوي على العديد من المتغيرات الاقتصادية مثل معدلات التضخم و الميزان التجاري و زيادة قدرة تلك الدول على تصدير منتجاتها إلى باقي الدول و إمكانية المنافسة الفعالة<sup>1</sup>. كما أكدت بعض الدراسات الأخرى على أهمية الامداد و دوره في اقتصاديات الدول بمقارنة حجم الاتفاق على أنشطة الإمداد مع الأنشطة الاجتماعية الأخرى.<sup>2</sup>

## ثانياً: دور الامداد في المؤسسة

تواجه المنظمات اليوم حقيقة وهي أن أحد أهم العوامل التي تؤثر على أدائها لتعظيم ربحيتها و تدعيم مركزها التنافسي في الأسواق يتمثل في قدرتها على إدارة أنشطة الامداد المسؤولة عن تدفق السلع و الخدمات بسهولة من بداية تدبير المواد الخام إلى مرحلة انتفاع عملاء من منتجاتها.

<sup>1</sup> حتو بوزيد، نفس المرجع السابق، ص 58.

<sup>2</sup> محمد أحمد حسان، إدارة سلاسل الإمداد و التوزيع، الدار الجامعية الاسكندرية 2008 ص 18.

1. تقوم الإمدادات إلى تحقيق ميزة تنافسية:

من خلال مفهوم التسويق تحقق المنظمة أهدافها باعتمادها على تحديد احتياجات الأسواق المستهدفة ورغبات المستهلكين و توفير الاقناع المرغوب فيه بفعالية وكفاءة أكبر من المنافسين ولكي تنجح هذه الأخيرة في ذلك يجب أن يكون لديها تكاملاً لأفكار وجود المنتج، الصحيح بالسعر الصحيح مع الترويج الصحيح و انتاجه في المكان و الزمان المناسبين بطريقة تجعلها تميز منتجاتها و خدماتها في ذهن عملائها بتكلفة و اسعار أقل من المنافسين و من ثم تستطيع أن تدعي أنها تملك ميزة تنافسية.

و من خلال مفهوم الإمداد على أنه تخطيط و تنسيق انسياب المواد من المصدر إلى المستعمل كنظام متكامل، تكون المنظمة قد استطاعت التحكم في ادائها الربط بين الأسواق و شبكة التوزيع و عمليات الإنتاج، و بهذه الطريقة يمكن لها خدمة المستهلك أو الزبون بمستوى عال و بتكاليف منخفضة، و بهذا تكون المؤسسة قد بلغت ميزة تنافسية.<sup>1</sup>

2. تسهم أنشطة الامداد في خلق منفعة زمانية و مكانية:

الامر الذي لا شطك فيه ان المؤسسة قد ترغب في تبني المفهوم التسويقي يجب أن تتضافر كافة وظائفها لتقديم سلعة أكثر جاذبية المستهلك من خلال مجموع المنافع المقدمة إليه، فيقوم النشاط الانتاجي مع النشاط التسويقي بخلق المنفعة الشكلية، ولكن تلك المنفعة لا تعني شيئاً للمستهلك إلا إذا تم توفيرها في الوقت المناسب و في المكان المناسب و الظروف المناسبة للمستهلك لامتلاكها و الحصول عليها، و بذلك يوفر نشاط الإمداد منفعة المكان و الوقت بينما توفر أنشطة التسويق الأخرى منفعة الامتلاك.

و تشكل منفعة المكان القيمة المضافة للمنتوج من جعله متاحاً للشراء أو الاستهلاك في المكان المناسب، أما منفعة الوقت فتكون قيمة ناتجة عن إتاحة سلعة ما أو خدمة ما في الوقت المناسب.<sup>2</sup>

- النتائج المترتبة عن علاقة اللوجستيك بأداء المؤسسة هي كالاتي:
- تأثير الامداد على الأداء المالي للمؤسسة و زيادة فرصها في النمو.
- تنسيق انسياب المواد من المصدر إلى المستعمل كنظام متكامل
- تحسين الأداء التسويقي
- يقوم اللوجستيك إلى تحقيق ميزة تنافسية و هي ميزة ايجابية بالنسبة لأداء المؤسسة.

<sup>1</sup> حتو بوزيد، نفس المرجع السابق، ص 59.

<sup>2</sup> Asian journal of business Management, VOL 02 N° May 30, p 41-47.

- خبق المنفعة الزمانية والمكانية وتحقيق الرفاه الاقتصادي
- تحسين أداء وظيفة الانتاج<sup>1</sup>

المطلب الثالث: دفتر الشروط للمواصفات المتعلقة بوسائل نقل المواد الخام والمنتوج النهائي لمجمع تربية الدواجن ORAVIO

يحتوي دفتر الشروط على بعض المواصفات كالاتي:<sup>2</sup>

1. هدف دفتر الشروط:

يحدد شروط الشراء المحسوبة لتوفير وسائل النقل للمواد الخام والمنتجات النهائية.

2. الاجراءات التي تحكم السوق:

يخضع هذه العقد أو الدفتر إلى إجراءات داخلية التي تسيّر السوق.

3. شروط المشاركة:

- هذه المشاركة مفتوحة للشركات التي تحددها الخدمات وتلبية المعايير الواردة ف هذه المواطنة.
- يجب على الناقل أن يضمن تسليم جميع البضائع المحملة في علف المشية، وحدة مستغانم.
- على الناقل إخراج البضائع للتأمينات التي تعطي مخاطر الضرر والحرائق والسرقة.
- 4. الشروط التقنية: وفقا للمعايير والمواصفات القانونية والتنظيمية يتبين مايلي:
  - القدرات: 10 طن حمولة كحد أدنى.
  - الحالة العامة للشاحنة.
  - قماش التغطية مطابق للمواصفات.
  - ختم مثالي.
  - التنظيف والتطهير.
- 5. طبيعة المادة: المواد الأولية بكميات كبيرة أو تعبئتها في أكياس:
  - ذرة.
  - الصوجا.
  - الفوسفات.

<sup>1</sup> حتو بوزيد، مرجع سبق ذكره، ص 60.

<sup>2</sup> وثائق خاصة بالمؤسسة.

- حجر الكلس.
  - الشعير.
  - 6. مصادر و أماكن الإمدادات: مصادر الامدادات:
    - وحدات التجارة ONAB
    - مطاحن مجموعة الرياض
    - بريمكس واد تليلات.
    - أما عن الامدادات:
      - ميناء (وهران، الجزائر، بجاية، سكيكدة)
      - مطاحن (واد تليلات، معسكر)
      - حظائر (بليدة، سيق، وهران)
  - 7. مسؤولية الناقل: يجب على الناقل تسديد السلع المفقودة و التي فقدت المقدرة حسب الأصول التالية:
    - 80 كغ بالنسبة للشاحنات ذات 20 طن أو أكثر.
    - 40 كغ بالنسبة للشاحنات ما بين 10 و 20 طن.
    - أجرة المعمول بها لسداد الكميات المفقودة أو التالفة، سوف تكون مرة واحدة قيمة البضائع المنقولة، في حالة نقص أو تلف.
    - عندما نقص أو ضرر يتجاوز 100 كغ، السداد سيكون ضعف قيمة البضائع المنقولة.
  - 8. الوثائق التعاقدية:
    - المواصفات الحالية لدفتر الشروط.
    - رسالة التقديم.
    - جدول السعر الوحدوي.
    - التصريح بالمشكلة.
  - 9. مصداقية المعلومات:
- مجمع تربية الدواجن للغرب، لها حرية التصرف للتحقق من الامتثال و صحة الوثائق التي تضم الغطاء، وفي حالة تثبت أن الوثائق مزورة ببساطة يؤدي إلى رفض العرض، مع عدم وجود التزام لإعطاء الاسباب.

10. شكل و تقديم الغطاءات:

- يجب أن يحتوي على مغلفين الداخلية مغلقة و مختومة و صفة العرض الفني للعرض المالي عن بعضهما البعض، مما يدل على الإشارة و الهدف من الغطاء.
- يجب إيداعه في الحصار لوحدة علف الماشية من مجموعة الدواجن للغرب، الطريق التلال، مستغانم 27000 الجزائر.

● المغلف مع العرض الفني ينبغي أن يتضمن مايلي:

- تصريح بالاكنتاب و ينبغي أن يتضمن مايلي:
- التصريح بالنزاهة و ينبغي أن تكون موقعة.
- دفتر الشروط يجب أن يكون مؤرخ و موقع.
- العرض الفني نفسه مقرر وفقا لدفتر الشروط.
- الرقم الضريبي.

- المراجع المصرفية.

- تقديم ورقة المعلومات.

- نسخة التعادل للتأمين على البضائع.

- نسخة التعادل لبطاقات التسجيل.

● المغلف مع العرض المالي ينبغي أن يتضمن مايلي:

- رسالة تقديم معبأة و موقعة.

11. تعديل العون « L'AON »:

يمكن إجراء تغييرات على حساب الملف قبل الموعد النهائي لتقديم الغطاءات أو تمديد الوقت و نشر

وكالة الأمن القومي في نفس الصحيفة.

12. الانسحاب من دفتر الشروط:

- يتم إزالة دفتر الشروط على مستوى قسم المالية و قسم المحاسبة الماشية ORAVIO-GAO، مقابل تقديم قطعة هوية سارية المفعول و نسخة مصادق عليها من السجل التجاري.<sup>1</sup>

13. الموعد النهائي لتقديم الغطاءات:

<sup>1</sup> وثائق خاصة بالمؤسسة.

الموعد النهائي للتقديم هو 30 يوما إما في 10:00 سا في تاريخ أول نشر في الصحف من العروض الوطنية، يجب تقديم العطاءات في وحدة تغذية الأنعام من مجموعة تربية الدواجن للغرب، لن يتم قبول جميع العروض المقدمة بعد المواعيد أعلاه.

#### 14. افتتاح مصاريف الغطاءات:

يتم تنفيذ فتح المصاريف علنا في اليوم الأخير لتقديم العروض في 30 دقيقة في 10:00 سا في الحصار وحدة تغذية الأنعام مجموعة الدواجن للغرب.

وستقوم اللجنة بفتح المصطاريق وترفض أي محاولة لا تحتوي على الوثائق التالية:

- إعلان للاكتتاب.
- الغطاء التقني.
- وفيما يتعلق بالوثائق الأخرى المطلوبة في عداد المفقودين ومقدمي العروض أن يكون بحد أقصى عشرة أيام (10) لاستكمال عروضها.

#### 15. التخصيص المؤقت:

- سعر الخدمة المتعاقد هو العرض مع أفضل الصفقات.

#### 16. استئناف العروض :

العارض الذي يشكك في اختيار أدنى ب هبه مقاول الخدمة تحت AON، التظلم خلال 10 أيام من تاريخ نشر إعلان الحكم المؤقت للسوق من لجنة المشتريات لوحدة مستغانم GAO.

#### 17. مبلغ الإعانة: مقدمي العروض يشير إلى العرض المالي:

- السعر الوحدوي باستثناء المزايا الضريبية الوادرة في هذه المواصفة كوضع التسليم.
- الأسعار ستكون ثانية غير قابلة للمراجعة لمدة التنفيذ.

#### 18. طريقة المواعيد النهائية للسداد:

يتم دفع الفوائد عن طريق شيك مصرفي كل شهر وبعد 15 يوما من تقديم الفواتير.

#### 19. حالة القوة القاهرة:

تعتبر القوة القاهرة أحداث خارجة عن السيطرة الأطراف لا يمكن التنبؤ بها أو مقاومتها، تحدث بعد تاريخ نفاذ العقد وإعاقة الأداء العادي.

20. الخلافات و اللوائح:

- يتم تسوية الخلافات التي تنشأ بين الطرفين وديا
- فشل التسوية، و ستعرض النزاعات أمام المحكمة مكان توقيع العقد.

21. النهاية:

يمكن توجيه العقد إلى المزود الحصري من جانب واحد من قبل الزبون بعد إشعار مسبق في الحالات التالية:

- إذا لم تتم الاستجابة لانتظام و حسن التسليم.
- مع عدم الإخلال بأية مصالح التي يحق للعميل المطالبة بها.

22. التعديل:

أي تعديل من هذا العقد يخضع للتعديل بين الطرفين.

23. معلومات:

يمكن الحصول على معلومات أو وثائق للعرض و وزارة النقل (غاو- مستغانم)

العنوان: طريق التلال مستغانم

الهاتف: 045.20.64.92

الفاكس: 045.20.64.92

24. اللغة:

عرض جميع الوثائق التقنية يجب أن يكون باللغة الفرنسية و اللغة التي تستخدم في جميع الاتصالات.

25. الأحكام الختامية:

مشاركة مقدمي العروض في هذا الإعلان تحت المناقصة الوطنية ينطوي على القبول غير مشروط من شروط و احكام المواصفات.

## خلاصة الفصل:

حاولنا من خلال هذا الفصل أن نسقط جانبا من الجزء النظري على الدراسة الميدانية، مستعينين بتقديم عام لمجمع وطبيعة المنتوجات ثم تطرقنا إلى علاقة اللوجستيك بأداء المؤسسة كوظيفة حيوية وكنتيجة للدراسة التي أجريناها، ومن خلال كل المقابلات التي أجريناها توصلنا إلى أن المجمع مدركا لأهمية اللوجستيك في تحسين أدائه التجاري.

# الخاتمة العامة

### الخاتمة:

ازدادت أهمية اللوجستيك في السنوات الأخيرة حيث بدأت الأعمال التجارية في إدارة أنشطة الإمداد وبطريقة متكاملة، بمعين التفكير في المنتجات والخدمات التي تتدفق من مصادر المواد الفعالة للإمداد والتموين يمثل عنصرا أساسيا لتحسين أرباح المنشأة والأداء التنافسي وترجع أهميته لكونه 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 اقتناء المادة الخام حتى مرحلة الوصول في شكله النهائي صالح للاستخدام إلى العملاء والمستهلكين في الوقت المناسب والمكان المناسب وبالشكل المناسب وبأقل تكلفة ممكنة.

لذلك تسعى المؤسسات الاقتصادية إلى تحقيق التنسيق بين التنظيم والرقابة، فيأتي التخطيط في أولوية هذه المهام والاختيار 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 والمخزن والنقل، ويعد تحسين الأداء التجاري للمؤسسة الاقتصادية بمثابة النتيجة لذلك، كما أن القرار اللوجستي يقوم على معلومات خاصة بتنظيم النقل والتخزين والمناولة والتكاليف المرتبطة بكل نظام، وذلك للتوصل إلى الأسلوب الأمثل في تنفيذ مهام اللوجستيك.

كما أن أهمية اللوجستيك تختلف حسب طبيعة ونوع المنشأة ويعتبر مجمع تربية تنشيط في المجال السلعي سواء مع العميل المحلي أو الأجنبي مثلها مثل الكثير من المؤسسات تسعى إلى تقديم الخدمات بصورة تبعت على حيوية النشاط الاقتصادي المرتبط بالأسواق.

وتتبع من اجل ذلك نظاما لوجستيا معيننا، يسمح لها بتسيير أنشطتها والتحكم في مستوى أداء وظائفها، وهذا النظام اللوجستي يعتمد بصورة كبيرة على المناولة والتخزين لما لهما من علاقة مباشرة بوقت الخدمة وتكلفتها.

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

اختبار نتائج الفرضيات :

لقد جاءت اختبارات فرضيات هذا البحث على النحو التالي :

-نص الفرضية الاولى على ان اللوجستيك هو تقديم الخدمة او السلعة المناسبة للعميل في الوقت المناسب والمكان المناسب و التكلفة المناسبة ومن خلال ما تطرقنا اليه سابقا تبين ان الفرضية صحيحة.

-اما الفرضية الثانية تنص على ان لوظيفة اللوجستيك علاقة مع الاداء التجاري للمؤسسة فمحي محققة جزئيا.

### نتائج الدراسة:

#### أهم النتائج المتوصل إليها:

بعد البحث في هذا الموضوع يمكن صياغة النتائج كما يلي :

- وظيفة اللوجستيك وظيفة حيوية لا يمكن الاستغناء عنها في أي منشأة اقتصادية.
- إن قياس أداء أي مؤسسة اقتصادية يرتكز على عدة معايير تختلف عن بعضها البعض.
- الإمداد عنصر حيوي يضيف قيمة مضافة للمؤسسة الاقتصادية.
- مهما تكن براعة المدراء فتحسين هيكل التنظيم يعني دائما النهوض بالأداء إلى الأفضل.
- تزايدت أهمية اللوجستيك وتعاضم دوره مع تزايد تكلفة المدخلات وارتفاع نسبتها من التكلفة.
- إن العمليات اللوجستية في المؤسسة مهمة لتحسين الأداء التجاري.

#### الاقتراحات المقدمة للمجمع لتحسين اللوجستيك وتحسين أداء المجمع:

- إدخال خدمات جديدة، والتوسع في الخدمات القائمة.
- تخفيض أجور الشحن وتقديم خدمات جيدة.
- رفع معدلات الأداء لعمليات المناولة باستخدام أحدث الآلات والمعدات.
- توفير فرص عمل جديدة للأيدي العاملة، وإرسال بعثات إلى الخارج للتكوين واستقطاب تكنولوجيا حديثة.

# المراجع

المراجع باللغة العربية : الكتب :

- 1.د. عبد الرزاق بن حبيب, اقتصاد وتسيير المؤسسة -ديوان المطبوعات الجامعية -الجزائر 2002.
- 2.ناصر دادى عدون -اقتصاد المؤسسة-ديوان المطبوعات الجامعية الجزائرية.
- 3.ثابت عبد الرحمان ادريس -مقدمة في ادارة الاعمال اللوجستية الامداد و التوزيع المادي - الدار الجامعية-اسكندرية-مصر 2002.2003
- 4.عبيد علي احمد الحجازي - اللوجستيك كبديل للميزة النسبية - دار المعارف للنشر- الاسكندرية -مصر 2000.
- 5.محمد حسان- ادارة الامداد و التوزيع - الدار الجامعية - اسكندرية - مصر 2009.
- 6.نهال فريد مصطفى .جلال ابراهيم العبد - ادارة اللوجستيات - الدار الجامعية - اسكندرية - مصر 2004.2005 .
- 7.عبد الغفار حنفي - ادارة المواد و الامداد - الدار الجامعية - الاسكندرية 2007.
- 8.تفيدة علي هلال - ادارة المواد و الامداد - الاسكندرية - مكتبة و مطبعة الاشعاع -الطبعة الاولى 2002.
- 9.مصطفى محمود ابوبكر-مدخل تطبيقي في ادارة التسويق في المنشأة المعاصرة - الاسكندرية - الدار الجامعية 2004.
- 10.عدنان هاشم السمراني - الادارة المالية -مدخل كمي- دارزهران للنشر - عمان .الاردن.
- 11.محمود مصطفى ابوبكر-المرجع في وظيفة الاحتياجات و ادارة الانشطة اللوجستية في المنظمات المعاصرة -مدخل استراتيجي تطبيقي لتحقيق الميزة التنافسية - الدار الجامعية - اسكندرية- مصر 2004.
- 12.رونالد اتش بالو - ادارة اللوجستيات تخطيط و تنظيم و رقابة - ترجمة تركي ابراهيم سلطان و اسامة احمد مسلم - دار المريخ - الرياض السعودية 2006.
- 13.نهال فريد مصطفى - ادارة المواد و الامداد - المكتب الجامعي الحديث - الاسكندرية - مصر 2008.
- 14.احمد سيد مصطفى - ادارة الموارد البشرية - بدون دار نشر - مصر 2002.
- 15.مجيد الكرفي - تقويم الاداء باستخدام النسب المالية - دار المناهج للنشر و التوزيع - عمان 2007.

16. جورج جاكسون و اخرون – التنظيم متطور كلي للادارة – ترجمة خالد حسن زروق – معهد الادارة العامة – الرياض 1988.

17.نوري منير- تسيير الموارد البشرية – ديوان المطبوعات الجامعية 2010.

18.فتوح محمد عبد العالي- مؤشرات قياس الاداء – مدير البحوث و التطوير – مصر.

19.مروان محمد و اخرون –القيادة و الرقابة و الاتصال الاداري – دار حامد للنشر و التوزيع – عمان 2008.

20.عمر الجهماني- انظمة الرقابة الادارية في تقسيم اداء الشركات .

21.محمد احمد حسان – ادارة سلاسل الامداد و التوزيع – الدار الجامعية – الاسكندرية 2008.

المجلات :

1.عبد المليك مزهودة –الاداء بين الكفاءة و الفعالية – مجلة العلوم الانسانية – العدد الاول-جامعة محمد خيضر –بسكرة -نوفمبر 2001.

2.نادية راضي عبد الحلیم –دمج مؤشرات الاداء البيئي في بطاقة الاداء الموازان لتفعيل دور منظمات الاعمال في التنمية المستدامة – المجلد 21 العدد الثاني –ديسمبر 2005.

الملتقيات الدولية :

1.محمد صغير القريشي – الاداء المالي و ادوات قياسه و مراقبته- الملتقى.مجمع مداخلات الملتقى الدولي الثاني حول الاداء المتميز للمنظمات و الحكومات – طبعة 2 -المنعقد بجامعة ورقلة يومي 22 و 23 نوفمبر 2011.

2.السعيد بريش .نعيمة يحيوي – اهمية التكامل بين ادوات مراقبة التسيير في تقييم اداء المنظمات و زيادة فعاليتها. الملتقى –مجمع المداخلات – الملتقى الدولي الثاني حول الاداء المتميز للمنظمات – الطبعة 2 المنعقد بجامعة ورقلة يومي 22 و 23 نوفمبر 2011 جامعة عنابة

الرسائل الجامعية:

1.عبد العزيز بن قيراط- اداء و جودة الخدمات اللوجستية و دورها في خلق القيمة –مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير – جامعة قالمة 2010.

- 2.عوالي مسعودة ولغواطي ايمان -فعالية وظيفة الامداد في المؤسسات الانتاجية - مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ليسانس في علوم التسيير - المركز الجامعي - المدينة 2007.2008.
- 3.نور الهدى بو هنتالة - دور أنشطة الامداد في تحقيق الميزة التنافسية - مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهاة الماجستير - جامعة باتنة 2008-2009.
- 4.ناصر امين احمد علي - اثر تطبيق ادارة الجودة الشاملة على اداء المنظمات الصناعية العامة في المناطق المؤهلة صناعيا -دراسة ميدانية قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على الماجستير- جامعة اليرموك 26 كانون 2006.
- 5.بعجي سعاد -تقييم فعالية نظام تقييم اداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية - مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير غير منشورة في ادارة الاعمال - جامعة محمد بو ضياف - المسيلة.
- 6.حسين حساني -تقييم الاداء في مؤسسات التامين الجزائرية -رسالة دكتوراه في علوم التسيير -جامعة الجزائر 2011.
- 7.عادل عثي - الاداء المالي للمؤسسة الاقتصادية - قياس و تقييم - مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في علوم التسيير - جامعة محمد خيضر بسكرة 2001-2002.
- 8.قديد فوزية - المورد البشري وتحسين اداء المؤسسة - مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير -جامعة الجزائر 2005-2006.
- 9.عمار بن عثي - الاداء المالي للمؤسسة لاقتصادية -مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير -جامعة محمد خيضر بسكرة.
- 10.نائلة نعمان روبين النونو- سياسات تقييم اداء العاملين في مؤسسات التعليم العالي الحكومية في قطاع غزة - رسالة ماجستير غير منشورة -الجامعة الاسلامية غزة 2004.
- 11.نسرين محمد عبد المحمود -العلاقة بين ادارة الجودة الشاملة ومجالات ادارة الموارد البشرية واثرها على الاداء- قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على الماجستير - جامعة اليرموك 2004.
- 12.علي عبد الله - اثر البيئة على اداء المؤسسة العمومية الاقتصادية - اطروحة دكتوراه - جامعة الجزائر 1999.

- 13.الهلة سناء .بريقش عائشة – دور ادارة الجودة الشاملة في تحسين اداء المؤسسة الاقتصادية –مذكرة ليسانس غير منشورة في علوم التسيير – جامعة قاصدي مرباح – ورقلة 2009-2010.
- 14.سميرة طهراوي- تقييم الاداء ة تأثيره على دافعية الموظفين –مذكرة تخرج ضمن نيل شهادة ليسانس في علوم التسيير – الرکز الجامعي للدكتور ريجي فارس – المدية 2007-2008.
- 15.بن عبد الله فاطمة – اثر المراجعة الداخلية على مصداقية المعلومة المالية في المؤسسة الاقتصادية – جامعة عبد الحميد بن باديس- مذكرة تخرج لنيل متطلبات شهادة ليسانس- الجزائر 2013-2014.
- 16.حتو بوزيد- فعالية وظيفة اللوجستيك في تحسين الاداء التجاري للمؤسسة الاقتصادية- مذكرة تخرج لنيل شهادة ماساتر- الجزائر 2014-2015.

المراجع باللغة الفرنسية :

- 1.yves pinor et michel fender –logistique ;production ;distribution. Soutien 5 em edition dunod , paris 2008
- 2.pierre medan et anne gratacal , logistique et supply chain , management , intégration , collaboration et risque dans la chaine logistique global , paris 2008.
- 3.joel sohier , la logistique :comprendre la démarche logistique ses exigent et ses répercussion , 5em edition , paris vuibert 2007.
- 4.j.mc clain et l.thomas , opération management production of goods and serves new jessy : prentice\_nall 1985.
- 5.jean yves saulquin , gestion des ressources humaines et performance des services : les cas des établissements (socio\_ sanitaire )revue de gestion des ressources humaines n 36 edition eska , paris ,juin 2000.
- 6.miller kent et bromilley philip, strategic risk and corporate performance : an analys of alternative risk mesures , academy of management journal ,vol 33 n 4; 1990.
- 7.peter drucker ,people and performance ,Harvard business school press 2007.

8.philippe lorino ,methods et pratiques de la performance edition d'organisation , 3em edition 2003.

9.bernoux .p et autres (les nouvelles approches sociologique des organisations ed sevil ,paris 1996.

10.cherif lahlou (gouvernement des entreprises .

11.michel kalika , structure d'entreprise , edition economica paris 1995.

12.brigitte doriath et christian goujet , gestion prévisionnelle et mesure de la performance , dunod paris 2007.

13.marcel laflame, le management : approche systémique gaetan morin ,éditeur 3ed canada 1981.

14.abdellatif khemakhema , la dynamique du contrôle de gestion , dunod 2<sup>e</sup> d paris 1976.

15.george R.terry Stéphan.G franclin , les principes du management , ed economica , 8 ed paris 1985.

16.jean lon gatte ,economie d'entreprise , dunod paris 2014.

17.asian journal of busines management, vol 02 n 2 may 30,2010.

مواقع الانترنت :

1.<http://www.qou.edu/home page /resources/news images/logistic.htm>.

2.<http://www.plaster France .fr /prese/strategie 20 logistique 2010>.