

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم

كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التجارية

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في العلوم التجارية تخصص: تجارة ولوجستيك
أورومتوسطي

عنوان المذكرة

**فعالية وظيفة اللوجستيك في تحسين الأداء التجاري للمؤسسة الإقتصادية
حالة: ميناء مستغانم**

من إعداد الطالب

حتو بوزيد

أعضاء لجنة المناقشة

رئيسا
مشرفا ومقرا
مناقشا

جامعة مستغانم
جامعة مستغانم
جامعة مستغانم

أ/بوطغان عبد الرزاق
د/ كبداني سيدي أحمد
أ/ بادن عبد القادر

السنة الجامعية 2014 . 2015

أ - ب	مقدمة عامة
	الفصل الأول: الإمداد دراسة نظرية
01	تمهيد
02	المبحث الأول: ماهية الإمداد
02	المطلب الأول: تاريخ ظهور مفهوم الإمداد
05	المطلب الثاني: التطور التاريخي لمفهوم الإمداد
11	المطلب الثالث: أهمية واهداف الإمداد
14	المطلب الرابع: اللوجستيك العكسي
16	المبحث الثاني: إدارة اللوجيستيك
16	المطلب الأول: علاقة اللوجيستيك بوظائف المؤسسة
18	المطلب الثاني: التخطيط اللوجيستي
22	المطلب الثالث: التنظيم اللوجيستي
23	المطلب الرابع: الرقابة اللوجيستية
27	خلاصة
	الفصل الثاني: قياس أداء المؤسسة
28	تمهيد
29	المبحث الأول: الاطار المفاهيمي للاداء
29	المطلب الأول: مفهوم الاداء والتوجهات المتعددة في طرحه
32	المطلب الثاني: معايير تصنيف الاداء
36	المطلب الثالث: الاداء والانتاجية تماثل أم إختلاف؟
39	المبحث الثاني: قياس الاداء
39	المطلب الأول: ماهية قياس الاداء
45	المطلب الثاني: مجالات ومعايير تقييم الاداء
48	المطلب الثالث: مقاييس الاداء

54	خلاصة
	الفصل الثالث: دور اللوجيستيك في تحسين الاداء دراسة حالة ميناء مستغانم
55	تمهيد
56	المبحث الاول: علاقة اللوجيستيك بأداء المؤسسة الاقتصادية
56	المطلب الاول: اهمية اللوجيستيك في المؤسسة كوظيفة حيوية
58	المطلب الثاني: دور الامداد في تحسين الاداء
	المبحث الثاني: دراسة تحليلية لوظيفة اللوجيستيك واثرها على الاداء التجاري لمؤسسة ميناء
60	مستغانم
61	المطلب الاول: تقديم مؤسسة ميناء مستغانم
63	المطلب الثاني: واقع اللوجيستيك في الميناء من خلال التبادل التجاري
	المطلب الثالث: تحليل وتقييم اللوجيستيك من خلال عمليات الميناء (الحركة التجارية
65	والاستثمارية)
75	خلاصة
76	خاتمة عامة
78	قائمة المراجع

قائمة الأشكال والجدول

قائمة الأشكال:

الصفحة	إسم الشكل	الرقم
11	- سلسلة الإمداد	01
20	- مثلث إتخاذ قرار اللوجستيات	02
25	- عملية الرقابة اللوجيستية	03
43	- خطوات تقييم الأداء	04
52	- نموذج بطاقة الأداء المتوازن	05
57	- هيكل الوظيفة اللوجيستية	06

قائمة الأشكال والجدول

قائمة الجداول:

الصفحة	إسم الجدول	الرقم
09	- خصائص اللوجستيك من خلال تطوره	01
19	- امثلة عن القرارات الاستراتيجية والتكتيكية والتشغيلية للأعمال اللوجيستية	02
67	- الحركة التجارية للفترة 2002،2014 (ميناء مستغانم)	03
68	- الواردات التي تمت من خلال ميناء مستغانم	04
69	- حركة الصادرات التي تمت من خلال ميناء مستغانم	05
70	- حركة الواردات حسب بلدان التعامل	06
71	- حركة الصادرات حسب بلدان التعامل	07
72	- سفن التفريغ	08
73	- سفن الشحن	09

تشكر

أتقدم بالشكر الجزيل، والامتنان العظيم، إلى الأستاذ المشرف الأستاذ

الدكتور كبداني سيد أحمد، لما بذله معي من وقت وجهد خلال

إشرافه وتوجيهاته ونصائحه القيمة فقد كان حاضرا معي، في كل

مراحل إنجاز هذا العمل.

كما أتوجه بخالص الشكر والتقدير إلى السادة الأساتذة أعضاء لجنة

المناقشة على تفضلهم بقبول مناقشة هذا البحث وتقييمه.

وأشكر، كل من أعانني، في إنجاز هذا العمل العلمي سواء من قريب،

أو من بعيد.

كما أقدم شكري إلى الأساتذة والأصدقاء، الذين لم يبخلوا عني بأرائهم

ومساعداتهم.

إهداء

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

أهدي هذا العمل المتواضع الذي هو ثمرة جهدى :

إلى منبج العنان ورمز العطاء ، إلى نور طريقي ومنبج طموحي أُمي
الحبيبة حفظها الله

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

إلى كل إخوتي وأخواتي وأبنائهم وجميع أقاربي .

إلى من شاركوني أوقاتي وكانوا معي في السراء والضراء

إلى كل طلبة وأساتذة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم

التسيير

بجامعة عبد الحميد بن باديس .

إنّ من الظواهر الهامة المرتبطة بالواقع المعاصر، اتساع الفاصل الزمني والمكاني بين أماكن الإنتاج وتخزين المنتجات وأماكن إتاحتها للعملاء، وكذلك اتساع المجال الزمني والمكاني بين إنتاج أو نقطة توفير المستلزمات والمواد الخام وغيرها من أنواع المدخلات والإمدادات اللازمة لإنتاج المنتج ونقطة إستخدام هذه المدخلات التي تقدمها أنشطة اللوجيستيك التي تعتبر من المظاهر الحديثة، للإدارة في مواجهة تحديات عصر الإقتصاديات والتكنولوجية والمعلومات، وهي تعبّر عن أحد نماذج الإدارة المتكاملة مميزة من الأعمال والأنشطة الأساسية في المؤسسة وذلك بما يساهم في تحقيق مستويات عالية من رضى العملاء، ودعم المركز التنافسي والربحية في المؤسسة

إزدادات أهمية اللوجيستيك وتعاضم دوره مع تزايد تكلفة المدخلات من خدمات ومستلزمات و أدوات و أجهزة وإرتفاع نسبتها من التكلفة الكلية لإنتاج المنتج أو تقديم الخدمة بما يستلزم العمل بالأسلوب العلمي والتفكير المنهجي لتحقيق الفعالية في كافة القرارات المرتبطة بالأنشطة اللوجيستية وتحدد كفاءتها وفعاليتها بقدرتها في الممارسة الصحيحة العملية الإدارية، وهذا يعني أن التنظيم المعين سيتم القيام به للتعامل مع مسائل تخزين المنتجات والخدمات وأن أي هيكل للتنظيم السيء سيجعل من الأداء الناجح أمر مستحيلا مهما تكن براعة المدراء، فتحسين هيكل التنظيم يعني دائما النهوض بالأداء إلى الأفضل.

الإشكالية المطروحة :

يعد اللوجيستيك من الأنشطة الهامة والحيوية في أي منشأة سواء كانت تعمل في أي قطاع بكافة مجالاته إذ تتوقف كفاءته وفعاليتيه على كيفية إدارته.

كيف يمكن للوجيستيك كوظيفة حيوية أن يساهم في تحسين أداء المؤسسة الإقتصادية ؟

وللإجابة على هذه الإشكالية يجب الإجابة على عدة أسئلة فرعية وهي كالتالي :

- ماهو اللوجستيك؟ ماهي اهميته في المؤسسة ؟
- كيف يمكن تقييم وظيفة اللوجستيك وما أثره على أداء المؤسسة الاقتصادية؟

الفرضيات :

وللإجابة على هذه التساؤلات تطرح الفرضيات التالية :

- لوظيفة اللوجستيك علاقة اجابية مع الاداء التجاري.
- اللوجستيك كعنصر حيوي في أي منشأة يحسن من أدائها.

أسباب إختيار الموضوع :

نظرا لاهمية موضوع اللوجستيك ، كانت هناك اسباب موضوعية للإلمام به من جهة وتعريف القارئ بأحد الموضوعات المتميزة الذي تزايد الإهتمام بها على الصعيد الأكاديمي والتطبيقي في مجال إدارة الأعمال.

أهمية الموضوع :

تكمن أهمية الموضوع في تسليط الضوء على المبادئ الأساسية الإدارية التي تقوم عليها إدارة نشاط اللوجستيك وهو النشاط المسؤول عن كل ماينتجه من و إلى المؤسسة. و معرفة مكانة وظيفة اللوجستيك في الهيكل التنظيمي و أهميته بنسبة للمنشأة .

منهج الدراسة : لمعالجة الإشكالية المطروحة والفرضية الموضوعية آنفا فان هذه الدراسة اعتمدت على المنهج الوصفي والتحليلي.

تقسيم الدراسة :

يحتوي هذا البحث على ثلاثة فصول مختلفة وهي

يعدّ الفصل الأول كمدخل للوجستيك من خلاله يتم التعرّف على اللوجستيك وأهميته في المؤسسة وأهم أنشطته و يتناول الفصل الثاني قياس أداء المؤسسة وسوف يتم من خلاله التعرّيج على الاطار المفاهيمي للأداء ثم الانتقال إلى معالجة قياس أداء المؤسسة وما هي المعالم التي يتم من خلالها ذلك وفي الأخير الفصل التطبيقي الذي سيتم فيه إبراز دور اللوجستيك في تحسين الأداء وذلك بتحليل العلاقة بينهما حيث سوف نقوم بمعالجة الموضوع من خلال مؤسسة ميناء مستغانم.

الفصل الأول: الإمداد دراسة نظرية

تمهيد

ظهر مفهوم الإمداد لأول مرة في المجال الرياضي والعسكري، حيث أثبت أنه ذو أهمية كبرى في ميدان الحروب إذ كان السبب الرئيسي في فشل ونجاح العديد من المعارك. ونظرا للدور الكبير الذي لعبه اللوجستيك سعى العديد من الباحثين والمهتمين في العلوم الإدارية إلى محاولة تطبيقه في المجال الإداري والاقتصادي.

إن الجهود اللوجستية تحتاج إلى التخطيط الجيد والتنظيم المحكم لتأتي بعدها عملية الرقابة على مخرجات العملية اللوجستية، كل هذا جعل منه إدارة هامة في هياكل كبرى الشركات العالمية. يحتوي هذا الفصل على محورين رئيسيين، حيث شمل المحور الأول على موجز الإمداد، أما الثاني فقد سلطنا الضوء على إدارة اللوجيستك .

المبحث الأول: ماهية الإمداد

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

المطلب الأول: تاريخ ظهور مفهوم الإمداد

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

أولاً: الفكر اللوجستي في الرياضيات والعلوم العسكرية

يعود أصل كلمة اللوجستية إلى اللغة الإغريقية القديمة وتأتي من كلمة لوجوس وتعني "نسبة، حساب، سبب، خطاب"¹ وكذلك الكلمة اللاتينية LOGISTICUS التي لها نفس المعنى

ويعتبر الفيلسوف اليوناني أفلاطون (348-428 ق م) هو أول من استعمل كلمة LOGISTIKOS.

1/ اللوجستك في الرياضيات: كلمة اللوجستك استخدمت لأول مرة في عام 1614 للدلالة على الأمور المتعلقة بالاستنباط العقلي، ثم استخدمت في عام 1656 للدلالة على فن العمليات الأولية للحسابات الرياضية، وقد أخذت هذه العمليات في التطور حتى عام 1727 حيث شملت اللوغريتمات، المنحنيات، الحسابات الفلكية، المعادلات والكسور كما نجد في الاقتصاد الرياضي نموذجاً رياضياً يسمى Logit Model ، ويرى واضعاً أن اسم هذه المعادلة وهو Logit مستمد من كلمة² Logistics.

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

Nikolopoulou سلط الضوء على الحاجة لاستعمال شاحنات الطعام أما الاسكندر الأكبر أمر بحرق جميع هذه العربات قبل الشروع في رحلته البحرية حول آسيا وذلك لكي لا تعيق تحركات جيشه. حيث فكر في سبق حركة جيوشه بتنظيم المؤونة والإمدادات. أيضاً القائد الروماني خوليو قيصر انشأ وظيفة

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

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

² عبد العزيز بن قيراط، أداء وجودة الخدمات اللوجستية ودورها في خلق القيمة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير

جامعة قامة، السنة الجامعية 2010 ص 2

الفصل الأول: الإمداد دراسة نظرية

«LOGISTA» حيث يكلف الضابط بالاهتمام بتحركات الفيالق الرومانية من اجل تنظيم التخيمات الليلية وإنشاء مخازن في المدن المحتلة¹. في القرن 17 بفرنسا وبالضبط عام 1670 اقترح أحد مستشاري الملك لويس الرابع عشر حلا للمشاكل الإدارية المتزايدة التي ظهرت بالجيش في تلك العصور، وكان الاقتراح بعمل رتبة تسمى "Marechal General De Logis" كانت مسؤولياته عبارة عن التخطيط، اختيار المواقع، تنظيم التنقلات والإمداد. أما سنة 1806، نابليون الأول أنشأ مجموعة عسكرية خاصة بالإدارة وهي عبارة عن مجموعات من الحرس الإمبراطوري تتألف من

الخبازين والجزارين والحرفيين مكلفين بضمان تموين جيوش نابليون والجيش الملكية. وفي سنة 1836 تم تقسيم الجيش إلى خمسة قطاعات: الاستراتيجية، التكتيكي، اللوجستي، الهندسي، التكتيكات الصغيرة. وعرف اللوجستيك آنذاك بفن تحريك الجيوش. وفي الحرب العالمية الثانية كان اللوجستيك أحد عوامل انتصار جيوش الحلفاء أثناء هبوطهم على شواطئ نورماندي في جوان 1944، وما أن وضعت الحرب العالمية أوزارها حتى بدأ ظهور دراسات ترمي إلى تطبيق اللوجستيك في مجال الأعمال².

ثانيا: الفكر اللوجستي في المؤسسة

في بداية الستينات من القرن الماضي ظهر التفكير اللوجستي بالمؤسسات الصناعية، ولكن تطبيقه فعليا كان في منتصف السبعينات في الولايات المتحدة الأمريكية وأوائل الثمانينات في أوروبا. علما أن اللوجستيون العسكريون المنتهية خدمتهم هم من أصبحوا الممثلين الأوائل للوجستيك المؤسسة بالإضافة إلى الباحثين في مجال العلوم الإدارية مثل Heskett في الو.م.أ Colin و Mathe و Tixier، في فرنسا. فالفكر اللوجستي المدني وضع بالتوازي مع التفكير اللوجستي العسكري وذلك باختلاف الغايات والأهداف ولكن المشاكل الأساسية تبقى نفسها، يرى كل من Lampert et Stock أن تاريخ مصطلح اللوجستيك يرجع إلى عام 1901 حيث أجريت دراسة بالو.م.أ حول التكاليف والعوامل التي تؤثر في توزيع منتجات المزارع، وهو ما اعتبره الكاتبان أول دراسة في اتجاه ما يعرف الآن بالوجستيك³. و قام بتلك الدراسة J.CROWELL. أما أول الكتابات التي ركزت على جعل الجوانب اللوجستية ضمن عمليات التسويق خاصة في الجانب المادي من العمليات ما قام به Clark، سنة 1922 من خلال كتاب (CLARK. F, Principles of marketing, 1922). وهناك عدد من الكتابات تحدثت عن دور اللوجستيك في النظام الفرعي للتوزيع المادي مع تطبيق الأساليب الرياضية. وفي سنة 1972 صدر

¹ عبد العزيز بن قيراط، نفس المرجع السابق، ص2

² عبد العزيز بن قيراط نفس المرجع السابق، ص2

³ نور الهدى بوهنتالة، دور أنشطة الإمداد في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة شركة اسمنت عين توتة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية تخصص تسويق، جامعة باتنة، السنة الجامعية 2008-2009، ص 65

كتاب La: approvisionnement, production, KOLB. FJ تحت عنوان «logistique : distribution», حيث يقترح نهجا لمختلف تقنيات إدارة المخزون والتنبؤ بها، وتصميم شبكات التوزيع المادي. إذ يمثل هذا الكتاب بلورة للتفكير اللوجستي الفرنسي¹. أما عام 1973 جعل HESKETT اللوجستيك كمجال إداري متكامل يواجه الرهانات الإستراتيجية والمشاكل التنظيمية، ويقدم LAMBILLOTTE في كتابه «logistique dans l'entreprise» سنة 1976 اللوجستيك في بعده الوظيفي والتنظيمي أما Porter عام 1980 حدده كميزة تنافسية ممكنة للشركات وذلك من خلال سلسلة القيمة².

في عام 1983 رؤية جديدة ظهرت بفرنسا من خلال كتاب «La logistique d'entreprise» لكل من TIXIER.D MATHE. H, COLIN.J هي رؤية تقترح منهج إستراتيجي وتنظيمي لتحسين المشاكل التشغيلية، وأنشأت من خلال الجمع بين ثلاثة أفكار مختلفة: النهج التسويقي لـ TIXIER من خلال فكر HESKETT و MATHE، SHAPIRO مع تجربته كخبير استشاري في جامعة COLIN، ونهج النقل والتوزيع المادي³.

ثالثا: أسباب ظهور اللوجستيك في المؤسسة

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

1/ الخبرات العسكرية: لقد ظهر مفهوم اللوجستيك أساسا في المنظمات العسكرية وبصفة خاصة خلال الحرب العالمية الثانية التي شهدت أكبر وأدق عمليات اللوجستيك العسكري تم خلالها نقل الآلاف من المعدات والأفراد والأغذية⁴.

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

3/ تطور مدخل النظم: إن مدخل النظم لا يعتمد على التخصص كأساس لتكوين الوظائف، وإنما يعتمد في تكوين هذه الأخيرة على تجميع الأنشطة ذات علاقات الارتباط القوية. ولقد ساهم هذا

¹ HISTORIQUE DE LA PENSEE LOGISTIQUE

<http://pfeda.univ-lille1.fr/iaal/docs/dess2003/log/multimedia/penseelogistique/penseelogistique.html>

² عبد العزيز بن قيراط، مرجع سابق ص 3

³ نفس المرجع، ص 3

⁴ محمد عبد العليم صابر، إدارة اللوجستيات، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية: مصر، 2008، ص 18

الفصل الأول: الإمداد دراسة نظرية

المدخل بشكل مباشر في حصر مختلف الأنشطة المرتبطة بعملية تدفق المواد ووضعها داخل إطار إداري موحد وهو الإطار الخاص بإدارة اللوجستيك¹.

4 / تغير أنماط الاستهلاك: أصبح المستهلكون يطالبون بنوعيات متعددة من السلع وذلك مروراً من السلع الغذائية وحتى السيارات. هذا أدى إلى زيادة عدد المنتجات البديلة لخدمة نفس الطلب وبالتالي زيادة حجم المخزون².

5 / الاهتمام بمستويات الخدمة المقدمة للمستهلك: أدى هذا الاهتمام إلى اتجاه رجال التسويق والإنتاج نحو نظام اللوجستيك لتقديم أفضل مستوى ممكن من الخدمة بأقل تكلفة إجمالية³.

6 / الاهتمام بتنظيم قنوات التوزيع: انتشرت الدراسات التي اهتمت بقنوات التوزيع وما يرتبط بها من اعتبارات خاصة بالوقت والمكان ودرجة الخطر. وساعدت هذه الدراسات على إظهار أهمية توحيد وتجميع الجهود المرتبطة بتدفق السلع المختلفة سواء الواردة إلى المنشأة أو الصادرة منها⁴.

7 / الثورة الاقتصادية وثورة تكنولوجيا المعلومات: ساعد ظهور العولمة وتحرير التجارة على تلاشي فكرة تقارب أماكن الإنتاج والاستهلاك، حيث ظهر اللوجستيك لسد هذه الفجوة. كما أن التقدم في تكنولوجيا المعلومات ساعد على تحقيق التكامل بين الأنشطة الخاصة باللوجستيك وتحقيق وفورات في تكاليف التوريد والتوزيع⁵.

8 / الجمعيات والمجالات المتخصصة: يعود الفضل في تطور اللوجستيك وظهوره بالشكل الحالي لمساهمة المحترفين في هذا المجال، وذلك من خلال الجمعيات والمجالات اللوجستية التي ساهمت بشكل كبير في إضفاء الطابع الرسمي للمعرفة. والجدول رقم 01 يوضح أهم الجمعيات والمجالات التي ساعدت على تطور اللوجستيك⁶.

المطلب الثاني: التطور التاريخي لمفهوم الإمداد

بالرغم من حداثة موضوع اللوجستيك إلا أنه يتسم بالتطور السريع، إذ تطور من التوزيع المادي إلى إدارة للمواد ثم تحول إلى لوجستيك متكامل يضم كل من إدارة المواد والتوزيع المادي. ولم يقف الأمر عند

¹ نهال فريد مصطفى، جلال إبراهيم العبد، إدارة المواد والإمداد " إدارة المخازن - إدارة المشتريات - النقل والشحن"، المكتب الجامعي

الحديث، الإسكندرية، مصر، 2008، ص24

² محمد عبد العليم صابر، إدارة اللوجستيات، مرجع سابق، ص17

³ إدارة اللوجستيات، مرجع سابق، ص25

⁴ نهال فريد مصطفى، جلال إبراهيم العبد، نفس المرجع، ص25

⁵ عبد العزيز بن قيراط، مرجع سابق، ص4

⁶ نفس المرجع، ص4

الفصل الأول: الإمداد دراسة نظرية

هذا الحد بل تطور اللوجستيك ليصبح سلسلة الإمداد **Supply Chain**، التي تطورت بدورها لتكون سلسلة كونية للإمداد.

أولاً: مفهوم الإمداد

لقد رأى كتاب إدارة الأعمال تطوير مصطلح الإمداد وتطبيقه في المجالات الاقتصادية، واعتباره فناً من فنون إدارة الأعمال ذو الأثر الاقتصادي البالغ. حيث لم يكن هناك اتفاق كامل على مفهوم الإمداد بين الخبراء، كما أن محتوى ومفهوم الإمداد تغير مع تغير بيئة الأعمال والتنمية الصناعية. وفيما يلي سنورد بعض مفاهيم اللوجستيك حسب التطور التاريخي ومن بينها ما يلي¹:

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

* حسب مجلس إدارة الأعمال اللوجستية بالو.م.أ سنة 1962: " اللوجستيك هو تلك

العملية الخاصة بتخطيط، تنفيذ، رقابة التدفق والتخزين الكفاء والفعال للمواد الخام، والسلع النهائية والمعلومات ذات العلاقة من مكان الإنتاج إلى مكان الاستهلاك بغرض تحقيق متطلبات إرضاء العملاء². "بالمقارنة مع التعريف السابق، هناك توسع في المهام اللوجستية وهي: توقعات السوق، الخدمة المقدمة للعملاء، وتحديد مواقع المصانع والمستودعات

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

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

¹ عبد العزيز بين قيراط، مرجع سابق، ص7

² ثابت عبد الرحمن إدريس، مقدمة في إدارة الأعمال اللوجستية: الإمداد والتوزيع المادي، الدار الجامعية، الإسكندرية: مصر،

الفصل الأول: الإمداد دراسة نظرية

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

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 والتوزيع والذي ينصب بصورة أساسية على قيام المنظمة بعملية التنسيق بين أنشطة النقل، والتخزين، وسياسات التخزين والرقابة على قنوات التوزيع للوفاء بطلبات العملاء وتحقيق مستوى خدمة مناسب لهم¹. وتتميز هذه الفترة بعدة مميزات نذكر منها:

-الطلب أكثر من العرض

-ليس هناك تأثير للزبائن على المنتجين، وكان مصدر القلق الرئيسي هو الإنتاج؛

-المنتج ليس من اهتماماته: تقليل أوقات التسليم، تحسين الجودة أو السبق إلى إيجاد احتياجات جديدة؛

-لزيادة الربح قام المسئول عن كل جزء من اللوجستيك بتخفيض تكلفة الخدمة دون النظر في تأثير قراراته على جميع الأنشطة. لذا كانت هذه الفترة تتميز بسلسلة من التحسينات المنفصلة وليس بحثاً عن التحسين الشامل.

المرحلة الثانية: اللوجستيك المتكامل 1990 (Logistique intégrée 1990)

منذ استقرار مفهوم اللوجستيك أصبح الهدف هو تحقيق الترابط والتكامل بين أنشطة التوزيع المادي وأنشطة إدارة المواد التي تساعد كل في مجاله على تلبية احتياجات التشغيل وتحقيق أهداف المنشأة².

المرحلة الثالثة: اللوجستيك التعاوني في فترة التسعينات Logistique coopérée

تمتاز هذه الفترة بطاقة إنتاجية إجمالية تتجاوز الطلب هذا ما أدى إلى زيادة المنافسة؛ وفي 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 أمراً صعباً ولكنه ليس مستحيلاً، وكان على المؤسسات للبقاء في السوق إتباع ما يلي³: البحث عن أسواق جديدة: لدخول سوق جديدة، يتم إنشاء التحالفات حتى

¹ محمد حسان، إدارة الإمداد والتوزيع، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2009، ص 11

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

³ عبد العزيز بين قيراط، مرجع سابق، ص 5

الفصل الأول: الإمداد دراسة نظرية

بين الشركات المتنافسة، ومثال على ذلك «Chrysler» و«Benz» تحالفا لاستخدام شبكات توزيع بعضهما البعض.

تحسين جودة المنتج: لتحسين جودة المنتج يجب تحسين جودة المواد الخام والسلع الوسيطة (الإمدادات)، فالتعاون بين المنتجين و الموردين يمكن أن يساعد في تحقيق هذا الهدف. *تخفيض تكلفة المنتجات: التعاون بين المورد والعميل يمكن أن يقلل من التكاليف لكلا الطرفين. فالشركات تبحث عن البلدان التي تكون فيها تكاليف العمالة، الطاقة، المواد الخام والضرائب المنخفضة. وهناك طريقة أخرى لخفض التكاليف والحد من عدم اليقين على الطلب وهي إنشاء علاقة دائمة مع العميل. من خلال هذه العلاقة يتم تحسين جودة المنتج وخفض التكاليف.

زيادة سرعة الاستجابة إلى السوق: لزيادة سرعة الاستجابة إلى السوق يجب أن يكون هناك تعاون قوي بين الشركات الموجودة في نفس سلسلة الإمداد، حيث إذا كان جزءا من تلك السلسلة لا يعمل بشكل صحيح هذا يؤدي إلى عدم توفر المنتج النهائي في الوقت المحدد. فالمنافسة اليوم ليست بين المنتجين ولكن المنافسة بين سلاسل التوريد. للبقاء في السوق يتطلب أن تكون جميع أجزاء سلسلة اللوجستيك يربطها تعاون قوي جدا

مثلا يبينه الجدول التالي

الفصل الأول: الإمداد دراسة نظرية

جدول رقم 01 : خصائص اللوجستيك من خلال مراحل تطوره

الفترة	اللوغستيك المنفصل Logistique Séparée	اللوغستيك المتكامل Logistique Intégrée	اللوغستيك المشترك Logistique coopérée
السنوات	قبل 1975	1975 – 1990	التسعينات
أولوية المدير اللوجستي	تخفيض تكاليف اللوجستيك	تخفيض تكاليف اللوجستيك	تخفيض تكاليف اللوجستيك وزمن الاستجابة (آجال)
المنهج الإداري	منفصل	متكامل	مشترك
عدد الموردين	كبير	كبير	(شراكة) صغير
شراكة مع المشتركين في سلسلة الإمداد	لا توجد	قليلة	كبيرة
مدة العلاقة مع المشتركين في سلسلة الإمداد	قصيرة	قصيرة	طويلة
الحاجة إلى مسؤل سلسلة الإمداد	لا	لا	نعم
سرعة تدفق المنتج	تعطل بسبب	السرعة في التخلص	السرعة في الشراكة بين
(من التموين إلى التوزيع)	التخزين	من المخزونات	أعضاء سلسلة الإمداد
شبكات الإعلام الآلي	منفصلة	CIM مثل: متكاملة Computer Integrated Manufacturing	EDI شراكة مثل: Echange des données Informatisé

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

ثالثا: مفهوم سلسلة الإمداد

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

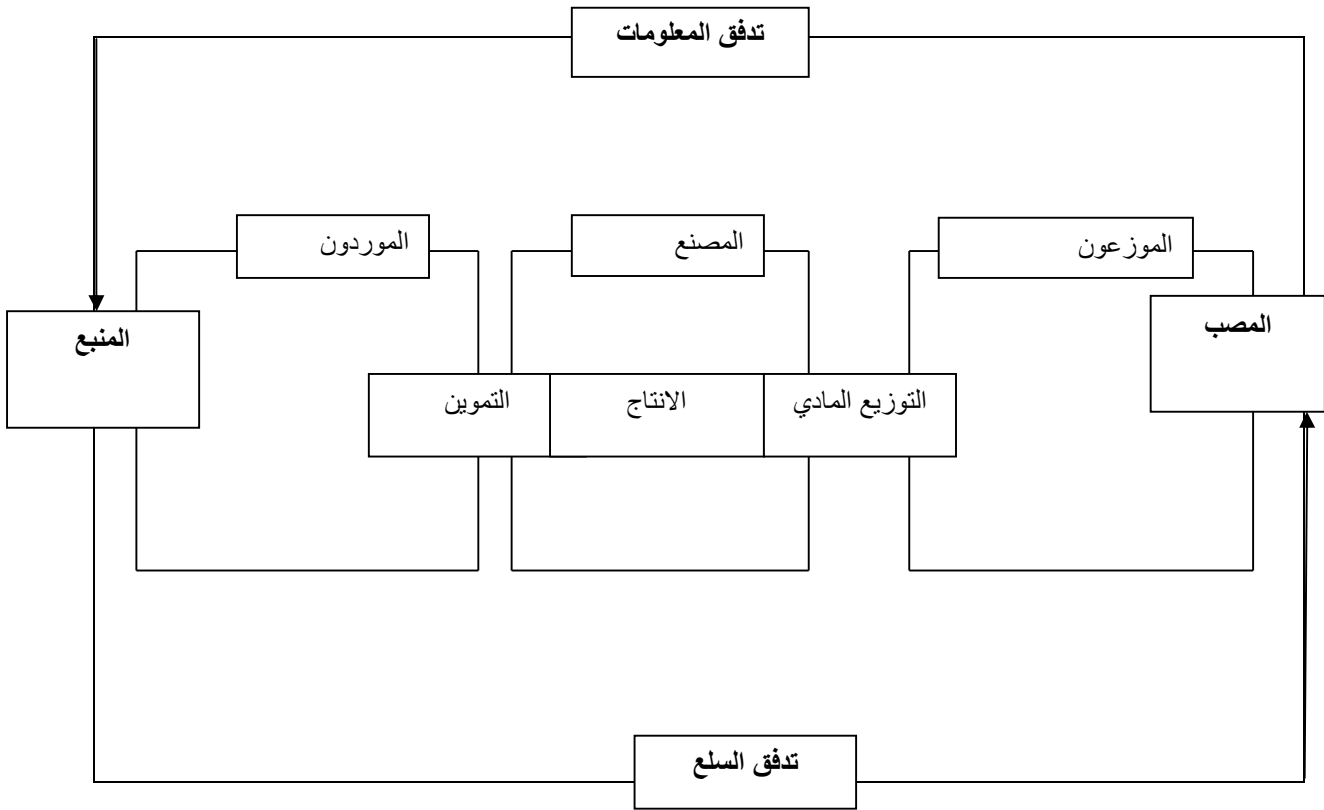
ل العريض الذي حظي به مفهوم الإمداد والتوزيع بواسطة المنظمات لتحسين كفاءة تدفق سلع وخدمات المنظمة من مرحلة الحصول على المواد الخام إلى مرحلة استهلاكها بواسطة عملاء المنظمة. إلا انه على الجانب المقابل لم تستطع توفير إطار عام تستخدمه سواء للتنسيق بين وظائفها المختلفة أو بين باقي المنظمات التي تتعاون معها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

ويمكن تعريف سلسلة الإمداد كما يلي:

تعريف: "الإطار الذي تستخدمه المنظمة لتحقيق التكامل بين وظائفها المختلفة والتي تبدأ من الموردين وتنتهي عند المستهلك النهائي وذاك لتفق سلع وخدمات المنظمة والمعلومات ذات الصلة بغرض كفاءة إدارة المنظمة لعملياتها الداخلية وتعظيم قيمة منتجاتها وخدماتها من وجهة نظر عملائها وملاكها"².

¹ د. محمد حسان، إدارة الإمداد والتوزيع، مرجع سابق، ص ص 36-37

² عبد العزيز بن قيراط مرجع سابق، ص 9



المصدر: عبد العزيز بن قيراط مرجع سابق، ص9

المطلب الثالث: أهمية وأهداف الإمداد

تزايدت أهمية اللوجستيات بنسبة متفاوتة وذلك تماشياً مع التطورات الحاصلة في منظمات الأعمال وتعددة أهدافه للوصول إلى أحسن النتائج المخطط لها.

أولاً: أهمية اللوجستيات

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

1 / اعتبارات التكلفة العالية: تمثل الأنشطة اللوجستية أهمية بالغة على المستوى الاقتصادي للدول، حيث تشير الإحصاءات إلى أن 19 % من الثروة القومية في الولايات المتحدة الأمريكية يستثمر في

الفصل الأول: الإمداد دراسة نظرية

الأنشطة اللوجستية، وأن هذه الأنشطة تستخدم حوالي 13 % من قوة العمل هناك .ومن بين هذه الأنشطة نشاط النقل، حيث أن الإحصاءات تشير إلى أن تكاليف لوجستيك النقل وحده يبلغ حوالي 10.5 % من الإنتاج العالمي أي حوالي 2000 مليار دولار¹ .

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

3/ اللوجستيك مهم للإستراتيجية: تبذل الشركات وقتا طويلا وجهدا كبيرا في سبيل إيجاد السبل التي يمكن أن تميز منتجاتها عن غيرها من المنافسين. أي إن إستراتيجية التمايز وخاصة في التكلفة (أسعار المنتجات) تتوقف إلى حد كبير على الأداء الجيد للأعمال اللوجستية من حيث التكلفة وخدمة العملاء، فالشركات التي نجحت في إدراك التميز في الخدمة اللوجستية تكون قادرة على بناء ميزة تفضيلية مقارنة بالشركات المنافسة لها، وتساعد المنظمة على التوسع في السوق وزيادة حصتها السوقية وربحية المؤسسة³.

4/ 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 جهودا متميزة في سبيل توفير هذه المنتجات أو الخدمات لعملائها الحاليين والمحتملين في الوقت والمكان المناسبين من خلال تجهيز الطلبات والمعلومات والتخزين والنقل وغيرها فإن ذلك سوف يزيد من القيمة المضافة إلى هذه الخدمات بالنسبة للعملاء. فرضا العميل يتوقف بصفة أساسية على الاطمئنان إلى توفير المنتجات من خلال انسيابها وتدفعها بواسطة الأنشطة اللوجستية المختلفة⁴.

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

¹ 1 عبيد علي أحمد الحجازي، اللوجستيك كبديل للميزة النسبية، منشأة المعارف، الإسكندرية: مصر، 2000، ص18

² ثابت عبد الرحمن إدريس، مرجع سابق، ص29

³ ثابت عبد الرحمن إدريس، مرجع سابق، ص30

⁴ نفس المرجع السابق، ص30

الفصل الأول: الإمداد دراسة نظرية

تجسدت في تسهيل الاستجابة السريعة للعملاء في السوق من خلال السرعة في توفير السلع والخدمات التي تتفق مع احتياجاتهم ورغباتهم، والتي تعتمد على تدفق المعلومات والتعبئة والنقل والتخزين وغيرها¹.

ثانياً: أهداف اللوجستك

ينطوي الإمداد على أهداف معينة تسعى المؤسسة بواسطتها إلى بلوغ مردودية أكبر ونشاط مستمر ودائم على النحو التالي²:

1- الجودة المناسبة:

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

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

أولاً أن تضع المواصفات الكاملة المستوى للجودة مثل: متطلبات تصميم المنتج و عوامل الإنتاج... الخ ثانياً اختبار الموردين الذين لديهم الإمكانيات الفنية لإنتاج هذا المستوى بتكلفة اقتصادية. أما ثالثاً فتتمية العلاقات مع الموردين لتحقيق فهم أفضل وواقعي لمتطلبات الجودة وتنمية الحافز لديهم للإنتاج وفقاً لهذا المستوى وأخيراً تقييم أداء الموردين من حيث الجودة والتكلفة وممارسة نوع من الرقابة المناسبة.

2- السعر المناسب:

تعريف: قيمة الاحتمالات للتكاليف عند المورد فيما يتعلق بإنتاج الصنف المطلوب شراؤه (تكاليف الأجر، أعباء التصنيع والأعباء العامة). كما يمكن تعريفه بأنه تلك القيمة التي يمكن التصفية بها مقابل الشراء أو توفير الاحتياجات المطلوبة.

3- الشراء بالكميات المناسبة:

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

¹ نفس المرجع السابق، ص 30-31

² عوالي مسعودة و لغواطي إيمان، فعالية وظيفة الإمداد في المؤسسات الإنتاجية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ليسانس في علوم التسيير تخصص مالية، المركز الجامعي - المدية-، السنة الجامعية 2007-2008، ص 56

4- الشراء في الوقت المناسب:

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

5- اختيار المورد المناسب:

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

-اختيار المعيار:

-تقسيم الموردين:

-اختيار أكثر من مورد:

المطلب الرابع: اللوجستيك العكسي *Logistique inverse*

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

أولاً: تعريف اللوجستيك العكسي:

عادة ما يتم تعريف اللوجستيك في اتجاهين، الأول: يركز على إدارة المواد التي تغطي كافة الوظائف من الحصول على المادة الخام إلى الإنتاج في المصنع، و الثاني: يشمل حركة المنتجات من المصنع إلى العميل النهائي. ويأتي اللوجستيك العكسي ليضيف اتجاهاً ثالثاً للوجستيك فهو يتعامل مع المناولة والتخزين وحركة المواد التي تندفق عكسياً من المستهلك إلى المنتج أو للمورد وتتضمن عودة الوحدات المعيبة والحاويات أو الصناديق. ويشار أيضاً للوجستيك العكسي باسم لوجستيك المسؤولية البيئية لكونه يساعد على إعادة تصنيع المواد غير المطلوبة (الزجاجات والعبوات... الخ) مما يساهم في خفض التكاليف.

والتعريف الأكثر شيوعاً هو تعريف كل من (Rogers et Tibben-Lembke, 1988) حيث تم تعريف اللوجستيك العكسي على أنه "عملية التخطيط، التنفيذ، والرقابة على المواد الخام، المنتجات تحت الصنع والتامة الصنع، والمعلومات من نقطة الاستخدام إلى نقطة المنشأ، بهدف استئناف أو خلق قيمة مع ضمان الاستخدام الفعال للموارد وتأثيراتها على البيئة."

مما سبق، اللوجستيك العكسي عبارة عن: عملية التخطيط، التنفيذ ورقابة الأداء:

- في استخدام المواد الخام

-المخزون، الإنتاج والمنتجات النهائية

-إدارة سلسلة المعلومات من العميل إلى المورد

ثانياً: مجالات اللوجستيك العكسي

تختلف تصرفات المشروعات المختلفة اتجاه اللوجستيك العكسي وعموماً توجد عدة خيارات منها تفادي تغليف المنتجات وذلك عن طريق نقلها أو استعمال الحاويات التي يمكن عودتها أو ربما من خلال التكامل الأمامي مع التوقعات العكسية أو تعبئة المنتجات قرب الأسواق وإعادة تصميم العبوات وربما يكون الحل الأمثل هو استخدام توليفة من هذه الخيارات وقد يكون هناك خيارات أخرى مثل تجميع العبوات وإعادة للمورد أو إرسالها إلى مركز إصلاح لإعادة استخدامها أو التبرع بها إلى جمعية خيرية أو تحويلها إلى خردة وبيعها. والحقيقة أن أخذ تكلفة اللوجستيك العكسي في الاعتبار قد يؤدي إلى تغيير بعض القرارات مثل اختيار المورد، طريقة التغليف والتعبئة، بدائل الإنتاج والمناولة والتخزين والنقل. إذ تشير الدراسات إلى أن التغليف الذي يمكن إعادة استخدامه في الصناعة يمثل إستراتيجية لوجستية مربحة. بيد أن هناك دليل على وجود عيوب مالية ترتبط بتلك الإستراتيجية فالدراسات التي أجريت في كل من هولندا وألمانيا أوضحت ضرورة وجود بنية أساسية مستقلة للوجستيك العكسي مما يؤدي إلى زيادة تكلفة النقل، كما تبين أن استخدام الحاويات التي يمكن إعادة استخدامها إيجابياً على البيئة. إذ أفصحت إحدى الدراسات الألمانية أن الرحلات المتعددة للحاويات تخفف الاحتياج إلى الطاقة والمياه والتلوث كما أن تكلفتها تتوقف على تكلفة دورة حياتها وليس فقط على تكلفة اللوجستيك العكسي، إذ يجب أن تؤخذ في الحسبان الرحلة الكاملة للحاوية وعدد الرحلات المستخدمة والبنية الأساسية اللازمة لدعم الحاويات التي يمكن إعادة استخدامها¹

¹ الاتجاهات الحديثة في اللوجستيات، جامعة القدس المفتوحة

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

المبحث الثاني: إدارة اللوجستيك

إن التطور الذي طرأ على اللوجستيك جعل منه إدارة مهمة داخل المؤسسة تشمل التخطيط، التنظيم والرقابة، بل أصبح اللوجستيك ضمن إستراتيجية المؤسسة. فوجود اللوجستيك كإدارة مستقلة ضمن الهيكل التنظيمي يجعل منه يتقاطع مع باقي الوظائف كالسويق، والإنتاج، والموارد البشرية،... الخ

المطلب الأول: علاقة اللوجستيك بوظائف المؤسسة

أولاً: علاقة اللوجستيك بالسويق

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

- ✓ تكلفة سعر المنتج؛
- ✓ توقيت إنتاج المنتج؛
- ✓ جودة الإمدادات ومن ثم جودة المنتج؛
- ✓ توقيت إتاحة المنتج للعميل؛
- ✓ أماكن إتاحة المنتج للعميل؛
- ✓ كفاءة أساليب وأدوات التعبئة والتغليف وفق احتياجات ورغبات وأذواق العميل؛
- ✓ مستوى رضا العميل عن الخدمات التي تقدمها له المنظمة؛
- ✓ العلاقة بين مصادر الإمداد التي تشتري منتجات المنظمة (المورد/العميل).

فالعلاقة بين اللوجستيك والتسويق علاقة ترابط وتقاطع ويتم التأثير من خلال البيانات والمعلومات المقدمة من طرف إدارة التسويق ومن بينها ما يلي:

- قيمة المبيعات الحالية والمتوقعة وأيضا خطط التسويق المختلفة؛
- معلومات عن العملاء الذي يشترون منتجات الشركة وخاصة إذا كان البعض منهم يعتبر موردا لبعض أصناف المواد والخامات؛
- أيضا تساعد بحوث التسويق في تنمية معلومات الشراء عند اتخاذ قرارات الشراء؛

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

الفصل الأول: الإمداد دراسة نظرية

-أيضا تستفيد إدارة التسويق من البيانات الخاصة بالتطورات التي تحدث في أسواق المواد ومستلزمات الإنتاج حتى تضع سياساتها التسويقية مما يتفق مع خصائص هذه المواد بالأسعار والتكلفة المناسبة¹

ثانيا: علاقة الإمداد بالإنتاج

إن إدارة الإنتاج أو العمليات هي المسؤولة عن إنتاج وتوصيل البضائع والخدمات . كما يعتبران من أهم الأنشطة التي تؤثر مباشرة في التصنيع، ويكون الهدف الأساسي من وراء ذلك الإنتاج بأقل تكلفة . فالاختلاف في الأهداف) تعظيم العائد ضد تخفيض التكلفة (ربما يؤدي إلى تجزئة الاهتمام بأنشطة اللوجستيك، بالإضافة إلى نقص التعاون بين هذه الأنشطة ككل . إذا تم النظر إلى أنشطة اللوجستيك على أنها مجال منفصل في العمل الإداري، والعلاقة بين الإنتاج واللوجستيك تكون من خلال ما يلي²:

- ✓ توقيت توفير الإمدادات حسب خطط وبرامج الإنتاج أو التصنيع؛
- ✓ توفير الإمدادات بالمواصفات الفنية التي تلائم المعدات والأجهزة بخطوط الإنتاج وورش الصيانة؛
- ✓ 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.

ثالثا: علاقة اللوجستيك بالإدارة المالية

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

- ✓ معلومات عن شروط الائتمان وأيضا المساعدة في حالة التخلص من الخردة أو الفائض؛
- ✓ معلومات عن المراكز المالية للموردين وأيضا معلومات عن أسباب التأخير؛
- ✓ معلومات عن الموارد المتاحة والتي يمكن تخصيصها للإنفاق على الأنشطة المختلفة (نقل، تخزين، مناولة...)

أما إدارة اللوجستيك فيجب أن تمد الإدارة المالية بما يلي:

- ✓ أي تغيرات في كمية المشتريات الحالية أو المتوقعة حتى يمكن تدبير الأموال لمواجهة هذه التغيرات؛

¹ رسمية زكي قرياقص، عبد الغفار حنفي، الإدارة الحديثة في إدارة الإمداد والمخزون، الدار الجامعية، الإسكندرية: مصر، 2004، ص 27

² مصطفى محمود أبو بكر، المرجع في وظيفة الاحتياجات وإدارة الأنشطة اللوجستية في المنظمات المعاصرة: مدخل استراتيجي تطبيقي لتحقيق الميزة التنافسية من خلال أعمال الشراء والتخزين، مرجع سابق، ص ص 26-27

الفصل الأول: الإمداد دراسة نظرية

- ✓ توقيت عملية الشراء حتى يمكن تدبير الأموال في الوقت المناسب.
- ✓ موقف السيولة و التمويل اللازم من الأنشطة اللوجستية وما يتطلبه من تجهيزات وأجهزة وأدوات وغيرها من الإمكانيات المادية والفنية والبشرية؛
- ✓ أسس وقواعد ربحية أو عائد الأنشطة اللوجستية كوحدة إنتاجية يتم قياس وتقييم أدائها ماليا؛
- ✓ تكلفة و ربحية المنتجات ومن ثم ربحية وعائد الاستثمارات على مستوى المنظمة.

رابعا: علاقة اللوجستيك بالجوانب التنظيمية والإدارية والموارد البشرية

إن الموارد البشرية تعتبر مهمة جدا بالنسبة 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 في¹ :

- ✓ نوع وشكل ومكونات الهيكل التنظيمي للمنظمة؛
- ✓ الاختصاصات والعلاقات التنظيمية والإدارية بين مكونات ومستويات الهيكل التنظيمي للمنظمة؛
- ✓ نوع الوحدات التنظيمية المعاونة ومستواها الإداري في الهيكل التنظيمي مثل بحوث الشراء وخدمة الموردين وغيرها؛
- ✓ أنظمة الاتصالات الإدارية داخل المنظمة ومجالات التعاون والتنسيق بين الوحدات التنظيمية والمستويات الإدارية؛
- ✓ أسس ومعايير وأدوات قياس وتقييم كفاءة وفعالية الأنشطة الرئيسية في المنظمة؛
- ✓ كذلك يعتمد اللوجستيك على موارد بشرية ذات مهارة عالية.

المطلب الثاني: التخطيط اللوجستي

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

أولا: مستويات التخطيط اللوجستي

يسعى التخطيط اللوجستي إلى تقديم إجابات محددة وواضحة لعدد من الأسئلة تتعلق ب: ماذا، متى وكيف. ويتم هذا النوع من التخطيط على ثلاث مستويات تتمثل في² :

¹ مصطفى محمود أبو بكر نفس المرجع السابق، ص 27-28

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

الفصل الأول: الإمداد دراسة نظرية

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

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

3 / التخطيط العملي (التشغيلي):

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

جدول رقم: 02 أمثلة عن القرارات الإستراتيجية والتكتيكية والتشغيلية للأعمال اللوجستية

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

الفصل الأول: الإمداد دراسة نظرية

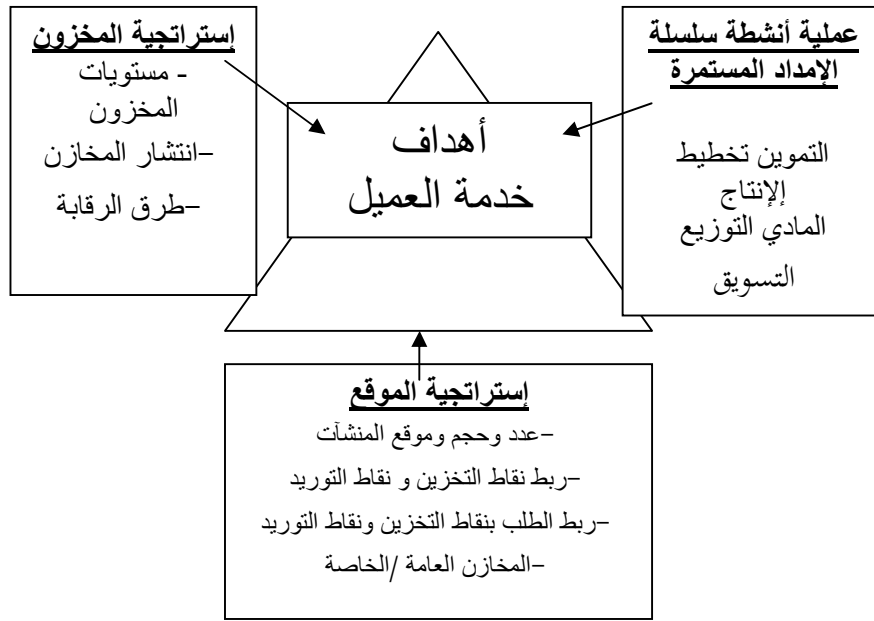
المصدر: ثابت عبد الرحمن إدريس، مقدمة في إدارة الأعمال اللوجستية: الإمداد والتوزيع

المادي، الدار الجامعية، الإسكندرية: مصر، 2003 ص 59

ثانيا: مثلث القرارات اللوجستية

يرتكز التخطيط اللوجستي على أربعة مشاكل رئيسية: وهي مستويات خدمة العميل، الموقع، قرارات المخزون وقرارات النقل. كما يوضحه الشكل التالي

شكل رقم 02: مثلث اتخاذ قرار اللوجستيات



المصدر: رونالد إتش بالو، إدارة اللوجستيات: تخطيط وتنظيم ورقابة سلسلة الإمداد،

ترجمة تركي إبراهيم سلطان، أسامة أحمد مسلم، دار المريخ، الرياض: السعودية، 2006، ص 57

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

ثالثا: مجالات التخطيط اللوجستي الرئيسية

تتعامل المستويات المختلفة للتخطيط اللوجستي مع مشكلات متعددة تتركز في

المجالات الرئيسية التالية¹:

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

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

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

4- إستراتيجية النقل: تشتمل قرارات النقل على نمط وأسلوب للنقل. وحجم الأنشطة، ومسارات النقل، والجدول الزمني للنقل. إن هذه القرارات تتأثر في الواقع بالمخازن ومواقعها الجغرافية بالنسبة للعملاء والمصانع، والتي بالتالي تؤثر في موقع المخازن. كما أن مستويات المخزون تتأثر بقرارات النقل من خلال حجم الشحن. وهكذا فإن مستويات خدمة العملاء، تسهيلات الموقع، والمخزون،

¹ ثابت عبد الرحمن إدريس، مرجع سابق، ص62

والنقل يمثلون جميعا مجالات رئيسية للتخطيط اللوجستي، وذلك بسبب تأثير القرارات الخاصة بها على الربحية، والتدفق النقدي، والعائد على الاستثمار للمنظمة. إن كل مجال من هذه القرارات يتداخل مع الآخر، ومن ثم لا يجب التخطيط له بمعزل عن غيره، أو على الأقل القيام بتحقيق التوافق والتوازن بينها.

المطلب الثالث: التنظيم اللوجستي

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

أولا: أهمية التنظيم اللوجستي

إن كفاءة وفعالية النظام اللوجستي تعتبر جزءا أساسيا من الإدارة الإستراتيجية للمنشأة، ومن 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 معناه الفشل في تطبيق المفهوم المتكامل لإدارة نشاط اللوجستيات¹.

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 العلاقات 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 المدخل بشكل مباشر في حصر مختلف الأنشطة المرتبطة بعملية تدفق المواد والأجزاء والمنتجات المتاحة من وإلى المنظمة ووضعها داخل إطار إداري موحد وهو الإطار الخاص بإدارة اللوجستيك².

ثانيا: التطور التنظيمي لإدارة اللوجستيك

لقد عرف التنظيم اللوجستي في المؤسسة عدة مراحل وذلك حسب مراحل تطوره وهي تتمثل في: المرحلة الأولى: هي التي جرى رصدها في أوائل السبعينات، في هذه المرحلة كان الهيكل التنظيمي تقليديا والذي يتميز بانتشار وظائف اللوجستيك ما بين عدة وحدات تنظيمية، كما أنه لا وجود لبعض.

¹ نهال فريد مصطفى، إدارة المواد والإمداد" إدارة المخازن - إدارة المشتريات - النقل والشحن"، المكتب الجامعي

الحديث، الإسكندرية، مصر، 2008، ص278

² نهال فريد مصطفى، جلال إبراهيم العبد، إدارة اللوجستيات، مرجع سابق، ص24

لأنشطة اللوجستية في الخارطة التنظيمية¹ وتعود طبيعة هذا الهيكل التنظيمي إلى خصائص تلك المرحلة والتي كانت مرحلة ظهور اللوجستيك كمفهوم إداري، كما أن تلك الفترة كان اللوجستيك مشتتا بين وظائف المؤسسة. والشكل رقم يوضح الهيكل التقليدي لإدارة اللوجستيات حيث نلاحظ من الشكل أنه لا وجود لإدارة مستقلة.

المرحلة الثانية: تم في هذه المرحلة وضع مسئول تنفيذي كبير يتبع الإدارة العليا وعهد إليه بالمسؤولية عن الأنشطة اللوجستية، حيث تم لأول مرة جمع إدارة المواد مع إدارة التوزيع المادي تحت إدارة واحدة. ولقد تصدرت شركات عملاقة مثل كوداك و ويرليول مسيرة إحداث هذا النوع من التعديل الرسمي في الهيكل التنظيمي. ومع ذلك في عام 1985 ظلت معظم الشركات الكبرى عالقة في المرحلة الأولى أو تخطت المرحلة الثانية قفزاً إلى المرحلة الثالثة مباشرة.

المرحلة الثالثة: وهي مرحلة إدارة سلسلة الإمداد أو ما تسمى باللوغستيك المشترك، تتضمن هذه المرحلة الدمج الكامل للأنشطة اللوجستية. وتعطي أهمية كبيرة لإدارة اللوجستيك داخل الهيكل التنظيمي للمؤسسة

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

أولاً: أهمية الرقابة اللوجستية

تتركز الحاجة الأساسية لوجود نشاط رقابي في عملية الإدارة على الغموض المستقبلي، الذي من شأنه أن يؤدي لحدوث تعديل في أداء الخطة الموضوعة. لأن الأحداث الغامضة التي قد تقع مستقبلاً تؤدي إلى تغيرات جوهرية في البيئة اللوجستية، والتي تؤدي هي الأخرى إلى تعديل الخطط الموضوعة وعلى سبيل المثال: تغير الظروف الاقتصادية والتغيرات التكنولوجية والتحويلات في أمزجة ومواقف العملاء قد يتعذر التنبؤ بها في وقت وضع الخطط الأساسية. فالمدير في النظام اللوجستي يسعى للسيطرة على الأنشطة اللوجستية (النقل، التخزين، التحكم في المواد والمخزون ومعالجة الطلبات)، من ناحية ما يعود من وراء ذلك على خدمة العملاء وتكاليف الأنشطة. وتتضمن آلية السيطرة لدى المدير أعمال المراجعة، التقارير

¹ نهال فريد مصطفى. نفس المرجع، ص 329

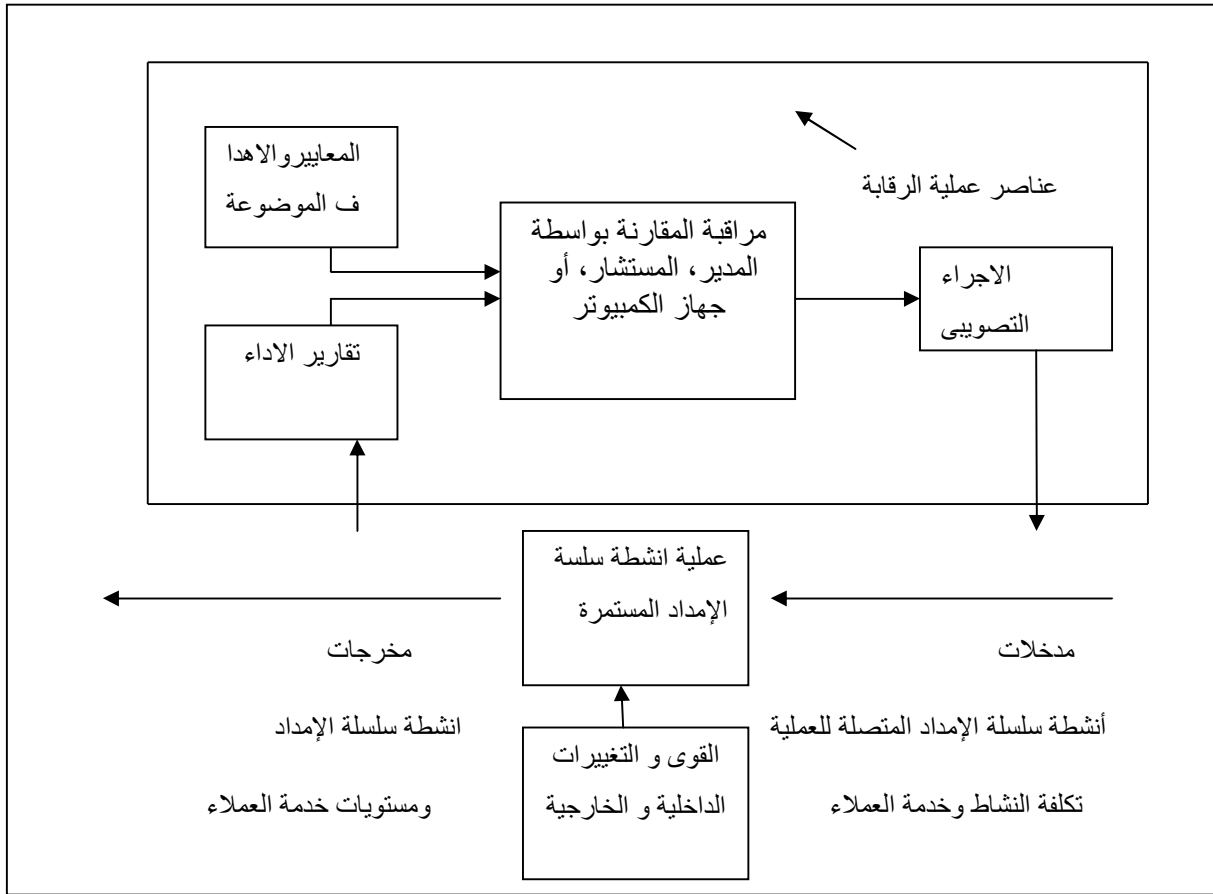
الفصل الأول: الإمداد دراسة نظرية

عن أداء النظام، الأهداف الموضوعية بالنسبة للأداء وبعض الوسائل لبدء الإجراء التصحيحي، والذي غالبا ما يقوم به مدير اللوجستيات، وهذه الآلية الرقابية من حيث ارتباطها بالعوامل المرتبطة في العملية، أما العوامل الإضافية فهي تتضمن الخطط والأنشطة اللوجستية والمؤثرات البيئية والأداء¹.

ثانيا: نموذج الرقابة اللوجستية

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

شكل رقم: 03 عملية الرقابة اللوجستية



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

إن الرقابة اللوجستية تهدف إلى التأكد من أن الأداء في مجال اللوجستيات يتماشى مع الخطط الموضوعية مسبقا حيث تعتمد بشكل كامل على المعلومات التي يوفرها نظام المعلومات اللوجستي، كما أن الرقابة

¹رونالد إتش بالو نفس المرجع، ص 804

اللوجستية تتوغل داخل سلسلة اللوجستيك بداية من الموردين وصولاً إلى الزبائن نلاحظ من الشكل أن الرقابة اللوجستية تبدأ من الرقابة على الموردين وصولاً إلى الشركاء التجاريين، حيث يتم تتبع العمليات اللوجستية وراقبتها باستمرار لتصحيح الأخطاء عند حدوثها.

ثالثاً: أنواع نظم الرقابة

وتنقسم الرقابة إلى ثلاثة أنواع هي¹:

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

2- النظم مغلقة الحلقات: شهدت السنوات الأخيرة، جهداً متواصلاً للتوصل إلى طرق لتقليل الحاجة للعنصر البشري في عمليات السيطرة والمراقبة. ولعل المراقب الآلي لموقف الرصيد المخزون بمثابة أعظم نجاح في هذا الصدد حتى اليوم، ولدى القيام بمراقبة الأنشطة اللوجستية، فإنه يتم استخدام قاعدة القرارات لتكون بديلاً للمدير في النظم ذات الدوائر المغلقة. وتعمل قاعدة القرارات كما لو أن المدير قد رصد الخطأ في الأداء، ومن ثم سيقوم بالتصرف بناء على ذلك. ولأن المدير يمكن استبعاده من عملية المراقبة، وتظل الرقابة على حالها بفعل قاعدة القرارات، فإن نظام المراقبة يسمى النظام المغلق. وحالياً أفضل نظام رقابة ذي الحلقات المغلقة في إدارة اللوجستيات، هو نظام الرقابة على المخزون، فالطبيعة الكمية القابلة للقياس لمشكلات مستويات المخزون هي التي جعلت المخزون بشكل خاص أول أنشطة المؤسسة التي خضعت للمراقبة من خلال طرق الحلقات المغلقة. ومن مميزات هذا النظام أنه يتمتع بقدرة هائلة على مراقبة مستويات عديدة من المخزون من المنتجات بسرعة ودقة. ومع ذلك، فإن هذا النظام يميل إلى عدم المرونة من ناحية الاستجابة للظروف المتغيرة التي تقع خارج نطاق مؤشرات التصميم له. كذلك قد يتيح هذا النظام السيطرة على جزء واحد فقط من العملية الإجمالية.

¹ رونالد إتش بالو، مرجع سبق ذكره ص 808

3 - نظام الرقابة المعدلة: يشعر المديرون بعدم الرغبة في نقل الرقابة الموسعة على أحد الأنشطة أو مجموعة من الأنشطة، إلى مجموعة القرارات التي تحل محلهم، كذلك فإن المؤثرات البيئية يتعذر التنبؤ بها، وكذلك يخالج المديرين نوع من عدم الثقة بأجهزة الكمبيوتر والنماذج الرياضية. ولذلك فإن المزيج من نظام الرقابة الذي قام بخلط النظامين (المفتوح ومغلق الحلقات - المعدل) هو في الواقع الأكثر استخداما للرقابة على الأنشطة اللوجستية، وفي النظام المعدل يستطيع المدير أحيانا أن يحل محل قاعدة القرارات. فالمدير يستطيع الدخول لقاعدة معلومات واسعة للغاية تفوق ما يستطيع نظام المراقبة الآلي.

خلاصة الفصل

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

الفصل الأول: الإمداد دراسة نظرية

كما أصبح ضمن إستراتيجية المؤسسة يهدف إلى تحقيق انسيابية العمل والتدفق المستمر بأقل التكاليف لزيادة ربحية المؤسسة.

الفصل الثاني: قياس أداء المؤسسة

تمهيد:

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

الفصل الثاني: قياس أداء المؤسسة

المبحث الأول : الإطار المفاهيمي للأداء

يعد الإهتمام بتعريف المفاهيم أساس الصياغة العلمية الدقيقة لقضايا أي علم من العلوم، و إذا كانت مشكلة وضع التعاريف غاية في الصعوبة بالنسبة لمجال الإدارة بشكل عام فإنها تكاد تكون مستحيلة إذا ما تعلق الأمر بمفهوم الأداء ، و ذلك راجع إلى تواجد مصطلحات أخرى تشكل رواب قوية معه وتسبب فقدانه لمعناه الحقيقي ، و من هذا المنطلق سنحاول ضبط مجموعة من التعريفات المتعلقة بالأداء ثم سنخرج على تصنيفها في الوسط العلمي.

المطلب الأول : مفهوم الأداء و التوجهات المتعددة في طرحه

إن فهم الأداء لن يتم أبدا إلا بتحليل المتغيرين الأساسيين فيه و هما الكفاءة و الفعالية و اللتين يجب دراستهما بشكل مفصل، كما أن البحث في الروابط التي تجمع بينهما سيعطي الضوء المناسب الذي يمكن من وضع تعريف يجمع أهم الأفكار التي قدمتها رؤى و نظريات مختلف المفكرين.

1. تعريف الأداء:

يعتبر تحديد مفهوم دقيق للأداء من أهم المسائل التي طرحت في الساحة العلمية قديما وحديثا وذلك بغرض وضع تعريف يمكن اعتباره مرجعا أساسيا لأي عمل علمي في مجال الإدارة إلا أن الصفات المتغيرة التي يكتسبها الأداء حال دون تحقيق هذه الغاية ، فتارة يظهر الأداء على أنه قدرة المنظمة على تخصيص مواردها واستخدامها بالشكل الأمثل، و تارة يرتبط بإنتاجية العمال و العنصر البشري، و تارة يظهر على أنه قرين الإنتاجية و صورتها. و لقد ظهرت عدة محاولات لوضع هذا المفهوم في إطار واضح: التعريف الأول "على أنه درجة بلوغ الفرد أو الفريق أو المنظمة الأهداف المخططة بكفاءة و فعالية"¹

التعريف الثاني: "على أنها مجموعة من المعايير الملائمة للتمثيل و القياس التي يحددها الباحثون و التي تمكن من إعطاء حكم تقييمي على الأنشطة و النتائج و المنتجات و على أثار المؤسسة على البيئة الخارجية"²

و يظهر من التعريفين الإختلاف 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 وجعله مرهونا بحجم الفجوة بين الهدف الفعلي و المخطط فكلما إزدادت الفجوة بين ما تحقق و ما خطط له إنخفض 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.

¹ أحمد سيد مصطفى، " (إدارة الموارد البشرية الأصول و المهارات)"، بدون دار النشر، مصر، 2002، ص415

² - Jean Yves saulquin, "Gestion des ressources humaines et performance des services : les

cas des etablissements socio-sanitaire",Revue de gestion des Ressource Humaines n

°36, Editions Eska, Paris , Juin 2000, p20.

الفصل الثاني: قياس أداء المؤسسة

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 أو بالرديء حسب قدرة المؤسسة على تطبيقها، و يظهر الباحث ضرورة توفر عنصر الشمولية في تبني المقاييس إذ انها يجب أن لا تمس البيئة الداخلية فقط بل يجب أن تشمل البيئة الخارجية للمنظمة .

و من خلال التعريفين يمكن إستنتاج أن الأداء هو :القدرة على تحقيق الأهداف 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 في ضوء هذا التحليل نصل إلى أن أحسن مفهوم يمكن إطلاقه على الأداء الأمثل و المتميز الذي تستهدفه المؤسسة هو ذلك الأداء القادر على إيجاد (La Création) قيمة مقدمة للسوق بأقل تكلفة ممكنة.

2. مفهوم الكفاءة و الفعالية:

يعتبر هذان المفهومان من أشد المفاهيم المرتبطة بالأداء و يعتبر الكثير من الباحثين بأن الكفاءة و الفعالية هما البعدان الرئيسيان له و سنحاول فيما يلي البحث في هذين العنصرين و تحديد طبيعة العلاقة بينهما.

1.1 تعريف الكفاءة

تعرف الكفاءة على انها : " القدرة على تحجيم الفاقد في الموارد المتاحة للمنظمة و ذلك من خلال استخدام الموارد بالقدر المناسب وفق معايير محددة"¹

كذلك تعرف الكفاءة على انها : "الحصول على ما هو كثير نظير ما هو قليل أي إبقاء التكلفة في الحدود الدنيا و الأرباح في الحدود القصوى و هي تقتصر فقط على إستخدام الموارد الإنتاجية المتاحة للمؤسسة أي أنه يرتبط بالدرجة الأولى بعنصر التكلفة و العلاقة بين المخرجات و المدخلات و بالتالي فإن الكفاءة = قيمة المخرجات/قيمة المدخلات"².

من خلال هذا التعريف نستنتج بأن الكفاءة تتعلق أساسا باستخدام الموارد المتاحة بشكل امثل وهي تهدف إلى تخفيض تلك التكلفة التي تعتبر فاقدًا للقيمة المقدمة للسوق، إذن فكل تكلفة لا تمثل قيمة تستهدف إرضاء الزبون يجب التخلص منها و هذا هو معنى الكفاءة حسب Philip Lorrino حيث اعتبر أن المشكل الأساسي هو القيمة و نظر من خلالها إلى مفهوم الكفاءة.

¹ أحمد سيد مصطفى ، " المرجع السابق "، ص415

² علي عبد الله ، "أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية -حالة الجزائر -" ، أطروحة دكتوراه ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر ، 2001، ص6 .

الفصل الثاني: قياس أداء المؤسسة

2.1 تعريف الفعالية

تعرف الفعالية على أنها: "أداة قياس قدرة الوحدة الاقتصادية على تحقيق أهدافها المخططة و على هذا الأساس يتم قياس فعالية الوحدة الاقتصادية بنسبة ما تحققه من نتائج فعلية إلى ما كانت ترغب في تحقيقه طبقاً للخطة. والفعالية بهذا المفهوم ترتبط بكمية المخرجات النهائية دون النظر إلى كمية الموارد المستنفذة في سبيل الحصول عليها"¹، إذن فالفعالية مفهوم يمكن إختصاره في معادلة بسيطة وهي: الفعالية = الإنجاز المحقق / الإنجاز المخطط.

و هنا يكون البحث في الفعالية مقترنا بحجم الفارق الموجود بين الأهداف المحققة و المخطط لها إيجابيا كان أو سلبيا على المنظمة. و إذا أمكن التعبير بلغة الأرقام **في هذا المجال** فيمكن القول أنه: إذا كانت الأهداف المحققة = الأهداف المخطط لها فستكون النتيجة = 1 أما إذا كان الإنجاز المحقق أكبر من الإنجاز المخطط فستكون النتيجة أكبر من 1 و العكس صحيح. فالفعالية باختصار شديد هي درجة تحقيق الأهداف المسطرة.

✓ دراسة الروابط بين الكفاءة و الفعالية:

بعد أن قمنا بتحليل مفهومي الكفاءة و الفعالية كل على حدى سنحاول فيما يلي إدراج بحث في ما يجمع بينهما من روابط و محاولة حل معادلة الأداء بعد أن استطعنا مبدئيا فهم متغيراتها الرئيسية.

من خلال الطرح السابق لمفهوم الكفاءة و الفعالية يتضح بأن البعض يرى أن الفعالية أشمل و أوسع من الكفاءة بل انها تتضمنها كما ذكر Kalika.M عندما عرف الفعالية على انها: "درجة تحقق الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة، وبهذا المفهوم فإن الفعالية أوسع من الكفاءة بل انها تتضمنها"²

و يظهر من خلال التعريف أن الكفاءة جزء لا يتجزأ من الفعالية إذ أن الوصول إلى الأهداف المخطط لها أو تقليص الفارق بين الإنجاز الفعلي و المخطط قد يتم بالضغط على تكاليف الإنتاج و تحسين إستخدام الموارد، و يتسنى من هذه الزاوية رؤية التقارب الشديد بين المفهومين. لكننا نجد بانهما يتباعدان إذا نظرنا إلى الكفاءة على أساس انها مجموعة من المعايير الواجب تطبيقها و العمل عليها من أجل تدنية التكاليف فقط.

وقد لا يمكن تبني هذه الفكرة لوحدها كسبيل لتحقيق النجاح بل إن عزلها عن المنهج المؤسس على ضرورة وضع الخطط وتحديد الأهداف يجعل منها غير عملية تماما. إن الكفاءة من هذا المنطلق ستمكن المؤسسة من فعل الأشياء بالشكل الصحيح لكنها لا تقدم حولا بخصوص فعل الأشياء الصحيحة، و هي الفعالية.

فالنظر إلى أحد العنصرين دون الآخر لا يكفي لتحقيق الأداء الذي تسعى المؤسسة لبلوغه، و هذا ما نجد في هذه الزاوية من التفكير و التي تختلف جذريا وبشكل واضح مع الفكرة التي تنظر إلى الفعالية و الكفاءة على انها جسم واحد لا ينفصل. و يكون الفصل في هذا الموضوع بالقول أن لكل من الكفاءة و الفعالية جزء يتمم الآخر " فالفعالية

¹ أحمد نور، "مبادئ محاسبة التكاليف"، الدار الجامعية الاسكندرية، مصر، 1999، ص59

² ناصر المنصور كاسر، "إدارة الإنتاج و العمليات"، دار حاصد للنشر و التوزيع، عمان، 2000، ص20

الفصل الثاني: قياس أداء المؤسسة

هي فعل للأشياء الصحيحة أما الكفاءة فهي فعل الأشياء بالشكل الصحيح¹ و هما يتفاعلان معا لينتجا الأداء بمفهومه الكامل و الذي هو " البحث عن أكبر إنتاج و في نفس الوقت تحقيق نمو دائم".²

المطلب الثاني : معايير تصنيف الأداء

إن القدرة على وضع تعريف للأداء سيمكن من بناء الإطار النظري السليم الذي يسمح بكل حل المسائل العالقة بالموضوع إلا أن الصورة الحقيقية لن تكتمل في ظل إنعدام وجود معالم واضحة تمكننا من إبراز إحدائياته هذا ما يدفعنا إلى البحث فيها حتى نستطيع إعطاء مفهوم الأداء الصفة النهائية التي تحول عملية قياسه بشكل صحيح و فيما يلي محاولة لتوضيح هذه المعالم أو التصنيفات أو المعايير التي طرحها الباحثون.

1. التصنيف حسب معيار البيئة:

1.1 أداء البيئة الداخلية للمؤسسة

و هو يرتبط أساسا بجميع الأداءات الموجودة داخل المؤسسة سواء تعلق الأمر بالأفراد أي رأس المال البشري أو الأداء التقني أو المالي إذ أن الأداء الداخلي أو أداء البيئة الداخلية يتعلق بكل ما يمكن للمؤسسة التحكم فيه و التأثير عليه متمثلة في جميع النشاطات و الوظائف التي من أهمها : الإنتاج، التمويل، التموين... الخ. و العمليات الإدارية الأخرى و بالتالي هي نتيجة تفاعل مختلف أداءات الأنظمة الفرعية للمؤسسة.

2.1 أداء البيئة الخارجية للمؤسسة

و يقصد به أداء جميع العوامل المحيطة و المؤثرة بشكل أو بآخر على الأداء الداخلي للمؤسسة سواء بالسلب أو بالإيجاب و تشمل أداء الحكومات في الجانب الكلي بالإضافة إلى أداء مختلف الموردين ، الممولين ، المنافسين ، الوسطاء . و هذه الأداءات تؤثر لا محالة على المؤسسة بنسب متفاوتة فتمس جانب الكفاءة و الفعالية من حيث الإستخدام الأمثل للموارد المتاحة التي تقدمها البيئة الخارجية أو من حيث القدرة على تحقيق الأهداف، و التي غالبا ما تتأثر بالعوامل الخارجية غير المتوقعة كالتغيرات في القوانين و السياسات المؤثرة بشكل مباشر على قدرة المؤسسة في إنجاز ما خطط له.

ومن هنا يمكن إعتبار البيئة معيارا تصنيفيا قادرا على توضيح مفهوم الأداء بشكل جيد و ذلك من حيث كونها قابلة للتحكم من جهة عندما يتعلق الأمر بأنشطة المؤسسة الداخلية أو غير قابلة للتحكم بها مما يفرض على المؤسسة محاولة التكيف معها .

¹ Cohen .E, "Dictionnaire de gestion", Editions La découverte, Paris, 2000, p131

² Fernandez. A, " Les nouveaux tableaux de bord des décideurs", Editions d'Organisation , Paris, 2000, p41.

الفصل الثاني: قياس أداء المؤسسة

2. التصنيف حسب معيار الزمن:

1.2 الأداء في المدى القصير

و يعني قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها على المدى القصير¹ و يصبح الاداء في هذا المجال متعلقا بما يلي:

- ✓ الإنتاج: و يعبر عن قدرة المؤسسة على خلق مخرجات و وفقا لمتطلبات البيئة الخارجية.
- ✓ الكفاءة: تعبر عن الكيفية التي تؤدي بها الاعمال و هي نسبة = المخرجات / المدخلات.
- ✓ الرضا: وذلك باعتبار المؤسسة نظام إجتماعي يهدف إلى تحقيق الإشباع من خلال تفاعل الأفراد ضمن نظام معين ، هذا الإشباع يتمثل في تحقيق الرضا النفسي و الإجتماعي في مكان العمل و لا يتم هذا إلا بالتححرر من السلوكيات غير الملائمة و الحصول على حصص من المنافع الإضافية و القدرة على الحوار و التفاوض.
- و من المؤشرات الأساسية على وجود الرضا من عدمه ما يلي:
- ✓ طبيعة و شكل النزاعات و الأزمات القائمة بين الأفراد.
- ✓ معدل دوران العمال Turn - Over.
- ✓ الغيابات و التأخرات.

2.2 الاداء في المدى المتوسط:

و يتمثل في عنصرين مهمين يعكسان مفهوم الأداء و هما:

- ✓ التكيف : و يشير إلى قدرة المؤسسة على التفاعل مع المتغيرات المحيطة بها و محاولة تغيير الأنشطة كلما لزم ذلك، ويعتبر التنافس من أهم الدوافع التي تحفز المؤسسة على تعديل أهدافها أو إعادة النظر في الموارد التي تستخدمها سواء كانت أصولا معنوية أو مادية .فمسألة القدرة على التكيف مرهونة بعامل المرونة الذي سيضمن للمؤسسة المحافظة على موقعها في السوق وإلا فلا بد عليها أن تتحمل العواقب إذا لم تكن قادرة على وضع هذا المفهوم نصب إهتمامها.

- ✓ النمو (Croissance): وهو مفهوم يدل على الاستمرارية التي هي أساس البقاء، و الذي يعتبر الهدف الرئيسي لكل منظمة و مؤسسة .إن النمو سواء بتعظيم و تحجيم عوامل الإنتاج أو برفع حصص المؤسسة في السوق سيتمكن من تحقيق الأهداف الاجتماعية المرغوب حصولها كابتلاع البطالة و إحداث الفارق في الثقافة التي ستنتشر طرديا مع نسبة نموها و أحسن مثال على ذلك الثقافة اليابانية التي نشرت عن طريق نمو المؤسسات اليابانية و ظهور ما يسمى Made In Japan .

¹ جورج جاكسون وآخرون، " التنظيم : منظور كلي للإدارة"، ترجمة خالد حسن زروق معهد الإدارة العامة،

الرياض، 1988، ص 58:60

الفصل الثاني: قياس أداء المؤسسة

3.2 الأداء في المدى الطويل:

وهو يعكس مفهوم البقاء في ظل كل المتغيرات البيئية على الصعيد الكلي متمثلاً في : الحكومات و الإقتصاد و السياسات المالية و لتمتع أو على الصعيد الجزئي مع المتعاملين الماليين ، الموردن ، الزبائن بالإضافة إلى المؤسسات العاملة في نفس المجال . إن البقاء تحت ضغط المنافسة سواء في منابع أي على الموارد بصورتها المادية او المعنوية أو في المصبات أي على تلك الأسواق التي تستقبل أنواع السلع و الخدمات المتفرقة أحياناً و المندجة أحياناً أخرى ، لا يتم إلا بوجود تخطيط إستراتيجي بعيد النظر قادر على تحقيق هذا القصد ، و وجود تصور واضح للأداء بطرفيه (الكفاءة و الفعالية) لا بد أن ينعكس على صورة البقاء مكسباً بذلك الثقة المنشودة للمستهلك و يظهر هذا جلياً في العلامات الكبرى مثل : نستله التي تكتب على علامتها التجارية تاريخ نشأة المؤسسة دالة بذلك على قوتها و قدرتها على البقاء . وكذلك شركة Bavaria Motors التي وضعت متحفاً خاصاً بها دلالة على عظمة الشركة و قدرتها على قهر منافسيها خلال حقبة مختلفة . و هذا إن دل على شيء فهو يدل على قدرة هذه المؤسسات على التكيف مع مختلف الظروف و التحديات حتى ولو كانت الحر و ب نفسها و التي هي البعد الأسود في الجانب البشري للمنافسة على الموارد . هذا ما يستدعي تفكيراً عميقاً يصب في القدرة على الحفاظ بالأداء العالي لزمناً يمكن للأجيال الصاعدة الإستفادة منه .

إن مفهوم القدرة على البقاء مفهوم ينطوي على معان عميقة تستدعي الوقوف طويلاً أمامها و تحد عال تمنى جميع المنظمات بلوغه، ولكن الواقع الذي تعيشه هذه المؤسسات اليوم يختلف تمام الاختلاف عن ما تعتقد أو تحلم انها سائرة نحوه، وهذا ما يمكن ملاحظته في النظام الخطي الذي تتبعه (linear system) فبالمعدلات الحالية العالية للإستهلاك والطرق غير المستدامة في إستغلال موارد الأرض قد لا تكفي خمس مثيلات الكرة الأرضية للإستجابة إلى هذا الزخم من المتطلبات في 100 او 200 سنة المقبلة، و تكون أحسن الحلول الممكنة للبشر هي التوجه نحو إعادة التدوير وإستغلال المنتجات المستخدمة بدل إلقائها كنفائيات وتدمير ما تبقى من موارد لا شيء إلا بسبب جشع بشر اليوم وغياب العقلانية في الإستهلاك.

3. التصنيف حسب معيار الشمولية¹:

يعتبر هذا التصنيف مقترناً بمعياري الجزئية و الشمولية أي أن الأداء هنا قد ينظر إليه إما على أساس أنه أداء عام كلي للمؤسسة و اعتبارها وحدة واحدة أو ينظر إليه على أساس جزئي أي النظر إلى المنظمة على أنها مجموعة من الأنظمة الفرعية المرتبطة فيما بينها.

¹ عبد المليك مزهودة ، "الأداء بين الكفاءة و الفعالية " ، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، جامعة بسكرة،

الفصل الثاني: قياس أداء المؤسسة

✓ الأداء الكلي:

يتمثل في الإنجازات التي ساهمت كل الوظائف و الأنظمة الفرعية للمؤسسة على تحقيقها ، و من خلال الأداء الكلي يمكن الحكم على المؤسسة بالضعف أو بالقوة في مواجهة الفرص و التهديدات الموجودة بيئتها الخارجية.

✓ الأداء الجزئي:

ويقصد به الأداء الذي تحققه كل وظيفة و كل نظام فرعي داخل المؤسسة .و القدرة على بناء هذا المفهوم يمكن منظمة الأعمال من ضبط الإختلالات الجزئية قبل الوصول إلى أزمة يصعب أو يستحيل الخ روج منها. إن الأداء الكلي ما هو في الحقيقة إلا نتيجة تفاعل الأداءات الجزئية داخل المنظمة و الوصول إلى الهدف العام لا يتم إلا بتحقيق الأهداف الفرعية و إذا اختلت إحداها انعكس ذلك و لا بد على نجاح المنظمة ككل.

4. التصنيف حسب المعيار الوظيفي:

حسب هذا التصنيف ينظر لأداء كل وظيفة على حدى مركزين بذلك على تلك التي تكتسي أهمية كبرى و التي تعتبر أساسية في المنظمة وهي : الإنتاج ، المالية ، التسويق ، الموارد البشرية.

✓ أداء الوظيفة التسويقية:

يتحدد هذا الأداء من خلال قدرته على تحسين المبيعات ، رفع قيمة الحصة السوقية، تحقيق رضا العملاء ،بناء علامة ذات سمعة طيبة لدى المستهلكين....

إن حقيقة أداء 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 وذلك راجع لصعوبة تقييم أدائهم مما ينشأ في كثير من الأحيان خلافات كبيرة بين العمال تفسر غالبا بالنسبة المرتفعة للاستقلالات.

✓ أداء الوظيفة المالية:

وينعكس في قدرة المؤسسة على تحقيق التوازن المالي ، و بناء هيكل مالي فعال يحقق بلوغ أكبر عائد على الإستثمارات و الوصول إلى أقصى مستويات المردودية الممكنة و غالبا ما تخضع هذه الوظيفة للتقييم و تحديد أدائها و فعاليتها من خلال هذين العنصرين.وتجدر الإشارة إلى أن قدرة المسيرين على تحقيق هذا الهدف مقترن بالتحفيز الذي تمنحه المؤسسة سواء كان ماديا مقابل رفع المردودية أو معنويا و ذلك يبت روح المساهم بدل فكرة العامل الأجير.

✓ أداء وظيفة الإنتاج:

و هنا يظهر الأداء في قدرة المنظمة على التحكم بمعايير الجودة المطلوبة في المنتجات ، طريقة العمل ، بيئة العمل ، تكاليف الإنتاج ، كفاءة العمال ، التحكم بالوقت و الإنتاج ، المراقبة على الآلات، معدل التأخر في تلبية الطلبات.

الفصل الثاني: قياس أداء المؤسسة

✓ أداء وظيفة الأفراد (الموارد البشرية):

تعتبر وظيفة الموارد البشرية من أهم وأصعب الوظائف في تحديد مفهوم الأداء، إذ أن العنصر البشري عنصر متغير يصعب تحديد كفاءته وفعاليته بشكل واضح، وقد يستعين القائمون على تحديد أداء العنصر البشري على مؤشرات المستوى العلمي و المهارة الفنية إلا انها تبقى جد قاصرة عن إعطاء التقييم الكامل للجانب النفسي كالعامل تحت الضغط و التوتر عوامل لا يمكن إخضاعها للدراسة أو الوصف الذي يمكن معه تحديد الأسباب بشكل دقيق.

المطلب الثالث : الأداء و الإنتاجية تماثل أم إختلاف ؟

إن الأداء هو مصطلح شديد التعقيد، و تحديد مفهومه أو محاولة وضع إطار يمكن من إبراز معمله يعتبر من أكبر العوائق، نظرا لصفاته المتعددة التي يكتسبها من خلال الأنشطة التي يرتبط بها، فتارة يظهر الأداء في الأنشطة المالية على أنه المردودية المتضمنة تحقيق التفوق في المجال المالي، و تارة يرتبط بالمنافسة الساعية للتفوق في المجال التجاري ، و تارة يرتبط بأحد عنصريه أكثر من الآخر على أنه صورة الكفاءة أو الفعالية، إلا أن هذه الصور المتعددة قد لا تثير تلك الأهمية بقدر ما يثيره مفهوم الإنتاجية نظرا للدراسات العميقة المقترنة بها و إقتراب مفهومها إلى حد بعيد إن لم نقل تطابقها مع الأداء هذا ما سيدفع بنا حتما لوضع الفواصل بين الموضوعين و إبراز الأهمية الدافعة للبحث عن هذا الفرق دون غيره من المصطلحات السابقة الذكر.

1. مفهوم الإنتاجية:

لقد مر مصطلح الإنتاجية بعدة مفاهيم عبر الزمن فذكر لأول مرة على أنه القدرة على الإنتاج وذلك في القرن 18 من طرف الباحث¹ F. Queeny ثم عرف بعد ذلك في القرن العشرين فعرفته المنظمة الأوروبية للتعاون الإقتصادي و التنمية O.C.D.E بانها "كمية المخرجات منسوبة إلى كل عنصر من عناصر الإنتاج"² إن هذه البلورة الدقيقة توضح ذلك الفرق بين التعريف المستند على فكرة القدرة على الإنتاج و هو تعريف مبدئي لا يمتد بأي صلة إلى التعريف المستند على فكرة الإنتاج الفعلي و الذي يعتبر الأداة الكمية التي تسمح بقياس الإنتاجية كما أن القدرة على الإنتاج في التعريف التقليدي للإنتاجية لا تعني حتما ضرورة وجود مخرجات بل يكفي معها وجود تلك الطاقة الكامنة في العامل الإنتاجي . و لن يكون أي تحقيق للإنتاجية إلا عن طريق تفاعل عوامل الإنتاج مع بعضها البعض ضمن نظام يمكنها من بناء مخرجات نهائية إنطلاقا من موارد معلومة المصادر . و هذا ما وضعه و أكده خبراء منظمة العمل الدولية³ Ilo على أن الإنتاجية هي حسيطة التعامل و التكامل بين عناصر الإنتاج الأربعة

¹ O.E.E.C, "Productivity Measurement Concept", Vol.1, Paris, 1955, p 21.

² جي أي فاردي، "إدارة الإنتاجية"، ترجمة سلمان يعقوب العبيدي و ابراهيم جرجيس، معهد الادارة البريطانية، مجلة

التنمية الادارية، بغداد، 1979، ص63

³ Michel Gervais, "Contrôle de gestion", Economica, Paris, 1997, p 15.

الفصل الثاني: قياس أداء المؤسسة

الأرض، رأس المال، العمل والتنظيم. ويرى الباحث Mark الإنتاجية على انها: "كفاءة استخدام الموارد لتحقيق مخرجات"¹ من خلال هذا التعريف نلاحظ الإقتراب إن لم نقل التطابق التام بين مفهوم الإنتاجية والكفاءة على التوالي.

إن هذا الالتباس مع مفاهيم الأداء والكفاءة يفقد الإنتاجية معالمها و يعتبر مسألة جدية بالتحري نظرا لأهمية هذا المفهوم الواضحة في مجال الاقتصاد. و ضرورة ضبطه تعتبر مطلبا رئيسيا ليتسنى في الأخير بناء فكرة واضحة عن المصطلحات السابقة الذكر دون شو ائب تدخل الرب والتداخل المخل بمعنى الأداء و الإنتاجية المنتشر الاستعمال، إن لم نقل الغالب على مجالي الاقتصاد و إدارة الأعمال.

أهمية الإنتاجية:

في هذا الجزء سنحاول تحليل إختيارنا لمصطلح الإنتاجية كمفهوم قريب من مفاهيم الأداء دون غيره، و توضيح الأسباب الدافعة لإختياره و إبراز علاقته مع مختلف المؤشرات المهمة كالنمو و الرفاهية و مظاهر القوة السياسية و الاقتصادية.

2. الإنتاجية و تحقيق الرفاهية الاقتصادية:

إن معدلات الإنتاجية العالية تعتبر محل نظر المنشآت الفردية أو الدول على حد سواء، فهي تمثل ذلك التقدم الذي تحرزه خلال مراحل نموها المختلفة، و تعتبر الرفاهية الاقتصادية تلك العدالة في توزيع الدخل بين أفراد المجتمع. إذ أن الدخل الحقيقي لكل فرد من المجتمع هو المقياس الفعلي الذي يمكن بواسطته تحديد مستوى معيشة أفراد ذلك المجتمع، إذن فمن أجل تحقيق الرفاهية الاقتصادية المنشودة لا بد من زيادة الإنتاجية للوحدات الاقتصادية.

3. الإنتاجية و مظاهر القوة السياسية و الاقتصادية:

لطالما قدمت الإنتاجية الركائز القوية و الداعمة لمظاهر القوة السياسية و الاقتصادية للدول وحركت عجلة الاقتصاد الضخمة ودفعتها إنطلاقا من معدلاتها المرتفعة الناتجة عن التعامل الصحيح مع عوامل الإنتاج المتفاعلة مع بعضها و إستغلالها بالشكل الأمثل محققة بذلك النمو المنشود. إن تحسين الإنتاجية لا يضمن الرفاهية الاقتصادية فحسب بل هو يمتد لتحقيق الأمن في ربوع الدول بسبب العدالة في توزيع الدخل_ وضمان الحد الأدنى للعيش الكريم مما سيرفع

¹ Jeormea Mark, "productivity Measurment in JEROM M. ROSEW", Ed : Prductivity prospect for Growth, New York, 1998, p55.

الفصل الثاني: قياس أداء المؤسسة

معدلات الثقة في هذه البلدان ويجعل منها الملجأ الوحيد للمؤسسات الباحثة عن الإستقرار و هذا ما أكدته تجارب بعض هذه الدول الرائدة في رفع مستويات إنتاجيتها.

4. الفرق بين مصطلح الأداء و مصطلح الإنتاجية:

إن جميع الدراسات حاولت أن تبرز مفهوم الأداء بشكل واضح عن غيره من المفاهيم القريبة منه كالمردودية الإنتاجية ، الكفاءة و الفعالية و لم تجد منفذا سوى أن تقدم الأداء على أنه مفهوم متغير حسب النشاط قد يكتسب صورة الإنتاجية إذا ما ارتبط بالنشاط الإنتاجي أو التنافسية إذا ما ارتبط بالمجال التجاري أو المردودية في المجال المالي . لكن تعريف Philip Lorrino استطاع

أن يتجاوز التعاريف التقليدية السابقة الذكر بمراحل عديدة توقف عندها الكثيرون، وذلك بالفصل جيدا في الموضوع و حل معضلة الأداء عن طريق تحليل بسيط لمفهوم الكفاءة و الفعالية . و لقد ركز في تعريفه للأداء على رؤية مختلفة تماما تنص على أن الأداء هو حكم (jugement) على العلاقة بين الموارد المستهلكة في نشاط معين و عبر عنها بالتكلفة، و الحد الذي يمكن لذلك النشاط أن يبلغه في إرضاء حاجات المستهلكين و عبر عنها بالقيمة .

إن هذا التعريف حسب لورينو يمكن من فهم جميع العلاقات سواء كانت في المجال التسويقي و نقصد بها علاقة (جودة - سعر) أو العلاقة (كفاءة - فعالية) و هنا نستطيع من خلال هذا المفهوم أن نستنتج الفرق بين مفهوم الإنتاجية الواسع الاستخدام و مفهوم الأداء الدقيق المتعدد الأبعاد.

إن الدراسات المتعلقة بالإنتاجية تحلل المسائل المرتبطة مثلا بالمستوى الذي يمكن أن تحققه مؤسسة ما من مخرجات خلال مدة زمنية معينة، أي بعبارة أخرى أن الإنتاجية هي ذلك الحجم أو الكمية من المخرجات الناتجة عن كمية أو حجم من المدخلات في حين أن الأداء يرتبط بقيمة المخرجات الناتجة عن تكاليف استخدام مورد ما، و بالتالي نجد بأن الاختلاف يقع أساسا بين مفهوم القيمة و الكمية و قد يعلل هذا الاختلاف استخدام مصطلح التحسين مع الأداء و الزيادة مع الإنتاجية و لتوضيح هذا الفرق بشكل أوضح و أكثر دقة سنقدم مثلا على ذلك:

قد تعتبر بعض الدول قدرة مؤسساتها على امتصاص البطالة مؤشرا جيدا على الأداء.

وقد تعتبر دول أخرى إرتفاع معدلات إنتاجية في مصانعها دلالة على قوة أداء مؤسساتها والنظرتان مختلفتان تماما بالرغم من وجود حكم واحد يطلقه الطرفين وهو الأداء الجيد ، فالقاسم المشترك على

إختلاف الرؤى هو الحكم الموحد المؤسس على مفهوم القيمة لكليهما ، فالقيمة هنا و التي يريدنا لورينو من خلال تعريفه، إستطاعت أن تشمل قدرة المؤسسة على تلبية حاجة اجتماعية انطلاقا من موارد محددة فهي بذلك تقدم قيمة مضافة مدركة من المجتمع والحكومة وكذلك تضمنت في الجهة الاخرى قيمة مضافة أخرى مدركة مرتبطة بحاجة لزيادة الإنتاجية . إن هذا المثال يوضح بأن مفهوم الأداء المرتبط بتفسير القيمة المقدمة مفهوم أشمل و أوسع ويرفع اللبس لا محالة بين المفاهيم السابقة المربكة و مفهوم الأداء المتكامل المتعدد الأبعاد.

الفصل الثاني: قياس أداء المؤسسة

المبحث الثاني: قياس الأداء

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

المطلب الأول: ماهية قياس الأداء

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

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

¹ -محمد اكرم العدلوني، العمل المؤسسي، دار بن حزم للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، ط1. 2002 ص187، 188

الفصل الثاني: قياس أداء المؤسسة

فلا يقتصر بذلك التقييم على تشخيص موضوع ما انما إصدار الحكم عليه، وإعداد الوسائل العلاجية له أي إنّ التقييم عملية تشخيصية علاجية في إنّ واحد، وترمي هذه الأخيرة الى معرفة مدى النجاح/ الفشل أو التقدم نحو الاهداف المراد تحقيقها، وكذا التحديد الواضح لنقاط القوة والضعف للتمكن من تحقيق تلك الاهداف بصورة احسن، كما ولا ترمى الى رصد الأخطاء فحسب وإنما الى الصواب وتعزيزه ضمنا لتحقيق ماتصوبوا اليه بكفاءة عالية.

أولا: مفهوم تقييم الأداء

ويقصد به: " مجموع الإجراءات التي تقارن فيها النتائج المحققة للمؤسسة بأهدافها المقررة قصد بيان مدى انسجام تلك النتائج مع الأهداف"¹ وبذلك فتقييم الأداء ما هي الا عملية مقارنة بين النتائج المحققة والأهداف المسطرة وذلك قصد بيان مدى الانسجام بينهما وتحديد الانحراف، كما ولا تتوقف عند هذا الحد بل تتعداه الى إيضاح مسبباته وكذا اتخاذ الخطوات الكفيلة لتجاوزه .

كما وينظر الى تقييم الأداء على انه: " جميع العمليات والدراسات التي ترمي لتحديد مستوى العلاقة التي تربط بين الموارد المتاحة وكفاءة استخدامها من قبل المؤسسة مع دراسة تطور العلاقة المذكورة خلال فترات زمنية المتتابة أو فترات زمنية محددة عن طريق إجراء المقارنات بين المستهدف والمحقق من الأهداف بالاستناد الى مقاييس ومعايير معينة"²

واستنادا الى هذا التعريف فتقييم الأداء يشير الى العمليات، الخطوات، الإجراءات التي تتبع في عملية المقارنة بين الأهداف المسطرة أو المستهدفة وبين ما هو محقق منها انطلاقا من تحديد العلاقة بين عناصر مدخلات المؤسسة ومخرجاتها وذلك ضمن فترات أو مجالات زمنية محددة مسبقا وطبقا لضوابط أو مقاييس محددة سلفا .
ومما ورد أعلاه يمكن اعتبار تقييم الأداء على انه مجموع الدراسات التي ترمي من خلالها المؤسسة الى معرفة مدى قدرتها وكفاءتها على إدارة أنشطتها في الجوانب: الإدارية، الإنتاجية، التسويقية، التقنية وكذا التغلب على الصعوبات التي تعترضها وذلك خلال فترة زمنية محددة ومن مدى مهارتها في تحويل المدخلات المتاحة لها الى مخرجات بالتنوع النوعية ا ولكمية والجودة المطلوبة منها .

ثانيا: الغرض من تقييم الأداء

ويمكن الغرض من تقييم الأداء فيما يلي³ :

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

ص31

² مجيد الكرخي، تقويم الأداء باستخدام النسب المالية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2007، ص31

³ نادية راضي عبد الحليم، دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء الموازن لتفعيل دور منظمات الاعمال في

التنمية المستدامة المجلد الواحد والعشرين، العدد الثاني، ديسمبر 2005 ص3،4

الفصل الثاني: قياس أداء المؤسسة

التخطيط والتقييم والرقابة: أي التقييم بهدف اتخاذ القرارات الخاصة بتخطيط ورقابة وتقييم العمليات .
إدارة التغيير: وتقوم فيها المقاييس المحددة لعملية التقييم بتدعيم مبادرات التغيير كما يمكن إن تكون عملية القياس رأسياً داخل المستويات الإدارية أو أفقياً داخل الوظائف .
الاتصالات: ويهدف التقييم في هذا المجال الى التقليل التاثير الشخصي وحل المشكلات ومتابعة التقدم وتقوية السلوك والتاكيد على التغذية العكسية.

التحسين: اذ يعمل التقييم على دعم التحسين لتقديم بطاقة أداء للتقرير عن كيفية تحقيق جهود التحسين .
تخصيص الموارد: اذ تساعد مقاييس الأداء على توجيه الموارد النادرة للمؤسسة الى أنشطة التحسين الأكثر جاذبية .
التحفيز: يتحسن الأداء اذا تم تزويد الأفراد بمستهدفات قابلة للتحقيق .
التركيز طويل الأجل: قياس الأداء المناسب يجب إن يؤكد على تبني الإدارة لوجهة نظر طويلة الأجل.

ثالثاً: المتطلبات الأساسية لنجاح عملية تقييم الأداء

ان عملية تقييم الأداء المؤسسي تتطلب توفر جملة من المتطلبات التي من شأنها الارتقاء بعملية التقييم الى مستوى من الدقة والموثوقية والذي يساعد في اتخاذ القرارات السلمية التي من شأنها إن تساعد على تصحيح الانحرافات وتحديد المستويات والحصول على النتائج المطلوبة، ومن جملة هذه المتطلبات مايلي¹:

- لا بد من توفير هيكل تنظيمي يتمتع بالبساطة والوضوح وكذا تحديد واضح للمسؤوليات والصلاحيات لكل مدير ومشرف دون أي تداخل بينها .
- ان تكون أهداف الخطة الإنتاجية بيّنة واضحة وواقعة وهذا لا يتم الا بدراسة واسعة لهذه الأهداف ومناقشتها مع كل المستويات داخل المؤسسة وذلك ضماناً لان تكون متوازنة تجمع بين الطموح المطلوب والإمكانات المتوفرة .
- ان يتمتع الشخص الذي سيقوم بعملية تقييم الأداء بالقدرة على تطبيق المعايير والنسب والمؤشرات بشكل صحيح.
- توفر نظام متكامل وفعال للمعلومات والبيانات والتقارير اللازمة لعملية التقييم بحيث تكون هذه المعلومات سريعة ومنتظمة تساعد المسؤولين في الإدارات على اختلاف مستوياتها في اتخاذ القرار السليم والسريع في الوقت المناسب لتصحيح الأخطاء وتفادي الخسائر .
- وجود نظام حوافز فعال سواء كانت هذه الحوافز مادية أو معنوية بحيث يحقق هذا النظام ربطاً متيناً بين الأهداف المنجزة فعلاً وبين المخطط منها، فغياب مثل هذا النظام يضعف من قوة وجدية القرارات المتخذة بشأن تصحيح المسار في مختلف العمليات والأنشطة بما إلى المستوى المرسوم والمطلوب .

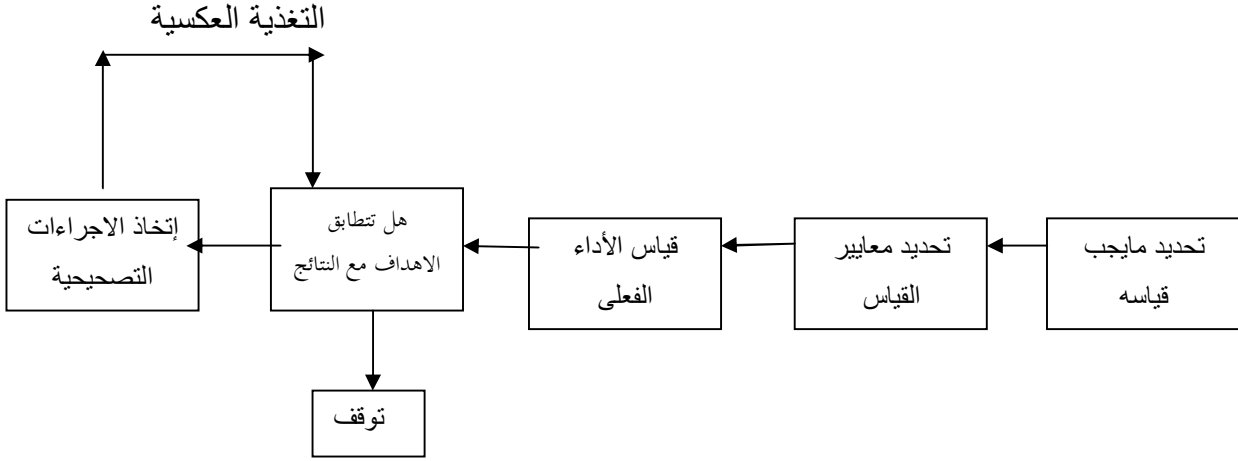
¹ مجيد الكرخي، المرجع السابق، صص 42-43.

الفصل الثاني: قياس أداء المؤسسة

رابعاً: أهداف تقييم الأداء

- تسهم عملية تقييم الأداء بتحقيق جملة من الأهداف من أهمها مايلي¹
- ✓ يساعد تقييم الأداء على معرفة مواطن الضعف لدى العمال واطلاعهم عليها وهذا من اجل مساعدتهم على تحسين وتطوير أنفسهم، وأيضاً يساهم في اكتشاف أفراد ذوي الكفاءات والمهارات العالية والنادرة والتميزة، والعمل على تطوير تلك المواهب وهذا من اجل خدمة المصالح العامة للمؤسسة.
 - ✓ المساهمة في رفع الروح المعنوية لدى العاملين وذلك من خلال إشباع حاجاتهم وورغباتهم.
 - ✓ الم ساهمة في تحديد ويوضح أداء العمال وما يتبع ذلك منتائج، كمنح المكافآت وتنمية العاملين (تطوير مهاراتهم) اذا كان ذلك ضرورياً أو احتمال التخلي عن بعضهم (العمال) اذا لزم الامر ذلك .
 - ✓ كما يساهم تقييم الأداء المؤسسة في وضع الخطط المستقبلية، لانه يقدم لها صورة واضحة عن اداء العاملين وكذا الوضع الحالي للمؤسسة، بشكل عام، حيث إنّ هذا التقييم يساعد الرؤساء على اتخاذ القرارات ووضع الخطوات المستقبلية .
 - ✓ مساعدة المشرفين المباشرين على تفهم العاملين الذين تحت اشرافهم، وايضا يساهم في تحسين الاتصال، وتقوية العلاقات بين الطرفين، وزيادة التعاون بينهم لرفع الكفاءة الانتاجية .

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



المصدر: أحمد القطامين، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وحالات استراتيجية، دار مجداوي للنشر والتوزيع عمان، ط 1، 2002، ص 164.

يتضح من الشكل أعلاه مايلي:

الخطوة الأولى: تحديد ما يجب قياسه

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

- ✓ يجب إن تتمتع العناصر الخاضعة لعملية التقييم بالقدرة والقابلية للقياس بموضوعية ودرجة عالية من الثبات
 - ✓ أن يتم التركيز على العناصر ذات الأهمية الكبيرة في عمليات التنفيذ والتي يطلق عليها بعناصر النجاح
- المرحلة إذ تمثل هذه الأخيرة تلك الأجزاء من النشاطات التنفيذية المسؤولة من نجاح المؤسسة أو فشلها ولذلك يجب إن تخضع بصفة مستمرة ودائمة للرقابة والتقييم عليها وذلك لتفادي الوقوع في الأخطاء.

الخطوة الثانية: تحديد معايير لقياس الأداء

وتتضمن هذه المرحلة على تحديد المعايير التي تستخدم في تقييم النتائج (العناصر التي تم تحديدها) وتمثل هذه المعايير تعبيرا مفصلا عن الاهداف الاستراتيجية، وهي بذلك تشكل مقاييس نتائج الأداء المقبولة والتي يتوقع منها إن تحقق الاهداف كما هي.

الفصل الثاني: قياس أداء المؤسسة

الخطوة الثالثة: قياس الأداء الفعلي

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

الخطوة الرابعة: مقارنة نتائج الأداء الحالي مع المعايير

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

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

الخطوة الخامسة: اتخاذ الاجراءات التصحيحية

يتم اللجوء الى هذه المرحلة وذلك في حالة ظهور انحرافات في الأداء كما وتعتمد هذه المرحلة الى اتخاذ الاجراءات التصحيحية المناسبة لتفاديها أو معالجتها إنّ وقعت وذلك باستخدام التغذية العكسية والتي يتم من خلالها معرفة ماذا كانت تلك الاختلافات بين النتائج والاهداف كبيرة وحقيقية وما اذا كانت هناك حاجة الى اجراءات تصحيح لها، كما ويتم من خلالها معرفة مصدر ومنبع تلك الانحرافات وما إنّ كانت نابعة من عمليات وضع الخطط والسياسات المستخدمة في انجاز الاعمال (هل هي فعالة أو غير مناسبة) أو في العمليات التنفيذية في حد ذاتها - اي العمليات التي استخدمت في تنفيذ الاعمال لم تكن مناسبة لانجاز الاهداف المخطط لها... الخ تلجاء اي مؤسسة اقتصادية الى معرفة مدى التوصل الى ما تسعى أو تصبو اليه الى عملية تقييم ادائها وذلك في مختلف الوظائف والانشطة فيها، سواء كانت الادارية منها أو الانتاجية أو التسويقية أو غيرها من الوظائف وذلك لتدارك الاختلافات والانحرافات فيها وكذا تحقيق ما تهدف إليه من وراء عملية التقييم تلك، كما وتستهدف هذه الاخيرة الوقوف عند مستوى الأداء أو الانجاز الحالي للمؤسسة مقارنة بالاهداف المدرجة في خططها مما يؤدي الى اكتشاف مواطن الخلل أو الضعف فيها وكذا مسبباتها وهو ما يسهل بذلك وضع الحلول اللازمة لها وتصحيحها فضلا عن إنّ عمليات تصحيح الانحرافات أو الأخطاء قد تتطلب إجراء تعديلات في الطرق أو الرسائل المستخدمة في الأداء أو في الأوامر والتعليمات والقواعد أو شرحها للمنفذين وتوعيتهم بالأهداف المنشودة والخطط المقررة، كما وقد يتطلب ذلك إجراء تعديلات في الخطط المقررة ذاتها أو في سياسات العمل أو في شغل الوظائف وتوزيع افراد القوى العاملة أو تدريبهم لرفع كفاءتهم وقدراتهم أو غير ذلك من الأساليب التي تكفل تقييم الأداء المرغوب المحقق للأهداف المنشودة .

الفصل الثاني: قياس أداء المؤسسة

المطلب الثاني: مجالات ومعايير تقييم الأداء

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

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

أولا: مجالات الأداء

1. الإنتاج

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

2. التكاليف

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

¹ مجيد الكرخي، المرجع السابق ص 61-62

الفصل الثاني: قياس أداء المؤسسة

3. الإدارة

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

4. القوى العاملة

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

5. المركز المالي

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

6. الموازنات التخطيطية

ان توفر معايير الأداء يساعد على وضع الموازنات التخطيطية للمؤسسات اذ يكون باستطاعتهم رسم الخطط والسياسات الإنتاجية والاجرية والسعرية والتسويقية... الخ في ضوء مسار المعايير والنتائج التقويمية التي تغطيها . كما وقد يتعدى تقييم الأداء الى منتجات ونتاجية المؤسسة وكذا المركز السوقي¹ اذ تقوم المؤسسة بتقييم التكاليف والجودة والمركز السوقي لكل منتج من المنتجات الحالية والمنتجات المخطط لها مستقبلا .

7. الانتاجية

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

8. المركز السوقي

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

ثانيا :معايير الأداء

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

¹ فلاح حسن الحسيني، إدارة المشروعات الصغيرة، مدخل استراتيجي للمنافسة والتميز، دار الشروق للنشر والتوزيع،

عمان، 2006، ص ص، 313-314.

الفصل الثاني: قياس أداء المؤسسة

المجموعة الأولى: معايير الربحية: وهي من أكثر المعايير استخداماً وهي تمثل مجموعة من النسب التي تقاس من خلالها ربحية المؤسسات وكفاءتها التشغيلية¹

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

تعرف الكفاءة على أنها إنجاز الأعمال بطريقة صحيحة وهي بذلك تشير إلى الطريقة الاقتصادية التي يتم بها إنجاز العمليات المتعلقة بالاهداف²، وهي تمثل نسبة المدخلات المستهلكة إلى المخرجات المتحصل عليها فكلما كانت المخرجات أكبر من المدخلات فإن الكفاءة تكون أعلى، كما وأنه كلما تم تحقيق مخرجات معينة بمدخلات أقل فالنتيجة كفاءة عالية أي الحصول على الكثير مقابل ما هو أقل .

الكفاءة = مدخلات/مخرجات

أما الفعالية فهي تشير إلى الاهداف المحققة أو تحقيق الاهداف المسطرة من قبل المؤسسة بغض النظر عن التكاليف المترتبة عن هذه الاهداف³ . وبذلك فالفعالية تشير إلى مدى قدرة المؤسسة على تحقيق اهدافها .

الانتاجية:

هي عبارة عن العلاقة بين كمية ونوع الأداء واستغلال الموارد بعبارة أخرى هي حاصل قسمة المخرجات على قيمة المدخلات⁴ وهي بذلك تتضمن الاستغلال الأمثل والكفاءة للموارد المختلفة من القوى البشرية، معدات مواد، خام، رأس المال ... للحصول اعظم وافضل المخرجات .

الانتاجية = المخرجات/المدخلات

المجموعة الثالثة: معايير الانتاج يمكن التركيز في هذه المجموعة على المعايير التالية⁵:

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

¹ علي عباس، الرقابة الادارية على المال والاعمال، مكتبة الرائد العالمية، عمان، ط1، 2000، ص45

² شيقارة هجيرة، الاستراتيجية التنافسية ودورها في أداء المؤسسة: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للموارد الدسمة "ENCG" مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التسيير، تخصص علوم ادارة الاعمال، جامعة الجزائر، دفعة2004-2005، ص104

³ احمد بوراس وآخرون، دور تقييم الأداء في تفعيل مردودية الفرد المؤسسة، مداخلة ضمن الملتقى الوطني حول تفعيل دور الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية: الواقع والتحديات يومي 28-29 افريل 2008، جامعة 08ماي1945، ص24

⁴ صالح مهدي، وآخرون، الادارة والاعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2007، ص85.

⁵ مجيد الكرخي، المرجع السابق، ص125-127

الفصل الثاني: قياس أداء المؤسسة

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

نسبة التكاليف المتغيرة للإنتاج = التكاليف المتغيرة / قيمة الإنتاج

✓ نصيب وحدة الإنتاج من التكاليف المتغيرة يحسب بالعلاقة التالية:

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

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

نسبة التكاليف الثابتة = التكاليف الثابتة / قيمة الإنتاج

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

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

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

المطلب الثالث: مقياس الأداء

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

أولا: المقاييس التقليدية (المالية):

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

الفصل الثاني: قياس أداء المؤسسة

لنتائج القياس التشغيلي - العمليات التشغيلية - والتي تستخدم في تحديد مدى تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة .

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

أهم الفوائد: إنّ أهم الفوائد التي يمكن إنّ تقدمها المقاييس التقليدية ما يلي:

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

أما الانتقادات فهي تتمثل فيما يلي:

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

ثانيا: المقاييس المتطورة (غير المالية)

تعتبر مقاييس الأداء غير المالية أداة رئيسية للرقابة الاستراتيجية، اذ تمثل محاولة للتأكيد على أهمية التوجه أو التغيير في العمليات لداخلية (التشغيلية) نظرا لما تشهده البيئة المحيطة بالمؤسسة من تغيرات تكنولوجية حديثة في تلك العمليات وما لهذه الأخيرة من أثر على زيادة احتياجات الزبائن وكذا اشتداد المنافسة التي ادت بدورها الى ضرورة البحث عن مقاييس جديدة للاداء التشغيلي للمؤسسة تتلاءم مع الاهداف الصناعية الحديثة(كالبحث عن الجودة، زيادة الانتاجية، التطوير والابتكار)بالاضافة الى ذلك فان هذا النوع من المقاييس يتضمن على مقاييس كمية مثل ادارة الانتاج على اساس عدد الوحدات المنتجة ومقاييس كيفية تقيس سمعة المنتج أو الخدمة رضاء

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

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

الفصل الثاني: قياس أداء المؤسسة

وولاء المستهلك، مرونة عمليات التصنيع. فضلا عن انها تعطي عدة مجالات تختلف من المؤسسة الى اخرى أو حسب كل باحث اذ اقترحت Whitt اربع مجالات للاداء تغطيها تلك المقاييس وهي: المنتجات والاسواق العاملين والعملاء اما Gosling فقد اقترح مقاييس ترتبط بمجالات الموارد واداء العمل والمنتجات على اعتبار إنّ قياس الأداء الكلي يجمع بين الكفاءة والفعالية بمعنى كفاءة في استخدام الموارد وفعالية في انجاز النتائج المرغوبة، أما Smith فقد اقترح 65 مؤشرات غير مالي تم تصنيفها طبقا لست مجالات وهي: المدخلات، اداء العمل، المنتجات، الاسواق، العاملين والعملاء¹ استنادا الى ما سبق فانه يمكن القول إنّ تقييم وقياس الأداء اصبح يركز على المؤشرات غير المالية على حساب تلك المؤشرات التي تتعلق بالجانب المالي . وفيما يلي ثلاث نماذج حديثة لتقييم الأداء .

1. **نموذج سلسلة القيمة** يهتم هذا النموذج بالعلاقة الداخلية والخارجية مع العميل والموارد، ونجد إنّ هذا النموذج يتمتع باهمية كبيرة خاصة في المؤسسات التي تعمل في بيئة تنافسية عالية والتي ترتبط مباشرة بالعملاء حيث يساعدها هذا النموذج على التأكد من إنّ منتجاتها تكون متاحة دائما للعملاء في الوقت والمكان والسعر المناسب، كما انه يؤكّد على الجودة كـمقياس للتقييم وليس فقط كعنصر منافسة².

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

3. **نموذج بطاقات الأداء المتوازن** تعتبر بطاقة الأداء المتوازن افضل النماذج واوسعها انتشارا على المستوى العلمي كما انها تمثل نظام قياس اداء متوازن ومتكامل واداة لترجمة الاستراتيجيات الى اهداف تشغيلية ومؤشرات عملية تعمل على تحقيق رؤية المؤسسة بالاضافة الى ذلك فقد تعددت وتجاوزت النظرة التقليدية للاداء والتي تركز

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

<http://unpan1-un.org/intradoc/groups/public/document/ARADO/unpoNoo6256.pdf>

² نادية راضي عبد الحلیم، المرجع السابق، ص 6-7

الفصل الثاني: قياس أداء المؤسسة

على المقاييس أو المؤشرات المالية التي تحقق مصالح المساهمين فقط الى التعامل مع المقاييس غير المالية التي تحقق مصالح كافة الاطراف ذوي العلاقة بالمؤسسة كالموظفين، العملاء، الموردين.. الخ .

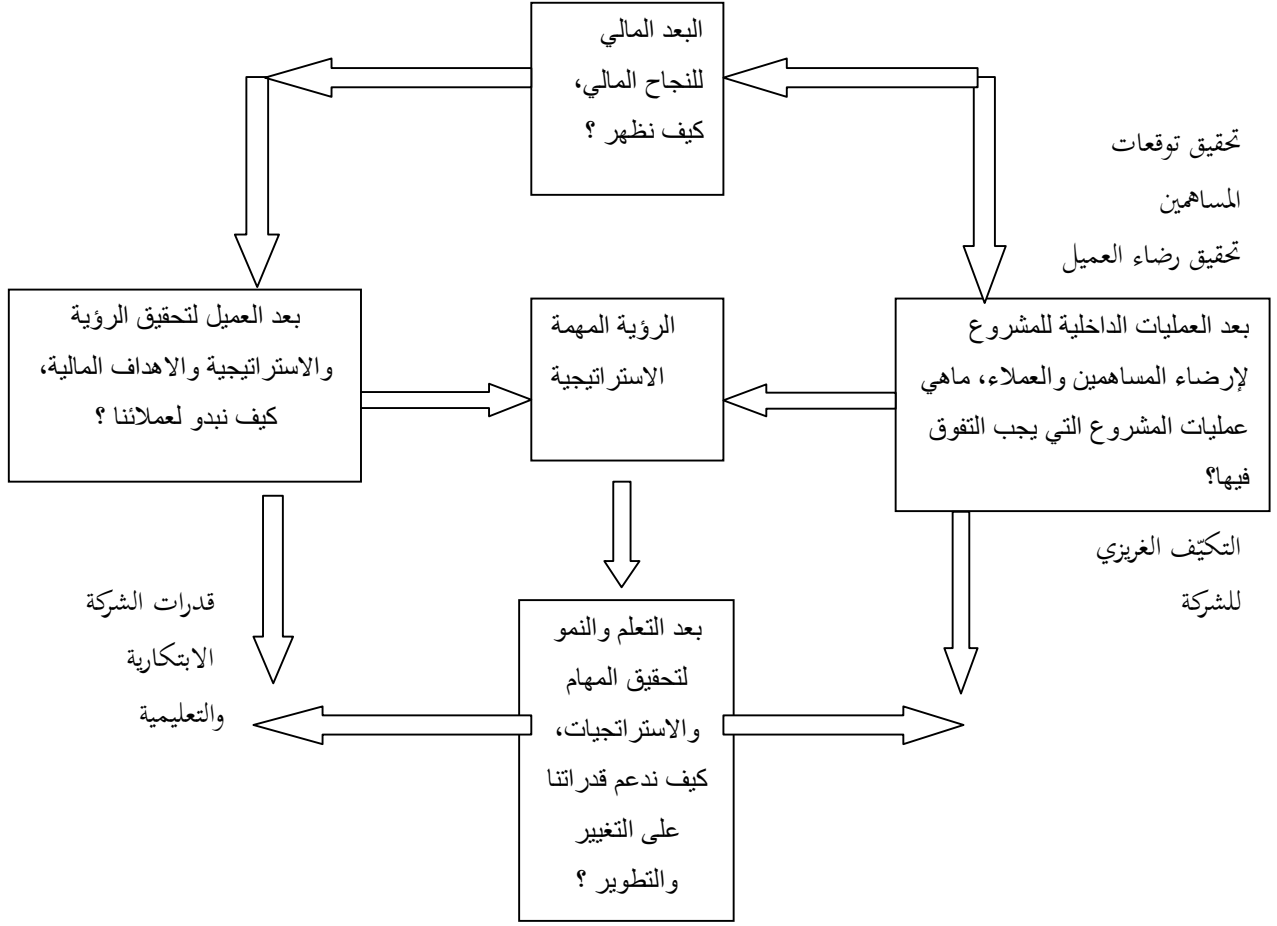
ولقد ظهرت بوادر انشاء هذه البطاقة خلال فترة السبعينات من القرن العشرين على يد مجموعة من الاكاديميين والممارسين الفرنسيين التي قامت بتقديم منهج يربط بين هيكل المعلومات بالمؤسسة وكل من الهيكل التنظيمي والاستراتيجية والمسؤولين عن اتخاذ القرارات فيها، وعرف هذا المنهج باسم لوحة القياس Tableau de board والتي تتضمن على مجموعة من الإشارات التي تسمح للمدير بأن يدير العمليات .

ولقد تمثلت الخطوة الثانية في تقديم حل من Norton & Kaplan.R.S لنظام بطاقات الأداء المتوازن والذي يتضمن على مجموعة متكاملة من مقاييس الأداء مصممة من اجل تحقيق استراتيجية المؤسسة، وتتميز تلك البطاقات بخاصية إن لكل وحدة اعمال داخل المؤسسة لها بطاقة اداء خاصة بها وان جميع البطاقات تحمل بعض المقاييس العامة وبهذا

فان كافة وحدات الاعمال التي في نفس المستوى التنظيمي سيكون بها بعض المقاييس العامة اضافة الى مقاييس خاصة لكل وحدة عمل والتي تختص باستراتيجياتها واعمالها الخاصة .وبدالك فان عمليات التقييم للوحدات الفرعية تكون بالاعتماد على كلا من المقاييس العامة والخاصة .

الفصل الثاني: قياس أداء المؤسسة

الشكل رقم 05 نموذج بطاقة الأداء المتوازن



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

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

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

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

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

¹ عمر جهمني، المرجع السابق، ص45

الفصل الثاني: قياس أداء المؤسسة

- ✓ تتناول مشكلة استجابة المؤسسة للزبائن في الوقت المناسب في حين لا تكتشف المقاييس المالية هذه المشكلة بسهولة .
- ✓ تركز على الأصول غير الملموسة حيث يرتبط عنصر النجاح في العديد من الصناعات بالأصول الثابتة غير الملموسة مثل رأس المال الفكري وإدراك الشركات لدورها في خدمة وتنمية المجتمع المحلي والمحافظة على ولاء الزبائن، أكثر من ارتباطه بالأصول الثابتة الملموسة التي تظهر مقدرة الشركة المالية والإنتاجية .
- ✓ تقلل من الحساسية النفسية بين الموظفين بعكس المقاييس المالية، حيث تظهر تقييماً لأداء كل قسم أو فريق عمل أو موظف بشكل أكثر عدالة ومن دون تمييز بين الموظفين والأقسام، مما يحسن أداء المديرين ويوفر مؤشرات أكثر دقة لتقوم أعمالهم، ويقلل الضغط على المديرين الناتج عن أدوات القياس المالية التي يؤثر في التعاون والتكامل بين فريق العمل الذي يقوم بتحقيق أهداف الشركة¹
- من خلال الاستعراض السابق لمقاييس الأداء فإن يتبين بأنه نتيجة للقصور في المؤشرات أو المقاييس المالية تعاضم دور تلك المقاييس غير المالية والتي فرضت نفسها على عمليات قياس وتقييم فلا بد لها من مراعات جملة من الشروط أو المتطلبات التي تكفل نجاح عملية التقييم² .
- ✓ أن يتم اشتقاقها من الإستراتيجية وربطها بأهداف محددة (مستهدفات).
- ✓ أن يتم تعريفها بوضوح وتكون بسيطة في الفهم .
- ✓ تتوفر تغذية مرتدة دقيقة وفي الوقت المناسب لتصبح جزء من الدورة الإدارية المغلقة .
- ✓ يمكن إنَّ تتأثر وتراقب من المستخدم وحده أو بالتعاون مع الآخرين .
- ✓ أن يكون لها هدف واضح ومناسب ومعادلة محددة ومصدر بيانات معلوم.
- ✓ توفير معلومات دقيقة ومحكمة عن الأمور التي سيتم قياسها.

¹ عمر جهماني، المرجع السابق، ص46

² نادية راضي عبد الحليم، المرجع السابق، ص4

الفصل الثاني: قياس أداء المؤسسة

خلاصة الفصل

بعد الدراسة و البحث، إنقشع الغموض حول مفهوم الأداء و ظهر وتميز عن أشد المصطلحات قريبا له وتبين بأنه جمع بين الكفاءة و الفعالية وحكم إيجابي أو سلبي يطلق على المنظمات و الأفراد كنتيجة طبيعية لحسن أو سوء إستخدام الموارد و مدى قدرتها على تحقيق الأهداف و التي غالبا ما تقوم المؤسسات بترجمتها إلى مقاييس متعددة الأبعاد، تناضل لبنائها بطرق شتى وتسعى لتحويلها إلى أدوات تقييمية تمكنها من النظر إلى نفسها بالشكل الصحيح، الأمر الذي يسهل معه المراقبة السليمة ومعرفة الأخطاء ومن ثم تحريك عجلة البحث نحو إكتشاف مصادر الخلل و القيام بالتصحيحات والتعديلات المناسبة.

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

تمهيد

ازدادت أهمية الموانئ في رفع كفاءة عملية النقل الدولي كنقطة انطلاق بين مواقع الإنتاج والاستهلاك والتي يتم تصنيفها ضمن قطاع الخدمات لان موانئ القطاع الإنتاجي ينتج خدمات مع إقامة العديد من المجمعات الصناعية داخل الموانئ طالما تؤثر المجالات التجارية لدرجة مهمة على مستوى المعيشة في المجتمع مثلما يؤثر مجال اللوجستيك ولهذا أصبح لازما على جميع العاملين بالموانئ أن يدركوا أهمية إدارة اللوجستيك و إدارة سلسلة الإمداد حتى يتمكنوا من العمل كفريق واحد و على غرار ذلك فميناء مستغانم من الموانئ الهامة في الاقتصاد الجزائري، فما هو واقع اللوجستيك وعلاقته بالأداء في ميناء مستغانم؟.

المبحث الأول: علاقة اللوجستيك بأداء المؤسسة الاقتصادية

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

وستتطرق في هذا المبحث الى مظاهر تأثير اللوجستيك على أداء المؤسسة

المطلب الأول: أهمية اللوجستيك في المؤسسة كوظيفة حيوية

• مفهوم الوظيفة اللوجيستية¹:

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

• أهداف الوظيفة اللوجيستية لتحسين الأداء في المؤسسة:

أهداف الوظيفة اللوجيستية تتمثل فيما يلي:

- التقليل من التكاليف.

- تحسين جودة الخدمات عند التعامل مع العملاء.

- تدور وظيفة اللوجستيك حول ثلاث محاور رئيسية تتمثل فيما يلي:

أ- عمليات التخطيط (تنبؤ المبيعات، التخطيط للإنتاج، وضع برامج للتموين...).

ب- العمليات الإدارية (معالجة طلبات الزبائن، إدارة وتوجيه المخزون، معالجة طلبات الموردين...).

ج- العمليات المادية (تسليم طلبات الزبائن، نقل وتحويل المواد والسلع بين الورشات واستقبال طلبات

الموردين.

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

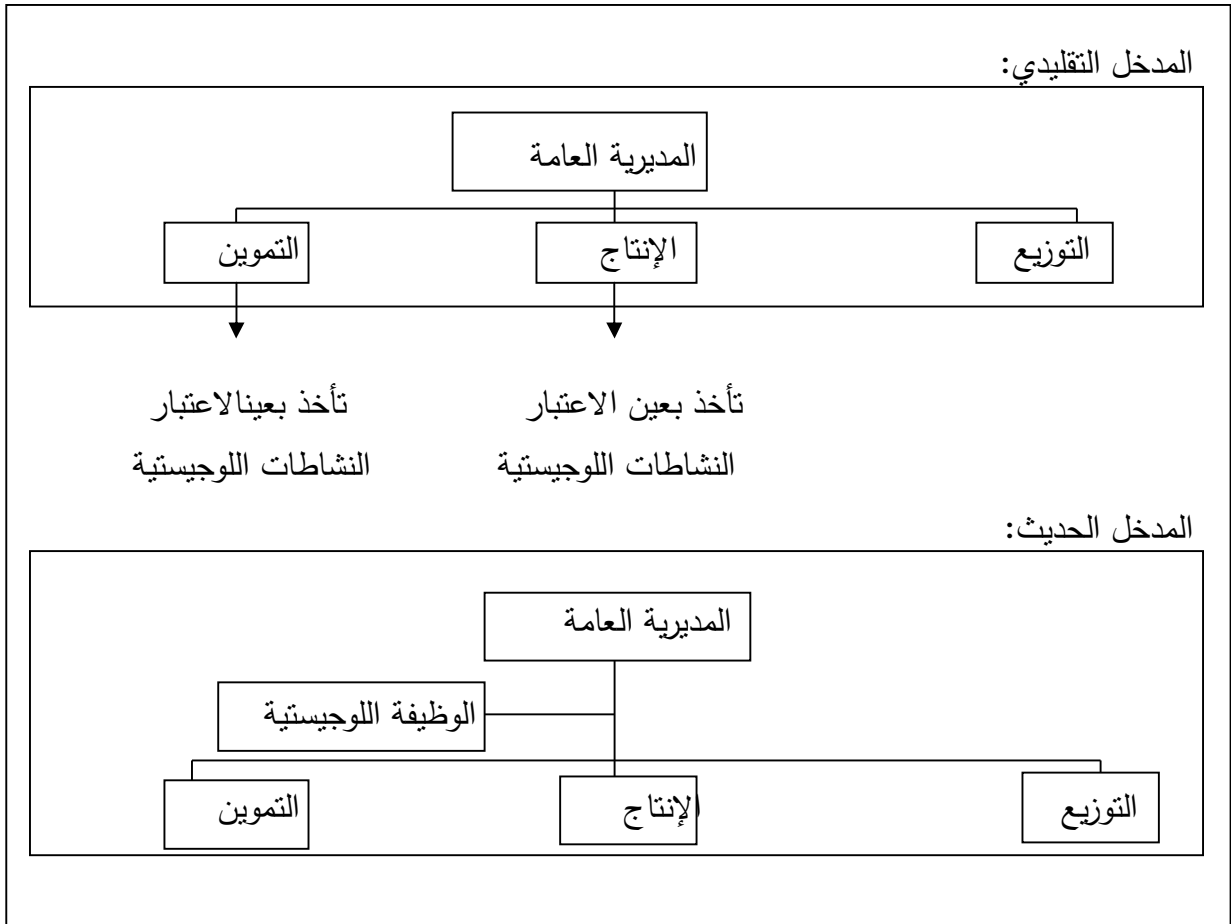
• هيكل الوظيفة اللوجيستكية¹:

تحتل وظيفة اللوجستيك مكانة هامة في هيكل التنظيم في المؤسسة، بسبب تأثير التطورات التالية:
- المنظمات الإنتاجية الحديثة التي أصبحت تتميز بالمرونة العالية تعمل على التقليل من تكاليف التمويل، ومن الوقت غير المنتج المرتبط بحركة التدفقات المادية المتعلقة بنشاط التمويل (تخزين السلع، تنظيم السلع والمواد...).

- جودة الخدمات والسرعة في تلبية الحاجات التي أصبحت تميز النشاط الاقتصادي وهذا لضمان علاقة جيدة مع الزبائن وبالتالي تكوين ميزة تنافسية للمؤسسة في السوق خاصة في ظل اشتداد المنافسة.

- أما فيما يخص موقع الوظيفة اللوجيستكية من الهيكل التنظيمي للمؤسسة فالشكل التالي يوضح ذلك.

الشكل رقم: 06 هيكل الوظيفة اللوجيستكية.



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

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

المطلب الثاني: دور الامداد في تحسين الأداء

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

• دور الإمداد في الاقتصاد:

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

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

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

كما أكدت بعض الدراسات الأخرى على أهمية الإمداد ودوره في اقتصاديات الدول بمقارنة حجم الإنفاق على أنشطة الإمداد مع الأنشطة الاجتماعية الأخرى، إذ بلغت المبالغ المنفقة على أنشطة الإمداد 10 أمثال ما انفق على الإعلام، ومرتين ما انفق على الدفاع الوطني وتساوي ما انفق على الرعاية الصحية في الولايات المتحدة الأمريكية²

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

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

● دور الإمداد في المؤسسة:

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

✓ تقود الإمدادات إلى تحقيق ميزة تنافسية:

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

ومن خلال مفهوم الإمداد على انه تخطيط وتنسيق انسياب المواد من المصدر إلى المستعمل كنظام متكامل، تكون المنظمة قد استطاعت التحكم في أدائها للربط بين الأسواق وشبكة التوزيع وعمليات الإنتاج، وبهذه الطريقة يمكن لها خدمة المستهلك او الزبون بمستوى عال وبتكاليف منخفضة، وبعبارة أخرى تكون هذه المؤسسة قد بلغت هدف الميزة التنافسية من خلال تخفيض التكلفة وتعزيز الخدمة.

✓ تسهم أنشطة الإمداد في خلق منفعة مكانية وزمنية:

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

وتشكل منفعة المكان القيمة المضافة للمنتج من جعله متاحا للشراء او الاستهلاك في المكان المناسب. اما

منفعة

الوقت فتكون قيمة ناتجة عن إتاحة سلعة ما او خدمة ما في الوقت المناسب¹، في حين تكون منفعة الامتلاك

القيمة المضافة للمنتوج عن طريق السماح للعميل بامتلاكه، ولا تنتج منفعة الامتلاك عن الإمداد وإنما من تقديم

خصومات ومدفوعات متأخرة التي تجعل الزبون قادرا على امتلاك المنتج.

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

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

✓ تنسيق انسياب المواد من المصدر إلى المستعمل كنظام متكامل .

✓ تحسين الأداء التسويقي .

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

✓ خلق المنفعة الزمنية والمكانية وتحقيق الرفاهية الاقتصادية .

✓ تحسين أداء وظيفة الإنتاج .

✓ تحسين أداء وظيفة الموارد البشرية... الخ

المبحث الثاني: دراسة تحليلية لوظيفة اللوجيستيك وأثرها على الأداء التجاري لمؤسسة ميناء مستغانم.

تعتبر مؤسسة ميناء مستغانم إحدى المؤسسات الرائدة في مجال الاستثمارات لتعزيز عمليات التبادل

التجاري وذلك من خلال عدّة عمليات متناسقة فيما بينها اهمها العمليات اللوجيستية (الامداد) التي تعتبر محور

كبير لتسهيل القيام بالأعمال داخل المؤسسة .

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

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

المطلب الأول: تقديم مؤسسة - ميناء مستغانم -

تعريف مؤسسة ميناء مستغانم والمهام الأساسية لها :

أنشأت مؤسسة ميناء مستغانم بعد إعادة الهيكلة لقطاع الموانئ في 24 أوت 1982 بموجب المرسوم: 82-287 وبدأت المؤسسة نشاطها ابتداء من نوفمبر 1982 وتحصلت على الخدمات والتجهيزات الخاصة بالديون الوطني للموانئ المنحل ONP وكذلك تلك خاص بالشركة الوطنية للشحن والتفريغ المنحلة أيضا (SONAMA) كما اسند إليها مهام القطر الموحولة فيما قبل للشركة الوطنية للملاحة (CMAN).

مؤسسة EPM عبارة عن شركة ذات أسهم تخضع إلى القانون التجاري والقانون المدني وتحمل في السجل التجاري رقم 01-0-88 ويبلغ رأس مالها الاجتماعي 25000.000 دج. وقد تحصلت مؤسسة ميناء مستغانم منذ 29 فيفري 1989 على استقلالية التسيير من الشركة الجزائرية الأولى التي كانت تتميز بوضعية مالية متوازنة، و منذ 1989 تم تحويل مؤسسة ميناء مستغانم من مؤسسة عمومية ذات طابع اجتماعي إلى المؤسسة عمومية ذات طابع اقتصادي.

✓ **المهام الأساسية للمؤسسة:** تم توكيل مجموعة من المهام لمؤسسة ميناء مستغانم في إطار عصرنة الميناء ومنها:

- تسيير الأملاك العمومية والمؤسسة واستغلال وتطوير الميناء.
- احتكار عملية المناولة، نشاطات وعملية الشحن والقيادة و ربط السفن .
- القيام بأعمال الصيانة، التهيئة وتجديد البنية الفوقية للميناء .
- القيام بكل عملية تجارية مالية، صناعية، منقولات، عقارات التي لها صلة مباشرة أو غير مباشرة بالهدف الاجتماعي للمؤسسة.

✓ **هياكل المؤسسة**

إن التقسيم الإداري والوظيفي للمديريات والدوائر والمصالح والخلايا يساعد في التواصل بينها ويؤدي أيضا إلى حسن سير العمل فالهيكل التنظيمي والوظيفي لأي مؤسسة يساعدنا في معرفة مدى الترابط والتكامل بين الوظائف والأقسام ويظهر لنا الإستراتيجية المتبعة في تسيير المؤسسة. ممثل في الشكل¹.

¹ - مؤسسة ميناء مستغانم

المطلب الثاني: واقع اللوجيستيك في الميناء من خلال التبادل التجاري

✓ تعريف التبادل التجاري:

- هو جميع المعاملات التجارية الدولية في صورها الثلاثة المتمثلة في انتقال السلع والأفراد ورؤوس الأموال، تنشأ بين أفراد يقيمون في وحدات سياسية مختلفة.

✓ وظائف التبادل التجاري:

إن مهمة التبادل التجاري تقدم كافة الخدمات اللازمة بغرض إشباع حاجات الأفراد وذلك عبر عدة وظائف أهمها مايلي:

أ- وظيفة الشراء والبيع: تمثل هذه الأخير لب التبادل التجاري حيث يتم من خلالها نقل ملكية السلع من البائعين إلى المشترين، إما بصفة مباشرة أو عن طريق وسطاء.

فالغرض من عملية الشراء هو تحديد الحاجة المراد إشباعها والبحث عن مصدر إشباع تلك الحاجات، أما الغرض من عملية البيع فهو إعداد السلع وتجهيزها بالكيفية التي يرغبها المستهلك.

ب- وظيفة النقل: يعتبر النقل من الوظائف التي يتم من خلالها تحريك السلع من مكان لأخر لخلق المنفعة المكانية فعن طريق النقل يتم توزيع السلع في كل أرجاء القطر عن طريق نقلها من منتجها إلى مستهلكها.¹

ج- وظيفة التخزين: يعتبر النشاط التخزيني احد الفروع الهامة في التبادل التجاري فعن طريقه يتحقق التوازن بين العرض والطلب، فطالما كان وقت إنتاج السلع لا يتناسب مع وقت استهلاكها كان لابد من وجود ووظيفة التخزين.

- لقد تطورت في عصرنا الحاضر وسائل التخزين الحديثة وزادت أعدادها لتواكب التطور الذي حدث في الإنتاج.

د- وظيفة التمويل: كل النفقات التي يتطلبها التبادل التجاري كدفع للعمولات ودفع تكاليف المشتريات، تكاليف النقل وكذا تكاليف التخزين وغيرها ما كانت لتتم على وجه أحسن لولا وجود وظيفة التمويل وتزداد أهمية هذه الوظيفة كلما زاد حجم النشاط وتنوع وكلما بعدت المسافة بين مراكز الإنتاج، ومراكز الاستهلاك.

1 رشاد العصار، التجارة الخارجية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان، الأردن، 2000، ص، 12
2 عبد العزيز عبد الرحيم سليمان، التبادل التجاري، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط2004، ص1، ص، 20-23.

تشهد هذه الوظيفة في الوقت الحالي توسعا عن طريق انتشار المؤسسات التمويلية كالبنوك، الوسطاء الماليون، الذين يقومون بتجميع المدخرات من الأفراد وإقراضها للمستثمرين.

✓ أهمية التبادل التجاري في الميناء

- في الوقت الحالي أكثر من 80 بالمئة من حجم التجارة يتم نقلها بحرا، ويعد الميناء البحري حلقة حيوية في سلسلة نقل البضائع لذا فهناك علاقة وطيدة بين كل من الميناء والتبادلات التجارية كما للميناء أهمية كبيرة في تفعيل حركة التبادل التجاري وتكمن فيما يلي:
- الميناء منفذ رئيسي للتجارة الداخلية والخارجية، وله دور حيوي في عمليتي التصدير والاستيراد.
- تقدم الموانئ حوافز لدخول السوق العالمية وإعطاء فرصة مباشرة للتبادل التجاري دون وسطاء.
- زيادة القدرة التنافسية لصادرات الدولة.
- يعتبر الميناء مورد ومصدر للحصول على العملة الصعبة.
- خلق فرص العمل وتنمية الاستثمار.
- استمرارية عجلة تفعيل حركة التبادل التجاري اذا كانت الموانئ ذات كفاءة عالية¹

✓ علاقة الميناء بالتبادل التجاري:

- تعتبر التجارة الخارجية لأية دولة من العوامل الهامة والمحفزة لنموها حيث أن نمو وازدهار التبادل التجاري يرتبط بتوفر وسائل نقل مناسبة ذات درجة عالية من الكفاءة والانتظام والتي هي مطلب أساسي لخدمة أهداف التبادل التجاري، على المستوى العالمي والمحلي على حد سواء.
- تعد التبادلات التجارية الكثيفة هي مفتاح أساسي للحصول على التمويل الضخم لتحديث الأساطيل الوطنية والموانئ والبنية الأساسية.
- للموانئ دور كبير وأهمية بالغة في تفعيل حركة التبادل التجاري حيث كلما كان الميناء على مستوى من الجودة والكفاءة وذو أداء فعال كلما كانت عجلة التبادل التجاري إلى الأمام.

¹ احمد عبد المنصف، اقتصاديات النقل البحري، مكتبة ومطبعة الاشعاع الفنية، مصر، ط 2001، ص1، ص07.

المطلب الثالث: تحليل وتقييم اللوجستيك من خلال عمليات الميناء (الحركة التجارية والإستثمارية)
عملية وصول أو استلام البضاعة للعميل تتوقف على مجموعة من العناصر والتي تعتبر أساسية وتحص كافة الأشخاص الذين يتعاملون مع مؤسسة الميناء، بدءا من وصول السفينة إلى الخروج منها و كل عملية لوجستيك تهم العميل من حيث الوقت والمكان المناسب كما تم الإشارة إليها في الفصول السابقة وعليه يعتبر تداول البضاعة في الميناء وكذلك سريانها على الأرضية من تفرغ أو شحن أو تخزين... الخ يعتبر أمرا بالغ الأهمية كذلك بالنسبة للعميل لأنه يرتبط ارتباطا مباشرا مع عدة عملاء آخرين. مما يتوجب عليه التعامل مع النظام الخاص بالميناء فيما يتعلق بكل الاجراءات والخطوات الضرورية لذلك.

■ أهم المشاريع مع مختلف الشركات الخارجية:

يعدّ ميناء مستغانم أحد الموانئ المهمة ويعتبر مركز إستثمار مغربي حيث أنّه يجذب عدّة بلدان لإقامة الشراكة بغرض الاستثمار ومشاريع مختلفة نذكر منها:

✓ في سنة 2010م قامت الشركة الصينية GEO ENGINEERING CORPORATION CGC

بزيارة للميناء في إطار استثمارها في أعمال تمديد الماء الى بلدية مخاطرية، عين الدفلى، عريب، سيدي لخضر و خميس مليانة انطلاقا من سد سيدي أحمد بن طيبة

✓ في سنة 2009م زارت الشركة الكورية DAEWOO ENGINEERING &

CONSTRUCTION CO LTD ميناء مستغانم في إطار استيراد 400 000 طن من مختلف البضائع من

اجل الاستثمار في مشروع ضخّم في انتاج الامونياك و اليوريا بالمنطقة الصناعية أرزيو

✓ ممثلين عن المورد الألماني UHDE في اطار استيراد 70 000 طن من مختلف البضائع المخصصة

للاستثمار في مشروع شركة لإنتاج اليوريا في ارزيو

✓ الشركة الألمانية GDF-SUEZ في إطار الشراكة مع سوناطراك

✓ الشركة الألمانية المستثمرة مسبقا في مشروع لإنتاج الجبس في بلدية فلوريس زارت ميناء مستغانم في إطار

تصدير الجبس نحو بقية الموانئ الأجنبية.

-و من أهم المشاريع الاستثمارية التي جلبها ميناء مستغانم عدد كبير من الشركات الأجنبية المتخصصة في المحروقات و المستثمرة في الجنوب الجزائري تستورد معداتها الاستثمارية عبر ميناء مستغانم و من أهم هذه الشركات:

✓ الشركة البرتغالية TEXEIRA DUARTE التي استثمرت في مشروع تمديد المياه MAO إستوردت

معداتها الاستثمارية عن طريق ميناء مستغانم انطلاقا من موانئ بلجيكا، ايطاليا، مصر، تونس . بلغ حجم صادراتها أزيد من 80000 طن من مختلف البضائع (أنايب معدنية، مواد كيماوية و تجهيزات أخرى... الخ).

✓ الشركة الاسبانية: شركة تحليه المياه التي أنجزت مؤخرا ببلدية سوناكتار استوردت أيضا تجهيزاتها الموجهة للاستثمار عبر ميناء مستغانم انطلاقا من موانئ اسبانيا، فرنسا، ألمانيا و الصين زادت صادراتها عن 12000 طن مابين أنابيب بلاستيكية و مواد قابلة للاشتعال و مواد كيميائية و معدات أخرى.

■ ابرز المشاريع الاستثمارية بالمؤسسة:

- انشاء ادارة مؤسسة ميناء مستغانم لتخزين المواد وتوزيع الشحنات سنة 2007.
- بناء مركز المراقبة للجمارك والشرطة وسلطة الميناء في المدخل الجنوبي.
- زيادة حجم المعدات والالات للشحن والتفريغ .
- شراء الخطاف الذي يحمل شحنة 80 طن بدل من الأول ذو الشحنة 50 طن.
- اعادة صيانة الطريق الداخلي للميناء خلال الفترة 2003-2005.
- اقامة خط للسكة الحديدية وتوسيعه.
- اقام مشروع للاستثمار في مادة الزيت.
- اقامة مشروع الاستثمار في مادة الحبوب مع مؤسسة متيجي سنة 2015.

الفصل الثالث: دور اللوجيستيك في تحسين الأداء دراسة حالة ميناء مستغانم

■ دراسة تحليلية لدور الاستثمار بميناء مستغانم في تنشيط حركة التبادل التجاري من خلال وظيفة

الإمداد:

● عرض لحركة المبادلات التجارية للفترة 2002-2014 .

الجدول رقم: 03 الحركة التجارية للفترة 2002-2014.

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
حجم الصادرات	1067.8	780.9	654.2	737.1	828	857	982	1122	31.5	38.4	23.45	27.8	16.52
حجم الواردات	13.27	22.8	20.1	12.9	12.7	8.3	54.3	50.2	31.5	1150	1027	1264	1508
عدد السفن	442	340	301	293	319	352	348	419	448	511	533	563	613
المجموع													

المصدر: مركز الإحصائيات بالمؤسسة.

شهدت الحركة التجارية التجارية الممتدة ما بين الفترة 2002 و2014 حركة قليلة ما بين السنة 2002 الى سنة

2010 وخاصة الفترة ما بين 2010 و2014 على نسبة 16,52 وهذا راجع الى عدم الاستثمار أما في حجم

الواردات تحولت الحركة التجارية من السلب الى الايجاب.

الفصل الثالث: دور اللوجيستيك في تحسين الأداء دراسة حالة ميناء مستغانم

• تصنيف حركة المبادلات التجارية:

أولاً: حسب نوع البضاعة

1: حركة الواردات بالمؤسسة

الجدول رقم 04: الواردات التي تمت من خلال ميناء مستغانم.

المنتج	2011	2012	التغير	2013	التغير	2014	التغير
مواد فلاحية	16365098	15576194	-4.82	279851	-15.76	322704	15.31
وقود- معادن صلبة	419893	446615	6.36	-	-	-	-
منتجات بترولية	8513208	10199615	19.81	67484000	6.20	49667	-26.40
إادن- مواد حديدية	4181858	5077845	21.43	16772121	13	157519	-6.08
معادن- مواد بناء	1571076	3353276	113.44	3645156	73.95	4954752	35.93
مواد كيميائية	1076913	1259759	16.98	1268458	4.27	1366353	29.09
بضائع مختلفة	5567328	6389139	14.76	279074	-5.14	346627	24.21

المصدر: مركز الإحصائيات بالمؤسسة.

- تبين من الجدول أعلاه إن للمؤسسة حجم كبير للتبادل التجاري للواردات، حيث ارتفع سنة 2013 بنسبة 23.07، إما سنة 2014 فارتفع ب 31.19، نرى أن المؤسسة تستورد كميات كبيرة من مختلف المنتجات، وهذا راجع إلى نقص الاكتفاء الذاتي بالمنطقة، مما يؤثر سلبي على ناتج الميزان التجاري للمؤسسة.

الفصل الثالث: دور اللوجيستيك في تحسين الأداء دراسة حالة ميناء مستغانم

2: حركة الصادرات بالمؤسسة.

الجدول رقم 05: حركة الصادرات التي تمت من خلال ميناء مستغانم.

المنتج	2011	2012	التغير	2013	التغير	2014	التغير
مواد فلاحية	380.329	351.951	-7.46	671.0000	2234	10	-98.54
وقود- معادن صلبة	-	-	-	-	-	-	-
منتجات بترولية	773.6733	725.36046	-6.24	-	-	-	-
معادن- مواد حديدية	111221	71943	-35.32	-	-	-	-
معادن- مواد بناء	209.499	62.929	-69.96	81.50	149.2	-	-
أسمدة- مواد كيميائية	1.257747	10255436	-0.18	7.885	4.08	8.224	4.30
بضائع مختلفة	1218017	1219409	0.11	11.146	-11.38	8.291	-25.62
المجموع	80544115	75497714	-6.27	27.852	18.76	16.524	-40.67

المصدر: مركز الإحصائيات بالمؤسسة.

شهدت مؤسسة ميناء مستغانم خلال السنوات الأخيرة تناقص كبير للتبادل التجاري من خلال حركة الصادرات للمنتجات، حيث شمل التناقص كل من المنتجات الفلاحية وكذا البضائع المختلفة، وكانت النسبة الكبيرة من التناقص في مجال المنتجات الفلاحية، كما أن قطاع مواد البناء، والمنتجات البترولية إضافة إلى المعادن الصلبة لم تكون أي نسبة تصدير خلال السنتين الأخيرتين .

الفصل الثالث: دور اللوجيستيك في تحسين الأداء دراسة حالة ميناء مستغانم

• حسب البلد المتعامل معه.

1. حركة الواردات حسب بلدان التعامل بالمؤسسة .

الجدول رقم 06: حركة الواردات حسب بلدان التعامل.

البلد	2011	2012	التغير	2013	التغير	2014	التغير
المساحة الوطنية	6006773	5500973	-8.42	-	-	2.066	-
البلدان العربية	652471	810508	24.22	69923	-35.91	116821	67.07
إفريقيا	4775	7234	51.5	-	-	-	-
بلدان اتحاد اوروبي	20865492	24421093	17.04	1072294	27.75	1234690	15.14
بلدان خارج الاتحاد الاروبي	1810631	2548408	40.75	67738	13.75	102605	51.47
أمريكا الشمالية	553402	1608730	199.7	25276	-108.5	44692	76.82
أمريكا الوسطى	459562	313970	-31.68	607300	44.17	-	-100
أمريكا الجنوبية	6406660	6236711	-2.65	-	-	-	-
آسيا	883698	813597	-7.93	23187	-	7754	-
المحيط	-	1817	100	-	-	-	-
بلدان أخرى	51908	39394	-24.11	-	-	-	-
المجموع	37695374	42302444	12.22	1264490	23.07	1508627	19.31

المصدر: مركز الإحصائيات بالمؤسسة.

حققت المؤسسة حجما متغيرا من الواردات حسب بلدان التعامل. حيث نلاحظ أنّ هناك معدل موجب

وهو 19,81 وهذا من خلال أنّه لم يتم استقبال أي منتج خلال سنة 2014 من طرف الدول التالية امريكا

الوسطى، اسيا، والبلدان الاخرى

2. حركة الصادرات حسب بلدان التعامل.

الجدول رقم 07: حركة الصادرات حسب بلدان التعامل.

التغير	2014	التغير	2013	التغير	2012	2011	البلد
-	-	-	-	-6.79	5.753.642	6.172.459	المساحة الوطنية
52.75	1.647	-76.48	1.078	17.15	2.265.170	1.933.568	البلدان العربية
-	-	-	-	-80.10	15.901	79.915	إفريقيا
-40.66	14.086	54.42	237.39	-1.62	36.224.547	36.819.410	الاتحاد الاوروبي
-	-	-	585	-14.68	5.129.990	6.012.315	بلدان خارج الاتحاد الاروبي
-	-	-	-	-19.19	16.598.936	20.539.892	أمريكا الشمالية
-	-	-43.15	99	12.13	514.306	458.675	أمريكا الوسطى
-	-	-	-	15.20	3.723.256	3.231.909	أمريكا الجنوبية
-	-	-	-	0.31	5.269.319	5.285.817	آسيا
-	-	-	-	-100	-	39	المحيط
18.94	792	-74.83	666	-73.85	2.645	10.115	بلدان أخرى
-40.67	16.524	18.76	27.852	-6.27	75.497.7111	80.544.115	المجموع

المصدر: مركز الإحصائيات بالمؤسسة.

حققت المؤسسة حجما معتدلا من الصادرات خلال 2013 عكس سنة 2014 حيث شوهده تناقص بنسبة 40.67- في حجم الصادرات للبلدان المتعامل معها، كما أن كل إفريقيا ونيجريا لم تتلقى أي صادرات سنة 2014 من طرف المؤسسة.

المؤسسة تشهد تذبذب في حركة التبادل التجاري من خلال حركة الصادرات من حيث منتجاتها وكذا البلدان التي تتعامل معها على الرغم من النسب الضئيلة التي تصدرها خارج قضا المحروقات.

الفصل الثالث: دور اللوجيستيك في تحسين الأداء دراسة حالة ميناء مستغانم

تعاني مؤسسة ميناء مستغانم من عدة مشاكل في مجال التبادل التجاري، بحيث تستورد جميع المنتجات بكميات كبيرة من الخارج، حيث تعاني المؤسسة بالحجم الصغير لمرفأ الميناء مما يؤخر دخول السفن وتفريغ السلع والبضائع، وهذا ما يدفع المؤسسة إلى دفع تكاليف بالعملة الصعبة طول مدة بقاء السفينة متوقفة وعدم تفريغها، عدم وجود آلات مناسبة لتفريغ السفن أحيانا، مما يؤثر سلبا على مجموع مداخيل المؤسسة بالإضافة إلى كثرة المصاريف.

ثالثا: الحركة التجارية حسب نوع وعدد السفن.

1: سفن التفريغ

الجدول رقم 08: سفن التفريغ بالمؤسسة.

السفن	2011	2012	2013	2014
سفن المسافرين	-	-	-	-
سفن الشحن	174	167	258	336
ناقلات القمح	36	14	6	16
سفن الايداء	241	304	261	233
ناقلات المعادن	45	28	17	14
ناقلات الحاويات	-	-	-	-
ناقلات البوتان	-	-	-	-
ناقلات الميتان	-	-	-	-
ناقلات البترول	-	20	19	13
ناقلات الخمر	-	-	-	-
أخرى	15	-	2	1
المجموع	511	533	563	613

المصدر: مركز الإحصائيات بالمؤسسة.

شهدت سفن التفريغ حركة ايجابية متفاوتة فيم بينها، حسب نوعية المنتج مثل: سفن الشحن 336 مقارنة مع ناقلات القمح 16 وهذا راجع الى متطلبات الاقتصاد الوطني والاستثمار المحلي.

2- سفن الشحن:

الجدول رقم 09: سفن الشحن.

السفن	2011	2012	2013	2014
سفن المسافرين	-	-	-	-
سفن الشحن	176	165	259	338
ناقلات القمح	45	14	6	15
سفن الايداء	241	303	261	333
ناقلات المعادن	35	29	17	14
ناقلات الحاويات	-	-	-	-
ناقلات البوتان	-	-	-	-
ناقلات الميثان	-	-	-	-
ناقلات البترول	-	20	19	13
ناقلات الخمر	-	-	-	-
أخرى	15	-	2	1
المجموع		531	564	614

المصدر: مركز الإحصائيات بالمؤسسة.

شهدت سفن الشحن حركة مستمرة ما بين سنة 2011 الى غاية سنة 2014 ، في سنة 2012 كان المجموع 531 وفي 2014 ارتفع ليصل الى 614 وهذا راجع الى كثرة المعاملات ذات الاهمية في الاقتصاد مثل سفن الشحن وسفن الايداء.

• من أهم النتائج التي قد تستخلص هي كالتالي:

نقص في التجهيزات والآليات:

يعاني الميناء من جهة أخرى من نقص كبير في الآليات الثقيلة، إذ أن ميناء الجزائر هو الوحيد الذي يتوفر على رافعة ذاتية الحركة قوتها 300 طن.

ومع أن الجزائر تصنف ضمن أكبر الدول المستوردة للحبوب (الخامسة عالميا)، إذ تستورد ما يقارب 6 مليون طن سنويا، فإن ميناء الجزائر العاصمة هو الوحيد الذي يشمل أكبر مركز خاص بالحبوب سعته 30000 طن، والذي يعتبر غير كاف، وهذا ما يضطر السفن الناقلة للحبوب إلى الإنتظار مدة تتعدى المقاييس المعمول بها دوليا (تفوق مدة التوقف في الميناء 16 يوما). ويفرض من جهة أخرى على المكلفين بالنقل تعبئة الحبوب في أكياس، وهي عملية مكلفة إذا ما قورنت بترك الحبوب على شكل بضائع صلب. ناهيك عن إستعمال وسائل تقليدية في عملية التخزين، وكذلك تفريغ الحبوب، مما يؤدي إلى ضياع كميات معتبرة منها.

التأخر في عملية تداول الحاويات:

لقد أصبح التوجه لإستعمال الحاويات في نقل البضائع عاما، وما فتئت معدلات النقل بالحاويات ترتفع بشكل كبير و متسارع. ويحاول ميناء مستغانم تطوير هذه العملية. ومع ذلك يمكن القول أن ميناء مستغانم لازال يسجل تأخرا واضحا في هذا المجال، على إعتبار أن المعدل العالمي لتداول الحاويات يصل إلى 62% ويتم العمل في هذا المجال على توفير مساحات إضافية تستعمل كمحطات الحاويات

إنخفاض معدل أداء الميناء:

والذي يساهم فيه بشكل كبير نقص التوعية وعدم تأهيل العنصر البشري للقيام بالاعمال اللوجيستية، زيادة على ذلك التوقف في بعض أنشطته ليلا، وخاصة ما يتعلق بمناولة السلع والبضائع .

خلاصة الفصل

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

ولقد إكتفت السلطات العمومية في الجزائر بتسيير هذا الإرث الذي يعود إلى الفترة الاستعمارية، دون إدخال أية تعديلات عليها إلا في السنوات الاخيرة، أو على بنيتها التي تتكون بشكل عام من أحواض صغيرة وضيقة، ومخازن قريبة من بعضها، وأرصفة تفصل بينها حواجز ضيقة. وإذا لم تكن هذه المواصفات تطرح أية مشاكل في الماضي بالنسبة لخدمة المبادلات عندما كانت السفن أصغر، وطريقة شحن البضائع أبسط، فإنها اليوم لم تعد تتماشى والمتطلبات المستجدة والناجمة عن التطور الكبير الذي شهده مجال النقل البحري.

عملية وصول أو استلام البضاعة للعميل تتوقف على مجموعة من العناصر والتي تعتبر أساسية وتخص كافة الأشخاص الذين يتعاملون مع مؤسسة الميناء، بدءا من وصول السفينة إلى الخروج منها و كل عملية لوجستيك تتم العميل من حيث الوقت والمكان المناسب .

خاتمة عامة

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

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

كما أن أهمية اللوجستيك تختلف حسب طبيعة ونوع المنشأة ويعتبر "ميناء مستغانم" أحد المؤسسات العمومية الخدمائية التي تنشط في مجال التبادل السلعي سواء مع العميل المحلي أو الأجنبي ومثلها مثل الكثير من المؤسسات تسعى إلى تقديم الخدمات بصورة تبعث على حيوية النشاط الإقتصادي المرتبط بالأسواق، وتبعب من أجل ذلك نظاما لوجستيا معينا، يسمح لها من تسيير أنشطتها والتحكم في مستوى أداء وظائفها، وهذا النظام اللوجستي يعتمد بصورة كبيرة على مهام المناولة والتخزين لما لهما من علاقة مباشرة بوقت الخدمة وتكلفتها إلا أنه نظام يختلف عن ذلك المتبع في المؤسسات الصناعية والإنتاجية وهي تسعى دائما إلى تحسين أدائه .

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

خاتمة عامة

• نتائج الدراسة:

✓ اهم النتائج المتوصل إليها:

بعد البحث في هذا الموضوع يمكن صياغة النتائج كمايلي:

- وظيفة اللوجيستيك وظيفة حيوية لايمكن الاستغناء عنها في اي منشأة إقتصادية .
- إنّ قياس الأداء في أي مؤسسة إقتصادية يركز على عدّة معايير تختلف عن بعضها البعض فمنها التقليدية وأخرى متطورة...إلخ.
- الامداد عنصر حيوي يضيف قيمة مضافة للمؤسسة الاقتصادية .
- إنّ العمليات اللوجيستية في المؤسسة مهمّة لتحسين الاداء التجاري .
- تزايدت أهمية اللوجيستيك وتعاضم دوره مع تزايد تكلفة المدخلات وارتفاع نسبتها من التكلفة الكلية لإنتاج المنتج او تقديم خدمة بما يستلزم العمل بالاسلوب العلمي والتفكير المنهجي لتحقيق الفعالية، وتحدد كفاءتها بقدرتها في الممارسة الصحيحة العملية والادارية .
- مهما تكن براعة المدراء فتحسين هيكل التنظيم يعني دائما النهوض بالأداء إلى الأفضل.

• الإقتراحات المقدمة للميناء لتحسين اللوجيستيك وتحسين أداء الميناء مستقبلا:

- تحديث قواعد وتعليمات الموانئ لتواكب التطورات التي تحدث في صناعة النقل البحري، حيث أن ذلك يعتبر عامل مهم في تطوير عمل الموانئ.
- إدخال خدمات جديدة، والتوسع في الخدمات القائمة.
- تخفيض أحور الشحن، وتقديم خدمات جيدة وميسرة لإستقطاب المزيد من الخطوط الملاحية الجديدة، وزيادة أعداد السفن بالموانئ.
- رفع معدلات الأداء لعمليات المناولة باستخدام أحدث الآلات والمعدات، واستحداث شبكة متكاملة من الأنظمة الآلية الحديثة، والتي تربط القطاعات العاملة وذات العلاقة، مما يوفر خدمات ممتازة وبإجراءات ميسرة وبتكلفة منافسة.
- توفير فرص عمل جديدة للأيدي العاملة، وإرسال بعثات الى الخارج للتكوين واستقطاب تكنولوجيا حديثة، الاهتمام بالعنصر البشري أكثر.

قائمة المراجع

أولا باللغة العربية

I. الكتب

- إبراهيم عبد الحليم عبادة، مؤشرات الأداء في البنوك الإسلامية، دار النفائس للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2007.
- إدارة اللوجستيات، الدار الجامعية، الإسكندرية: مصر، 2004-2005.
- أحمد سيد مصطفى، "إدارة الموارد البشرية الأصول و المهارات"، بدون دار النشر، مصر، 2002.
- أحمد نور، "مبادئ محاسبة التكاليف"، الدار الجامعية الاسكندرية، مصر، 1999.
- احمد عبد المنصف، اقتصاديات النقل البحري، مكتبة ومطبعة الاشعاع الفنية، مصر، ط1. 2001.
- جورج جاكسون وآخرون، "التنظيم : منظور كلي للإدارة"، ترجمة خالد حسن زروق معهد الإدارة العامة، الرياض، 1988.
- محمد حسان، إدارة الإمداد والتوزيع، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2009.
- محمد عبد العليم صابر، إدارة اللوجستيات، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية: مصر، 2008.
- مصطفى محمود أبو بكر، المرجع في وظيفة الاحتياجات وإدارة الأنشطة اللوجستية في المنظمات المعاصرة: مدخل إستراتيجي تطبيقي لتحقيق الميزة التنافسية من خلال أعمال الشراء والتخزين، الدار الجامعية، الإسكندرية: مصر، 2004.
- محمد اكرم العدلوني، العمل المؤسسي، دار بن حزم للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، ط1. 2002.
- محمد احمد حسان، إدارة سلاسل الإمداد والتوزيع، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2008.
- مجيد الكرخي، تقويم الأداء باستخدام النسب المالية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2007.
- مروان محمد بني احمد، وآخرون، القيادة والرقابة والاتصال الاداري، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2008.
- نهال فريد مصطفى، إدارة المواد والإمداد" إدارة المخازن -إدارة المشتريات -النقل والشحن"، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2008.

- ناصر المنصور كاسر ، "إدارة الإنتاج و العمليات"، دار حاصد للنشر و التوزيع ، عمان، 2000.
- عبيد علي أحمد الحجازي، اللوجستيك كبديل للميزة النسبية، منشأة المعارف، الإسكندرية :مصر، 2000.
- علي عباس، الرقابة الادارية على المال والاعمال ، مكتبة الرائد العالمية، عمان، ط1، 2000.
- فلاح حسن الحسيني، إدارة المشروعات الصغيرة، مدخل استراتيجي للمنافسة والتميز، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
- رونالد إتش بالو، إدارة اللوجستيات :تخطيط وتنظيم ورقابة سلسلة الإمداد، ترجمة تركي إبراهيم سلطان، أسامة أحمد مسلم، دار المريخ، الرياض :السعودية، 2006.
- رسمية زكي قرياقص، عبد الغفار حنفي، الإدارة الحديثة في إدارة الإمداد والمخزون، الدار الجامعية، الإسكندرية :مصر، 2004.
- ثابت عبد الرحمن إدريس، مقدمة في إدارة الأعمال اللوجستية :الإمداد والتوزيع المادي، الدار الجامعية، الإسكندرية :مصر، 2002-2003 .

II. المقالات

- احمد بوراس واخرون، دور تقييم الأداء في تفعيل مردودية الفرد المؤسسة، مداخلة ضمن الملتقى الوطني حول تفعيل دور الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية: الواقع والتحديات يومي 28-29 افريل 2008، جامعة 08 ماي 1945

III. الاطروحات والرسائل

- نور الهدى بوهنتالة، دور أنشطة الإمداد في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة شركة اسمنت عين توتة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية تخصص تسويق، جامعة باتنة، السنة الجامعية 2009.
- علي عبد الله ، "أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية - حالة الجزائر " -، أطروحة دكتوراه ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر ، 2001
- عبد العزيز بن قيراط، أداء وجودة الخدمات اللوجستية ودورها في خلق القيمة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، منشورة جامعة قلمة، السنة الجامعية 2010

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

IV. المجالات والدوريات والتقارير

- جي آي فاردي، " إدارة الإنتاجية" ، ترجمة سلمان يعقوب العبيدي و ابراهيم جرجيس، معهد الادارة البريطانية ، مجلة التنمية الادارية ، بغداد، 1979.
- نادية راضي عبد الحليم، دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء الموازن لتفعيل دور منظمات الاعمال في التنمية المستدامة المجلد الواحد والعشرين، العدد الثاني، ديسمبر 2005.
- عبد المليك مزهودة ، "الأداء بين الكفاءة و الفعالية " ، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، جامعة بسكرة، الجزائر، 2001 .

V. المواقع الالكترونية

- نظرة عامة على قطاع الخدمات اللوجستية، مركز المعلومات، الغرفة الشرقية، 2008 .
http://www.chamber.org.sa/Arabic/InformationCenter/Studies/Documents/2_logistic.pdf
- HISTORIQUE DE LA PENSEE LOGISTIQUE
<http://pfeda.univ-lille1.fr/iaal/docs/dess2003/log/multimedia/penseelogistique/penseelogistique.htm>
- الاتجاهات الحديثة في اللوجستيات، جامعة القدس المفتوحة
<http://www.qou.edu/homePage/resources/newsImages/logistic.htm>
- عمر الجمهاني، أنظمة الرقابة الإدارية في تقييم أداء الشركات، 2009/4/6
<http://www.jps.dir.com/forum/forum-posts.asp?tjd=5247fpzd=15457>
- هيثم احمد حسين عبد المنعم، نموذج محاسبي لقياس وتقييم الأداء المؤسسي للمنظمات، دون تاريخ.
<http://unpan1-un.org/intradoc/groups/public/document/ARADO/unpoNoo6256.pdf>

ثانياً باللغة الأجنبية:

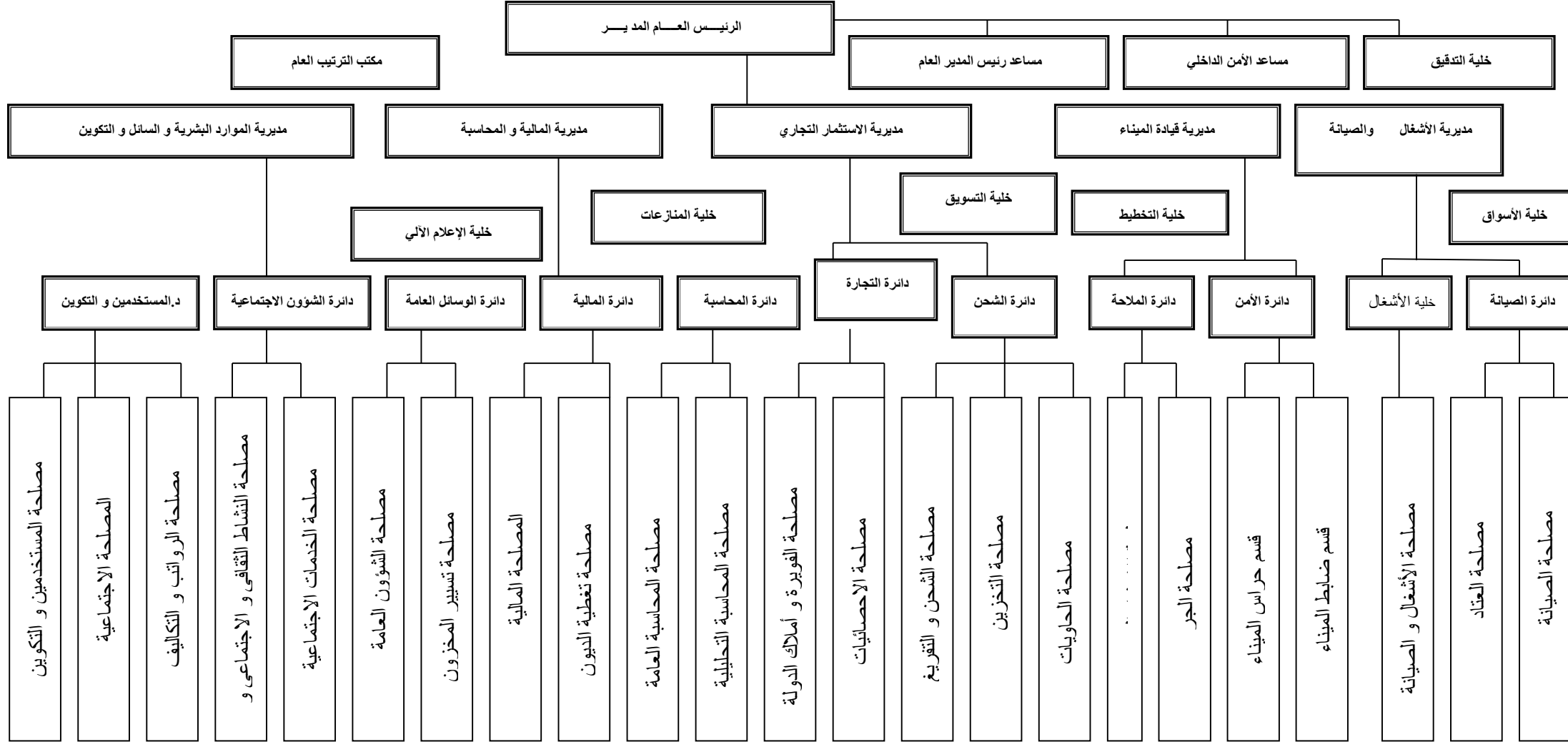
- Jean Yves saulquin , "Gestion des ressources humaines et performance des services : les cas des établissements socio-sanitaire",Revue de gestion des Ressource Humaines n °36,Editions Eska, Paris , Juin 2000
- Cohen .E, "Dictionnaire de gestion", Editions La découverte, Paris, 2000
- Fernandez. A," Les nouveeaux tableaux de bord des décideurs", Editions d'Organisation , Paris, 2000.
- Michel Gervais , "Contrôle de gestion" , Economica, Paris,1997
- O.E.E.C, "Productivity Measurment Concept", Vol.1, Paris, 1955
- JEAN LONGATTE , ECONOMIE D'ENTREPRISE

- ¹ Somuyiwa A.O. and Adewoye J.O., Managing Logistics Information System: Theoretical Underpinning, Asian Journal of Business Management ,vol 02 n°2, May 30, 2010

ملخص

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

الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة ميناء مستغانم.



القوس

قائمة الأشكال والجدول

السلامة والرفاهية

العلمة العلة

الفصل الأول: الإمداد دراسة نظرية

الفصل الثاني: قياس أداء المؤسسة

الفصل الثالث: دور الوجيهين في تحسين الأداء

دراسة حالة ميناء مستغانم

العلماء العلماء

قائمة المراجع