

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mohamed KHIDHER-Biskra  
Faculté des Sciences Economiques,  
Commerciales et des Sciences de Gestion  
Département des Sciences Economiques  
Réf :...../D.S.E/2018



جامعة محمد خيضر - بسكرة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم الاقتصادية  
المرجع:...../ق.ع.إ/2018

# الموضوع

دور البنية اللوجستية في تحسين الاداء المالي للمؤسسة الاقتصادية  
دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن -وحدة سوق أهراس-

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية

تخصص: إقتصاد وتسيير المؤسسة

الأستاذ المشرف:

نصيرة عقبة

إعداد الطالب:

رحامنة الهواري

السنة الجامعية: 2017-2018

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

" قُلْ لَوْ كَانَ الْبَحْرُ مِدَادًا لِكَلِمَاتِ رَبِّي لَنَفِدَ الْبَحْرُ قَبْلَ أَنْ

تَنفَدَ كَلِمَاتُ رَبِّي وَلَوْ جِئْنَا بِمِثْلِهِ مَدَدًا " (109)

سورة الكهف

## إهداء

اهدي هذا العمل إلى روح أبي الطاهرة رحمة الله عليه، إلى أمي الغالية، إلى

زوجتي، إلى أبنائي، إلى إخواني، وإلى أصدقاء والأقارب وإلى كل من قدم لي يد

المساعدة من قريب أو من بعيد، إلى كل طلبة العلم.

□

## شكر و عرفان

الحمد لله حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه والصلاة والسلام على سيدي وامامي رسول  
الله صلوات ربي وسلامه عليه.

أتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ الدكتور عقبة نصيرة على قبله الإشراف على هذا  
العمل. وكذا على جميل صبره علي، والنصائح القيمة التي قدمها إلي طيلة فترة البحث،  
فشكرا جزيلًا لأستاذي وبأرك الله فيك.

كما لا يفوتني أن أشكر الأستاذ الدكتور عامر ملايكية على دعمه المتواصل،  
فشكرا لكم جميعا.

## الملخص:

تهدف الدراسة إلى التعرف على دور البنية اللوجستية في تحسين الاداء المالي للمؤسسة الاقتصادية بالتطبيق على حالة المؤسسة الوطنية للدهن الناشطة بولاية سوق أهراس؛ وذلك من خلال تقييم الاداء المالي لأنشطة سلسلة الامداد و اللوجستيك باستعمال مجموعة من المؤشرات و المعايير الخاصة بكل نشاط. و قد أتاح البحث فرصة قياس مؤشرات نشاطي رئيسيين هما: النقل و التخزين معتمدين في ذلك على جداول القيادة للسنوات الثلاث الأخيرة (2015-2017).

خلصت النتائج، اعتمادا على المنهج الوصفي التحليل و على اسلوب الاستقراء العلمي، الى تبيان مستويات التطور في اداء الانشطة اللوجستية للمؤسسة الوطنية للدهن. كما أكدت النتائج الميدانية وجود علاقة ارتباط قوية في اتجاه واحد بين مستوى تفعيل نشاطات النقل و التخزين و بين الاداء المالي للمؤسسة فيهما.

**الكلمات المفتاحية:** اللوجستيك، سلسلة الامداد، النقل، التخزين، الاداء المالي، المؤسسة الوطنية للدهن.

## Résumé:

L'étude vise à identifier le rôle de la structure logistique dans l'amélioration de la performance financière de l'entreprise économique en évaluant la performance financière des activités de la chaîne d'approvisionnement et de la logistique en utilisant un ensemble d'indicateurs et des ratios spécifiques pour chaque activité. La recherche a permis de mesurer les principaux indicateurs de deux grandes activités logistiques importantes a savoir: la gestion du transport et la gestion des stocks, basés sur les tableaux de bords des trois dernières années (de 2015 a 2017).

Basés sur la méthode descriptive analytique et sur la méthode d'induction scientifique, les résultats montrent et examinent le développement de la performance financière des activités logistiques de l'entreprise nationale de peinture (ENAP). Les résultats sur le terrain ont également confirmé une forte corrélation entre le niveau de performance des deux activités logistiques (transport et gestion des stocks) et la performance financière de l'ENAP.

**Mots-clés:** Logistique, Chaîne d'approvisionnement, Transport, Gestion des stocks, Performance financière, Entreprise Nationale de Peinture (ENAP).

## فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	آية قرآنية
	الاهداء
	الشكر
	الملخص
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	قائمة الملاحق
	<b>المقدمة</b>
أ	1) إشكالية الدراسة
أ	2) فرضيات الدراسة
ب	3) أهداف الدراسة
ب	4) أهمية الدراسة
ب	5) دوافع اختيار الموضوع
ج	6) منهج الدراسة
ج	7) مراجعة الدراسات السابقة
ج	8) حدود الدراسة
01	<b>الفصل الأول: البنية اللوجستية للمؤسسة الاقتصادية</b>
02	تمهيد
03	المبحث الأول: مفهوم اللوجستيك وأدواته
04	المطلب الأول: مفهوم اللوجستيك
05	المطلب الثاني: أهمية اللوجستيك
07	المطلب الثالث: أدوات اللوجستيك
09	المطلب الرابع: مفهوم العام لأعمال اللوجستيك.

11	المبحث الثاني: تخطيط نظام اللوجستيك
12	المطلب الأول: إستراتيجية الأعمال اللوجستية
17	المطلب الثاني: مثلث القرارات اللوجستية
18	المطلب الثالث: نظام المعلومات اللوجستية
22	المبحث الثالث: الأنشطة الرئيسية والمساعدة للبنية اللوجستية
23	المطلب الأول: النشاط الرئيسي الأول "النقل"
26	المطلب الثاني: النشاط الرئيسي الثاني "إدارة المخزون"
30	المطلب الثالث: النشاط المساعد الأول "مناولة المنتجات"
33	المطلب الرابع: النشاط المساعد الثاني "التغليف"
36	خلاصة الفصل الأول
37	<b>الفصل الثاني: تقييم الأداء المالي لأنشطة اللوجستيك للمؤسسة الاقتصادية</b>
38	تمهيد
39	المبحث الأول: ماهية الأداء المالي
40	المطلب الأول: تعريف الأداء المالي وخصائصه
41	المطلب الثاني: أهمية وأهداف الأداء المالي
42	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الأداء المالي
45	المبحث الثاني: تقييم الأداء المالي
45	المطلب الأول: ماهية تقييم الأداء المالي
47	المطلب الثاني: معايير ومؤشرات تقييم الأداء المالي
54	المطلب الثالث: أهم مؤشرات تقييم الاداء المالي لأنشطة اللوجستيك
63	المطلب الرابع: تقييم الأداء المالي، الفوائد المرجوة و الاخطاء المحتملة
65	المبحث الثالث: الرقابة وتقييم الأداء المالي لسلسلة الإمداد
65	المطلب الأول: الرقابة على نشاط الإمداد
71	المطلب الثاني: تكلفة الإمداد والأداء المالي للمشروع
73	المطلب الثالث: استعمال المؤشرات القياسية للنتائج والفوائد المنتظرة من تسيير سلسلة الإمداد
76	خلاصة الفصل الثاني

77	الفصل الثالث: محتوى الدراسة الميدانية ونتائجها
77	تمهيد
78	المبحث الأول: تقديم المؤسسة الوطنية للدهن
79	المطلب الأول: التعريف بمؤسسة الدراسة
80	المطلب الثاني: أهداف المؤسسة وطبيعة نشاطها
81	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
83	المطلب الرابع: مهام و وظائف المصالح المختلفة في المؤسسة
87	المبحث الثاني: تقييم الأداء المالي لنشاط النقل في مؤسسة الدراسة
88	المطلب الأول: المهام الرئيسية لمسؤول فرع النقل في مؤسسة الدراسة
89	المطلب الثاني: تنظيم وظيفة النقل باستعمال جداول القيادة في مؤسسة الدراسة
93	المطلب الثالث: جداول ومؤشرات نشاط النقل في مؤسسة الدراسة
100	المبحث الثالث: تقييم الأداء المالي لنشاط التخزين في مؤسسة الدراسة
101	المطلب الأول: دراسة التحكم في حركة المخزون ما بين 2014-2017
103	المطلب الثاني: مقارنة الاستهلاك الحقيقي و المتوقع للمخزون ما بين 2014 و 2017.
109	المطلب الثالث: حساب تكلفة الحيازة
110	خلاصة الفصل الثالث
111	الخاتمة
114	قائمة المراجع
119	قائمة الملاحق



## فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
68	جدول مقاييس الإنتاجية في مجال إدارة نشاط الإمداد	(01-02)
89	يوضح وضعية حظيرة المؤسسة	(01-03)
89	يوضح تكلفة النقل لوسائل الوحدة/شهريا	(02-03)
89	يوضح تكلفة النقل لوسائل الوحدة/سنويا	(03-03)
89	يوضح الحصيلة الشهرية لعملية مراقبة وسائل الوحدة	(04-03)
90	يوضح حصيلة النقل حسب طبيعة المواد المنقولة	(05-03)
90	يوضح نشاط النقل	(06-03)
91	يوضح تكاليف النقل الشهرية	(07-03)
92	يوضح تكاليف النقل السنوية	(08-03)
101	يوضح التحكم في حركة المخزون	(09-03)
101	يوضح تحضير اجتماع التحكم في حركة المخزون	(10-03)
102	يوضح قرارات التحويل التحكم في حركة المخزون	(11-03)
103	الفروقات بين الاستهلاك الحقيقي و المتوقع لسنة 2014	(12-03)
104	الفروقات ما بين الاستهلاك الحقيقي و المتوقع لسنة 2015	(13-03)
105	الفروقات ما بين الاستهلاك الحقيقي و المتوقع لسنة 2016	(14-03)
106	الفروقات ما بين الاستهلاك الحقيقي و المتوقع لسنة 2017	(15-03)
107	الفروقات ما بين الاستهلاك الحقيقي و المتوقع للفترة 2014-2017	(16-03)
109	حساب تكلفة الحيازة لسنتي 2016-2017	(17-03)

## فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
09	المظهر العام لإدارة المواد	(01-01)
09	التخزين - التصنيع، التخزين - المستهلك	(02-01)
12	توزيع نظرة عامة حول التخطيط الاستراتيجي للمنظمة والتخطيط الوظيفي	(03-01)
13	يوضح تدفق عملية التخطيط للأعمال اللوجستية	(04-01)
17	يوضح مثلث القرارات اللوجستية	(05-01)
34	تعبئة وتغليف المنتج وعلاقته بأنشطة التوزيع المادي	(06-01)
44	يوضح العوامل المؤثرة في الأداء المالي	(01-02)
67	نظام الرقابة على نشاط الإمداد	(02-02)
74	يوضح خفض التكاليف وتقديم أقصى الخدمات وهوامش ربح مقبولة	(03-02)
75	مساهمة اللوجستيات في ربح المؤسسة	(04-02)
82	الهيكل التنظيمي لوحدة إنتاج الدهن - سوق أهراس-	(01-03)
95	شكل بياني يوضح تطور المسافات المقطوعة لسنوات 2015 - 2016 - 2017	(02-03)
97	شكل بياني يوضح تطور الحمولة المنقولة لسنوات 2015 - 2016 - 2017	(03-03)
98	شكل بياني يوضح تطور تكاليف النقل لسنوات 2015 - 2016 - 2017	(04-03)

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
119	تكاليف النقل لسنة 2016	01
120	تكاليف النقل 2015	02
121	تكاليف النقل 2017	03
122	جدول حركة التحكم في المخزون	04
123	جدول تحضير قرارات التحويل	05
124	قرارات التحويل ما بين لوحات شهر ماي 2018	06

المقدمة

### المقدمة:

لقد سعت المؤسسة الاقتصادية منذ نشأتها على انجاز هدف واحد، وهو خلق القيمة وتعظيم ثروة الملاك وهذا ما تنفق عليه جميع المدارس الاقتصادية في هذا المجال بغض النظر عن تحفظات البعض، ففي حالة الاحتكار كانت المؤسسة تسعى إلى تعظيم الربحية من خلال زيادة الإنتاج الذي يؤدي إلى زيادة الإيرادات، أما في حالة المنافسة فهي تسعى إلى زيادة ربحيتها من خلال تقليص نفقاتها الكلية، ومن هذا المنطلق فإن المؤسسة أو المنشأة الاقتصادية تسعى دائما إلى تحسين الأداء المالي بإعتماد على العمليات الأساسية أو على العمليات المساعدة لتوفير بنية لوجستية فعالة، سواء تعلق الأمر بخطوط النقل والتوزيع، أو خطوط الإمداد بالمواد الأولية، أو مراكز التخزين، ونظرا للأهمية البالغة لما يعرف بالبنية اللوجستية للمؤسسة وأثرها الكبير على الأداء المالي للمؤسسة، تطور هذا المصطلح الذي يطلق عليه البعض مصطلح المنصة أو المنصات نظرا إلى دورها في إطلاق سيرورة نمو متواصلة للمؤسسة وجعلها تحت مراتب مقدمة في مجال نشاطها.

### 1) الإشكالية الرئيسية:

ومن هذا المنطلق تتضح لنا الإشكالية التالية:

ما دور البنية اللوجستية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، حالة المؤسسة الوطنية للدهن؟

يندرج تحت هذا السؤال الرئيسي مجموعة من الاسئلة الفرعية هي كما يلي:

- ما هو دور ادارة البنية اللوجستية في نشاط المؤسسة الاقتصادية؟
- ما هي أهم مؤشرات ومعايير تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية؟
- ما مدى أثر الإدارة اللوجستية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية؟

يتم التطرق في الإجابة عن الأسئلة السابقة بالتطبيق على حالة المؤسسة الوطنية للدهن، و هي مؤسسة صناعية رائدة على المستوى الوطني في صناعة كل أنواع الدهن الصناعي و مشتقاته.

### 2) فرضيات البحث:

تعتبر دراسة سلسلة الإمداد و اللوجستيك من الدراسات الكبيرة الحجم نظرا لما تحتويه هذه السلسلة من نشاطات متميزة

تضم بدورها الكثير من الوظائف الاقتصادية، و عليه فان محدودية إمكانيات البحث الميداني تفرض علينا التركيز على النشاطات الرئيسية فقط لسلسلة الإمداد ، ألا و أهمها نشاطي النقل و إدارة المخزون. و لهذا السبب ينطلق البحث في التحقق من الموضوع في المؤسسة المدروسة بالتطرق إلى أهم جزئياته، و قد صيغت الفرضيات الثلاث الكبرى كالتالي:

**الفرضية الأولى:** تهتم المؤسسة الوطنية للدهن بالنشاطات الرئيسية ( النقل و المخزون) في إدارة اللوجستيك

**الفرضية الثانية:** تستعمل المؤسسة الوطنية للدهن أهم المؤشرات المالية لتقييم الأداء المالي لإدارة اللوجستيك.

**الفرضية الثالثة:** تؤثر الإستراتيجية المتبعة في إدارة اللوجستيك لمؤسسة الدهن في أدائها المالي و الذي يمكن قياسه من خلال

المؤشرات الاقتصادية الخاصة.

### 3) مبررات اختيار الموضوع:

- وقع إختيارنا لهذا الموضوع لعدة اعتبارات نذكر منها:
- إن موضوع منصات الدعم اللوجستي للمؤسسة أصبح موضوع هام جدا لأثره المباشر على الأداء العام للمؤسسة.
- تبني كبرى الشركات الاقتصادية لهذا التوجه.
- محاولة التقريب بين الجانب النظري للموضوع وواقع المؤسسة الاقتصادية.

### 4) أهداف الدراسة

- تهدف هذه الدراسة إلى مجموعة من الأهداف هي:
- التعرف على عملية التقييم المالي للمؤسسة الاقتصادية وأهم العوامل المتحكمة في عملية التقييم.
  - معرفة مدى تأثير الاعتماد على البنية اللوجستية في الأداء المالي العام للمؤسسة الاقتصادية.
  - البحث عن أهم أوجه الدعم اللوجستي للمؤسسة الاقتصادية ودوره في تحقيق الفعالية المالية.

### 5) أهمية الدراسة

- يتميز الموضوع بالحدثة في التطبيق بالمؤسسات الاقتصادية.
- إبراز أهمية اعتماد المؤسسة على وسائل الدعم اللوجستي في مجال نشاطها.
- معرفة الفرق بين تبني المؤسسة لنماذج الدعم اللوجستي من دعمه ماليا.

### 6) منهج الدراسة:

تعتمد الدراسة اعتمادا أساسيا على نوعين من المناهج هما :

أولاً، المنهج الوصفي من خلال محاولة وصف و تقييم نشاطات سلسلة الامداد واللوجستيك في الواقع المعاش لإحدى المؤسسات الجزائرية، و بالضبط من خلال الاعتماد على دراسة الحالة باعتباره منهج فرعي من المناهج الوصفية.

ثانياً، المنهج الميداني الذي يقوم على تحليل أبعاد الموضوع المدروس في الواقع الميداني (في المؤسسة الوطنية للدهن) وباستخدام اجراءات العمل الميداني المتعارف عليها في مجال البحث العلمي.

### 7) مراجعة الدراسات السابقة:

- عبيد علي أحمد الحجاري، اللوجستيك كبديل للميزة النسبية، كلية الحقوق، جامعة جلوان، الناشر / منشأة معارف الإسكندرية، 2000.
- محمد الصيرفي، إدارة المواد والشراء والتخزين بين النظرية والتطبيق الكمي، كملية الاقتصاد، جامعة العلوم التطبيقية، دار فنديل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى 2003.
- إسماعيل محمد السيد، محمد توفيق ماضي، محمد أحمد حسان، غدارة الإمداد والتوزيع، دار الفكر الجامعي الإسكندرية، 2006، ثابت عبد الرحمان إدريس، إدارة الأعمال اللوجستية، الدار الجامعية، 2006.

## 8) حدود الدراسة:

إن تحري المصادقية العلمية تفرض علينا الاشارة الى حدود بحثنا هذا الذي يجب الوقوف عندها و عدم تخطيها في قبول نتائجه، حيث تفرضه طبيعة الدراسة على الباحث الالتزام بثلاث حدود كبرى هي :

أولاً، الحدود الموضوعية حيث تعالج الدراسة موضوع محدد من حيث الاشكالية المرغوب دراستها و المتعلقة بتقييم اثر نشاطات الامداد و اللوجستيك على الاداء المالي لمؤسسة اقتصادية واحدة، و تقتصر الدراسة بذلك على بعض أنشطة اللوجستيك التي تمكن الباحث من الإحاطة بالمعلومات و البيانات الاولية الخاصة بها في الواقع الميداني.

ثانياً، الحدود الزمانية للبحث يمكن تحديدها بشكل عام بسنة كاملة كانت بدايتها منذ تاريخ التسجيل في السنة الثانية لتحضير شهادة ماستر، إلا أننا نشير بشكل أدق الى الحدود الزمانية للدراسة الميدانية التي امتدت على مدى ثلاث أشهر الأخيرة من تاريخ تقديم هذه المذكرة و التي تمت في المؤسسة الوطنية للدهن الناشطة بوحدها الفرعية الخاصة بولاية سوق أهراس.

ثالثاً، الحدود المكانية للبحث تنحصر في دراسة الموضوع في مؤسسة اقتصادية واحدة هي المؤسسة الوطنية للدهن -وحدة سوق أهراس-، و هي مؤسسة اقتصادية متوسطة الحجم مستقلة ماليا و اداريا ذات طابع صناعي تنشط في السوق الوطنية

## 9) تقسيم الدراسة:

ومن أجل الإجابة عن الإشكالية واختبار الفرضيات قسمنا البحث الى ثلاثة فصول بحيث:

يتضمن الفصل الأول الإطار النظري للبنية اللوجستية للمؤسسة الاقتصادية وذلك من خلال ثلاثة مباحث، الأول منها اهتم بشرح مفهوم اللوجستيك، أهميته و ادواته. أما المبحث الثاني يشرح تخطيط ادارة اللوجستيك، بينما المبحث الثالث يفصل الأنشطة الرئيسية و الأنشطة المساعدة لإدارة سلسلة اللوجستيك.

يتناول الفصل الثاني تقييم الاداء المالي للمؤسسة الاقتصادية من خلال ثلاث مباحث، الأول يتكفل بإبراز مفهوم الاداء بشكل عام و الاداء المالي بشمل خاص. أما المبحث الثاني يعرض مؤشرات و معايير تقييم الأداء المالي، ليأتي المبحث الثالث مبرزا عمليات الرقابة على الأداء المالي لسلسلة الإمداد و مؤشرات تقييمه.

ويحتوي الفصل الثالث على مضمون الدراسة الميدانية التي تمت في المؤسسة الوطنية للدهن حيث يتم في المبحث الاول تقديم مؤسسة الدراسة و التعريف بنشاطات المختلفة. اما في المبحث الثاني نعرض جداول و مؤشرات تقييم الاداء المالي لنشاط الرقل باعتباره النشاط الرئيسي الاول من أنشطة اللوجستيك في مؤسسة الدراسة. اما في المبحث الثالث نعرض جداول و مؤشرات تقييم الاداء المالي لنشاط التخزين باعتباره النشاط الرئيسي الثاني من أنشطة اللوجستيك في المؤسسة الوطنية للدهن.

ويختتم البحث بخلاصة النتائج و التوصيات التي يمكن أن تكون مدراء المؤسسة محل الدراسة وسيلة لتحسين بعض الجوانب النشاطات المدروسة أو تكون مناسبة للباحثين و المهتمين في استكمال دراسات أخرى مشابهة أو في المجالات ذات الصلة بالموضوع.

## الفصل الأول

البنية اللوجستية للمؤسسة الإقتصادية



## تمهيد:

تعتبر الدراسات المتعلقة بالبنية اللوجستية للمؤسسة أو ما يعرف بأنشطة الإمداد من الموضوعات المتميزة في مجال إدارة الإمداد وأحد أهم الاتجاهات الحديثة التي من خلال تطبيق المهارات والممارسات والمبادئ الإدارية الفعالة المرتبطة بها تتمكن مشروعات الأعمال من التوصل إلى مستويات مرتفعة من الكفاءة والفعالية، وهذا ما سنتطرق إليه في هذا الفصل بحيث سنتناول بالدراسة والتحليل كل الجوانب المتعلقة بالبنية اللوجستية للمؤسسة وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: مفهوم اللوجستيك أهمية وأدواته

المبحث الثاني: تخطيط نظام اللوجستيك

المبحث الثالث: الأنشطة الرئيسية والأنشطة المساعدة للبنية اللوجستية

## المبحث الأول: مفهوم اللوجستيك وأدواته

سنتناول في هذا المبحث بالدراسة والتحليل لمفهوم اللوجستيك وكذا أهميته بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية وكذا التطرق إلى أهم أدواته المساعدة على تطبيقه، وكذا الأعمال اللوجستية. وقد تم تقسيم هذا المبحث إلى المطالب التالية:

- ١. المطلب الأول: مفهوم اللوجستيك .
- ٢. المطلب الثاني: أهمية اللوجستيك.
- ٣. المطلب الثالث: الأعمال اللوجستية.
- ٤. المطلب الرابع: مفهوم العام لأعمال اللوجستيك.

المطلب الأول: مفهوم اللوجستيك

اللوجستيك Logistic لغة كلمة إنجليزية تتكون في الأصل من مقطعين: Lodge وهي تعني يؤوي و ISTIC وتعني متعلق ب وتضم المقطعين تصبح الكلمة Lodgeistic أي أمر متعلق بالإيواء<sup>1</sup>. LOGISTIC.

أما اللوجستيك اصطلاحا فيقصد به " فن نقل الجنود وإيواء وتموينهم أي إدارة تدفقات الأفراد والموارد لدعم الجهود المربي عن طريق نقل الجنود والعتاد والمؤن والذرة من المعسكرات والمستودعات في مناطق عسكرية معينة إلى ميادين القتال في مواقع أخرى بعيدة وذلك في أقصر وقت ممكن وبأقل تكلفة ممكنة<sup>2</sup>.

أما على المستوى الاقتصادي فيقصد به ضبط وإدارة تدفق المواد الخام وعمليات الإنتاج والتوزيع وكذا عمليات والتعبئة والتغليف والنقل إلى أسواق الاستهلاك في أقصر مدة وبأقل تكلفة.

يعرف اللوجستيك كذلك على أنه " توفير الا شياء المناسبة بالكميات المناسبة في المكان المناسب، في الوقت المناسب والسعر المناسب".

عرف كذلك على أنه سيطرة الشركة على عملية تدفق المواد التي تدخل إليها والتي تتخلل عملية الإنتاج والتي تخرج منها.

أما STONE فقد عرف اللوجستيك بأنها " علم وفن يحدد الحاجات من حيث كيفية الحصول عليها وتوزيعها والاحتفاظ بها في حالة جاهزة للتشغيل".

أما HESKET فعرف اللوجستيات على أنها إدارة جميع الأنشطة التي تسهل حركة تسهيل حركة وتنسيق العرض والطلب في خلق المنفعة المكانية والزمانية.

اللوجستيك هو آلية يتم من خلالها الرقابة على جميع أنشطة الحركة والتخزين التي تساعد على تدفق المنتج من مرحلة اقتناء المادة العام وحتى مرحلة وصوله في شكله النهائي الصالح للإستخدام إلى العملاء والمستهلكين في الوقت المناسب والمكان المناسب وبأقل تكلفة ممكنة<sup>3</sup>.

عرف مجلس إدارة الأعمال اللوجستية بالولايات المتحدة الأمريكية الأعمال اللوجستية بأنها تلك العملية الخاصة بتخطيط وتنفيذ ورقابة التدفق والتخزين الكفئ والفعال للمواد الخام والسلعة النهائية والمعلومات ذات العلاقة وذلك من مكان الإنتاج إلى مكان الاستهلاك بغرض تحقيق متطلبات إرضاء العميل<sup>4</sup>.

وقد تم نقد هذان التعريف لسببين هما:

أولاً: إقتصاره على حركة السلع المادية فقط وإهماله إلى المنظمات التي تتيح خدمات والتي تعاني من عديد المشكلات اللوجستية

ثانياً: أن هذا التعريف يشير إلى أن الأعمال اللوجستية تتعلق بتدفق السلع من وإلى المنظمة الأمر الذي يؤدي إلى اعتبار الانتاج من بين الأنشطة اللوجستية وهذا غير صحيح .

<sup>1</sup> عبيد علي أحمد الحجاري، اللوجستيك كبديل للميزة التنافسية، منشأة المعارف الإسكندرية، 2000، ص 11.

<sup>2</sup> عبيد علي أحمد حجازي، مرجع سابق ص 11.

<sup>3</sup> جمال فريد مصطفى، إدارة الإمداد، دار الجامعة الجديدة، للنشر الإسكندرية، 2003، ص 15.

<sup>4</sup> ثابت عبد الرحمان إدريس، إدارة الأعمال اللوجستية، الدار الجامعية، 2000، ص 20.

يتناول مفهوم اللوجستيك كافة الأنشطة المسؤولة عن تدبير وتحرك المواد الخام والأجزاء والمكونات التي تدخل في العمليات الإنتاجية والمنتجات تامة الصنع سواء كانت تلك الحركة في اتجاه المنظمة أو خارج المنظمة إلى أسواقها وقد تم استخدام عدة مصطلحات للتعبير عن مفهوم اللوجستيك هي إدارة المواد إدارة سلسلة الإمداد، إدارة التوزيع المادي، إدارة قنوات التوزيع، أنظمة الاستجابة السريعة إن الأعمال اللوجستية تصيف قيمة للمنتجات والخدمات المقدمة للعملاء والتي تهدف إلى تحقيق ما يعرف برضا العاملين ومن ثم زيادة المنتجات الناجمة عن التميز في إدارة الأعمال اللوجستية.

تعرف إدارة المواد Matériel managent على أنها الطرق والأساليب والمبادئ التي تستخدم في عمليات إعداد الخطة والتنظيم والتنسيق والسيطرة ومواجهة تدفق المواد MatérielFlow of خلال عمليات المنظمة وهذا التعريف يشمل على كافة أبعاد السيطرة على حركة المواد داخل المنظمة<sup>1</sup>.

المعيار NF x 50-600 يعطي تعريف أكثر اتساعا للوجستيك حيث يعرفه على أنه كل في عمليات التخطيط، التنفيذ والنظام في التحركات والتدفقات والوضع في المكان المناسب لكل من الأفراد والوسائل والنشاطات الداعمة في قلب نظام للوصول إلى أهداف معينة ومحددة<sup>2</sup>.

### المطلب الثاني: أهمية اللوجستيك

تمثل الأنشطة اللوجستية أهمية بالغة على المستوى الاقتصادي للدول حيث تشير الإحصاءات إلى أن 19 من الثروة القومية في الولايات المتحدة الأمريكية تستثمر في الأنشطة اللوجستية، وأن هذه الأنشطة تستخدم حوالي 13% من قوة العمل هناك. وإذا كنا ذكرنا من قبل أن الأنشطة اللوجستية تشمل عديد المجالات والتي من بينها النقل فإن الإحصاءات تشير إلى أن تكاليف لوجستيات النقل وحدها تبلغ حوالي 10.5% في الإنتاج العالمي أي حوالي 2.000 مليار دولار. كما تذهب بعض الدراسات الأمريكية إلى أنه إذا كان الإنتاج يستأثر بتكلفة قدرها 45% من ثمن السلعة، فإن عمليات التوزيع الطبيعي وهي إحدى الأنشطة اللوجستية الهامة تستأثر وحدها بنسبة 15% من نفس السلعة وهو ما يعادل ثلث تكلفة الإنتاج. ولقد انتهت ذات الدراسة إلى أن تكلفة نقل المخزون وتكلفة التخزين ذاتها تبلغ حوالي 22% من التكلفة النهائية للسلعة وهو ما يعادل 5.4% من الناتج القومي في عام 1970 ثم ارتفعت النسبة إلى 24% بعد أصبح الناتج القومي الإجمالي يشتمل على الخدمات. وقد بلغت تكلفة اللوجستيات في الولايات المتحدة الأمريكية 882 مليار دولار في العام 1994 وهو ما يعادل 10.7% من الناتج المحلي الإجمالي.

وإذا كان من المعلوم زيادة الاتفاق على اللوجستيك يعني زيادة الميزات التي ترفع من قدرة السلع والخدمات على المنافسة في الأسواق العالمية وبالتالي تزداد حصيلة الدولة من الصادرات إلا أن الدول المتقدمة تسعى خفض تكلفة الأنشطة اللوجستية تأسيسا على أمرين:

**أولا:** أن هناك نقطة حرجية للاتفاق على اللوجستيات ينبغي عدم تجاوزها وإلا أصبح العائد من اللوجستيات أقل من تكاليفها.

<sup>1</sup> عبد الستار محمد العلي، الإدارة الحديثة للمعارف المشتريات، دار وائل للنشر 2006، ص 253.

<sup>2</sup> Jean laurentie, François Berethelbemy, laurent, Gregorie, Christian, **Processus et Méthodes logistique** ; AFNOR, 2<sup>ème</sup> édit. 2013, , P xv7.

**لثانيا:** أن هناك علاقة طردية بين معدل تكلفة اللوجستيات ومعدل التضخم في الدولة فكلما زاد معدل تكلفة اللوجستيات كلما زاد معدل التضخم والعكس صحيح.

هذا ويرى روبرت ديلاني Robert Delany أن خفض تكلفة اللوجستيات من 10.7% إلى 10% في الولايات المتحدة الأمريكية أي بنسبة ضئيلة تقدر بـ 4.7%. يعني توفير مبلغ 56 مليار دولار للدولة ويوصي ديلاني في ذات الوقت بأنه لا ينبغي أن يؤثر هذا الخفض على مستوى العملية اللوجستية وأن السبيل إلى الاحتفاظ بهذا المستوى كما ونوعا رغم خفض الإنفاق عليه هو زيادة إنتاجية اللوجستيات *Logistics productivité* وأن خفض تكلفة اللوجستيات يكون من خلال أنشطتها العديدة ومنها المخزون والنقل والتغليف والتوزيع<sup>1</sup>

إن الهدف الرئيس لوظيفية الإمداد هو تنمية نظام متكامل في الأنشطة التي تساعد على تحقيق كل من الأهداف التسويقية والأهداف الإنتاجية للمنظمة، وهنا لا بد تحقيق التوازن ما بين مستوى الأداء المرغوب تحقيقه وما بين إجمالي التكاليف اللازمة لتحقيق هذا المستوى من الأداء حيث يمكن القول أن تخطيط أنشطة الإمداد ينطوي على اعتبارين أساسيين هما: مستوى الأداء، التكلفة .

#### أولاً: مستوى الأداء في مجال الإمداد

يمكن للمشروع أن يميل إلى أعلى مستوى ممكن من خدمات الإمداد " كأن يتم الاحتفاظ بأسطول كامل من وسائل النقل أو يتم إنشاء مخازن متعددة في جميع المناطق الجغرافية التي يوجد فيها مستهلكين"، إلا أن هذا الإجراء سوف يعني أن يتحمل المشروع مقدار مبالغ فيه في التكلفة.

وبالتالي فإن تحديد مستوى الأداء المطلوب يجب أن يتم في ضوء كل من أولويات التشغيل واعتبارات التكلفة.

وفي مجال أنشطة الإمداد يمكن قياس مستوى للأداء في ضوء 3 معايير:

- **المعيار الأول:** ويشير إلى قدرة نظام الإمداد على توفير احتياجات المشروع من المواد والمنتجات اللازمة للتشغيل.
- **المعيار الثاني:** ويشير إلى قدرة الإمداد على تلبية طلبيات العملاء بالسرعة المطلوبة وبنفس المعدل على مدار الفترة الزمنية المعينة.
- **المعيار الثالث:** ويشير إلى قدرة نظام الإمداد على تقليل معدلات الخطأ في نقل وتوزيع المواد والمنتجات.

#### ثانياً: تكاليف وظيفة الإمداد:

لا بد من النظر إلى نظام الإمداد كمركز تكلفة ويلاحظ أن حجم التكاليف المرتبطة بوظيفة الإمداد يرتبط ارتباطاً مباشراً بمستوى الأداء فكلما تناقصت الفترة الزمنية اللازمة لتسليم المنتج إلى المستهلكين على سبيل المثال كلما ارتفعت التكاليف المرتبطة بنظام الإمداد بشرط استمرارية معدل التوزيع السريع: لا بد إذن من تحقيق التوازن المطلوب ما بين مستويات الأداء ومستويات التكلفة المرتبطة بكل منها وهنا لا بد أن نشير إلى أهمية أخذ متطلبات أنشطة التسويق والإنتاج في الاعتبار وذلك نظراً لطبيعة الارتباط الوثيق فيما بين نشاطي الإنتاج والتسويق وما بين نشاط الإمداد.<sup>2</sup>

مما سبق يمكن القول أن أهمية البنية اللوجستية تكفي فيما يلي:

1. زيادة مستوى الخدمة المقدمة للعملاء

<sup>1</sup> عبيد علي أحمد الحجازي، مرجع سابق، ص- 18 - 20.

<sup>2</sup> محال فريد مصطفى، مرجع سابق، ص- 41 - 43.

2. الإسراع بتحصيل الذمم
  3. تقليل نفقات إدارة المستودعات
  4. زيادة كفاءة ودقة التنبؤات بالمبيعات وتخطيط الإنتاج
  5. زيادة التدفقات النقدية الداخلة والعائد على الأصول
- كذلك للبنية اللوجستية أهمية متعلقة أساسا بـ:

- أ. اعتبارات التكلفة العالية
- ب. طول خطوط الإمداد والتوزيع
- ج. الأعمال اللوجستية تضيف قيمة ذات دلالة للعميل
- د. تزايد رغبة العملاء في الحصول على استجابة مناسبة وسريعة
- هـ. الأعمال اللوجستية في المجالات غير الصناعية إدارية ، تسويقية
- و. الأعمال اللوجستية في صناعة الخدمات (البنوك وشركات الاستشارات).

### المطلب الثالث: أدوات اللوجستيك

كثيرا ما يثور الخلط بين مفهوم الجودة الشاملة ومفهوم المواصفات القياسية الدولية ISO ومن ثم فإننا نتناول هذا المطلب في فرعين نخصص أولهما للجودة الشاملة كأداة من أدوات اللوجستيك وفرد ثانيهما للمواصفات القياسية كأداة من أدوات اللوجستيك

#### أولا: الجودة الشاملة كأداة من أدوات اللوجستيك.

تعتبر كل من علم الاقتصاد وعلم الإدارة فروعاً مختلفة ( من تنظيم تسويق ونقل وبحوث للعمليات وتمويل) روافد هامة لعلم اللوجستيك فهو يرتبط بها جميعا ارتباطا وثيقا بل ويكاد يختلط ببعضهما إحتلاطا يصعب معه التفريق بينهما، ومن ثم فقد قدمت هذه العلوم من نظرياتها ومبادئها ونظمها الأدوات الرئيسية لعلم اللوجستيك.

لكلمة الجودة معاني عدة فهي تعني درجة التميز أو التكيف مع المطلوب أو هي الخصائص التي يشتغل عليها المنتج فيجعله قادرا على إشباع الحاجات أو هي الاستخدام الكفء للشيء أو هي خلو الشيء من العيوب أو النقائص؛ ولقد كان المفهوم التقليدي لإدارة الجودة هو اضطلاع إحدى إدارة الشركة بمراقبة جودة السلع المنتجة أي التأكد من مدى مطابقتها للمواصفات الفنية؛ وهنا نلاحظ أمرين هامين:

- أولاها أن مراقبة الجودة كانت تأتي كمرحلة لاحقة للإنتاج.

- ثانيهما أن مراقبة الجودة كانت لا تقع إلا على المنتجات المادية ومن ثم تخرج الخدمات عن نطاق هذه المراقبة<sup>1</sup>

فالجودة الشاملة تهدف إلى تحقيق أمور ثلاثة هي: خفض نفقة الإنتاج، تلبية حاجة المستهلك، تحقيق الميزة التنافسية في الأسواق العالمية.

<sup>1</sup> عبید علی أحمد الحجازي، مرجع السابق، ص 24- ص 25.

### ثانياً: المواصفات القياسية الدولية ISO كأداة في أدوات اللوجستيك

وفقاً لما تشير إليه معاجم اللغة الإنجليزية فإن هذه الكلمة مشتقة من كلمة يونانية هي ISOS وهي صيغة تأتي في لأول الكلام وتسمى بادئة. نجد أن أول استخدام لها كان في عام 1551 حينما استخدمت كقطع من مصطلح Isosceles وتعني المثلث المتساوي الضلعين ثم تعددت استخدامات هذا المصطلح لتشغيل عدة مجالات يجمع بينها قسم مشترك هو التساوي أو التطابق؛ فالإيزو يستعمل حديثاً في بيان مدى أهمية إعداد المنشأة الاقتصادية على نحو يطابق الشروط والمواصفات الموضوعية سلفاً للمنتج أي كان نوعه سلعة أم خدمة وكلما كان التطابق تاماً كانت نسبة الخطأ أقرب ما تكون إلى الصفر. وبذا يتحقق الوفرة في الوقت والجهد وهو ما تؤدي مباشرة إلى الوفرة في النفقات وزيادة الربحية. ولعل هذه الخاصية هي التي تجعل من الإيزو أداة من أدوات اللوجستيك.

ولعل مجموعة المواصفات القياسية ISO 9000 هي من أشهر المواصفات التي عرفها العالم الحديث؛ فلقد أتت هذه المواصفة أيضاً في محتوى حربي عند نشأتها " تماماً كما حدث في اللوجستيات . ففي عام 1959 كان أول إصدار لمواصفة قياسية وطنية أمريكية وهي (MIL G 9858A) حول برامج الجودة في وزارة الدفاع الأمريكية وفي عام 1968 قام حلف شمال الأطلسي NATO بتطوير مواصفة تعالج المنظومة الإدارية فيه وأطلق على هذه المواصفة AQAP1 وهي اختصار لكلمة Athried Quality assurance Publication1.

وكما هو معروف فإن كثيراً من الأفكار والاختراعات التي تولد في البيئة العسكرية يتم تحويلها إلى الاستخدام المدني فلم تكن الطائرة المدنية طراز Boeing 707 إلا تطويماً للطائرة العسكرية B52 قاذفة القنابل ولم يزدهر علم بحوث العمليات في المجالات المدنية إلا بعد أن شق طريقه بكفاءة في البيئة العسكرية ولم تتخذ اللوجستيات طريقها إلى الأنشطة الاقتصادية المدنية إلا بعد أن ثبت نجاحها في البيئة العسكرية، فالإيزو هو آلية تؤدي إلى تحسين الأداء المنتظم ويساعد المشروع أو المنشأة على امتلاك نظاماً قادراً على التطوير المستمر وفقاً لمبادئ الجودة الشاملة.

### ثالثاً، طبيعة العلاقة بين كل من الإيزو والجودة الشاملة واللوغستيك:

عرفنا فيما سبق أن الإيزو هو عبارة عن مجموعة متجانسة من المواصفات الإدارية وليست الفنية التي تضعها الإدارة وتختص بنشاط معين وهي بمثابة آلية تؤدي إلى تحسين الأداء المنتظم ولا تحسن الأداء بذاتها، وإذا كان الإيزو يتناول الجانب الإداري في الإنتاج فإن الجودة الشاملة تتناول الجانب الفني في الإنتاج وبهذا يوح الإيزو أداة من أدوات الجودة الشاملة، وأما الجودة الشاملة فهي عبارة عن المواصفات الفنية التي يسهل عليها المنتج فتحمله قادراً على إشباع الحاجات أو هي الاستخدام الكفء بحيث يتطابق متطلبات العميل، ومعيار الجودة الشاملة هو الملاحظ ومقياسها هو التكلفة وهدفها هو خفض نفقة الإنتاج وتلبية حاجة المستهلك وتحقيق الميزة التنافسية في الأسواق العالمية .

ولو نظرنا إلى طبيعة العلاقة بين اللوجستيك ونظام الجودة الشاملة لاحظنا أن العلاقة بينهما علاقة وثيقة بل هي علاقة عضوية إذ يرتبطان ببعضهما ارتباط السبب بالنتيجة والدليل على ذلك ما يلي:

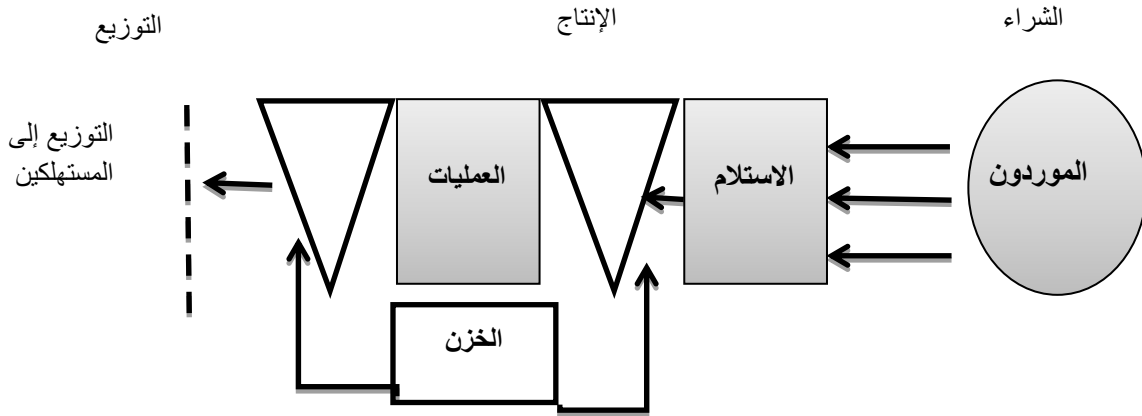
1) أن كلا من اللوجستيك ونظام الجودة الشاملة يتغلغل في كافة مراحل الإنتاج والتوزيع فاللوغستيات الشاملة تمر بـ 14 نشاطاً وهي أنشطة تغطي كافة المراحل ابتداءً من الحصول على المادة الخام وانتهاءً بحصول السلعة إلى المستهلك، وأما نظام الجودة الشاملة فإن الشمول اللصيق بتعريف هذه النظام يعني أيضاً شموله لكافة مراحل الإنتاج والتوزيع.

2) أن اللوجستيك يحرص على توفير الأشياء المناسبة في الوقت المناسب، في المكان المناسب بالسعر المناسب وتوفير الأشياء المناسبة هذا يعني توفير الأشياء المقبولة فنيا لدى المستهلك أي المطابقة للمواصفات القياسية العالمية أي الخاضعة لنظام الجودة الشاملة إذا لا سبيل إلى القول بنظام اللوجستيك إلا بتطبيق نظام الجودة الشاملة وهو ما يشكل علاقة سببية بين النظامين، علاقة يصبح فيها نظام الجودة الشاملة سبباً لنظام اللوجستيك نتيجة له.

المطلب الرابع: مفهوم العام لأعمال اللوجستيك.

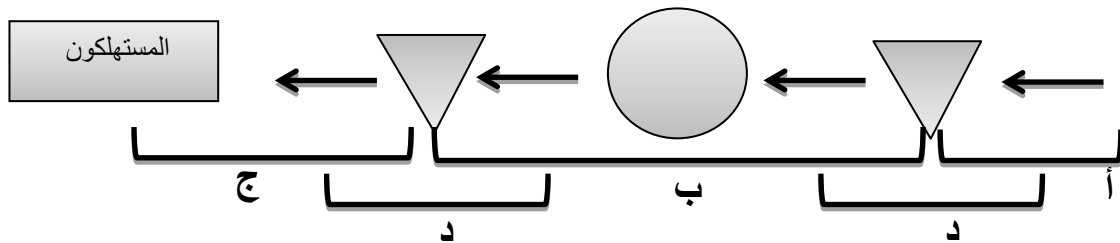
المراحل المختلفة لأعمال اللوجستيك نبيها من خلال الأشكال التالية وفقاً لتدرج مراحل الإنتاج<sup>1</sup>:

الشكل رقم (01-01): المظهر العام لإدارة المواد



المصدر: عبد الستار محمد العلي، مرجع سابق، ص 254.

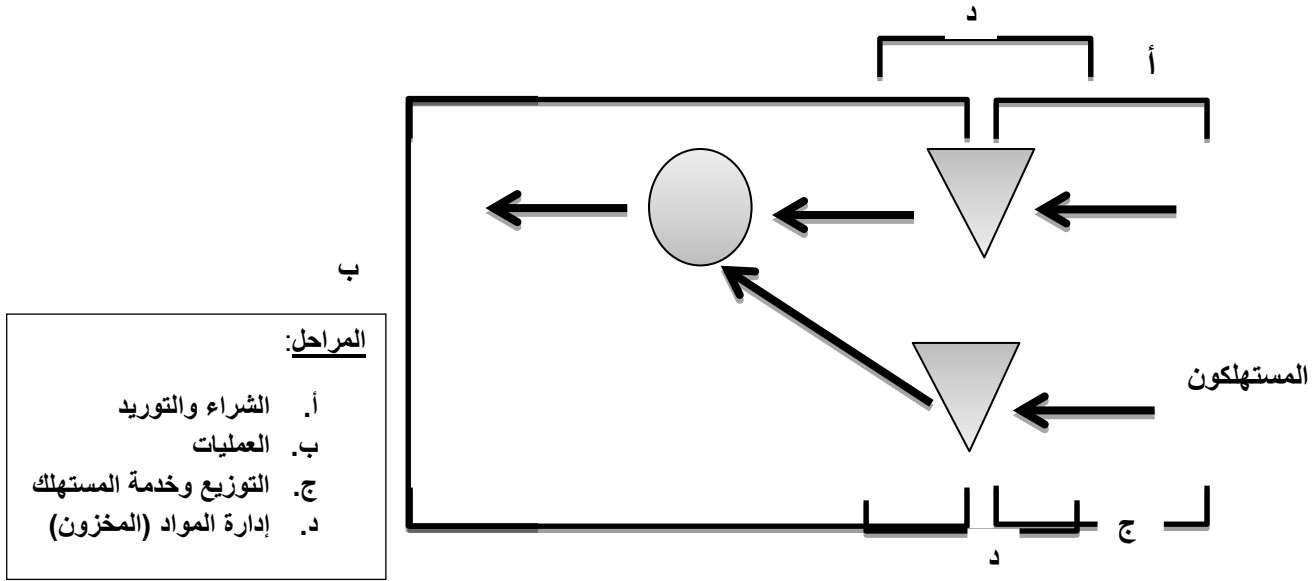
الشكل رقم (02-01): التخزين - التصنيع، التخزين - المستهلك



<sup>1</sup> عبد الستار محمد العلي، مرجع سابق، ص 254..



الشكل رقم (01-02) تابع : الخدمة تقدم من المخزن حسب دور المستهلك



المصدر: عبد الستار محمد العلي، مرجع سابق، ص 256.

- يتضح من الشكل ( 01-01) وجود العلاقة المتبادلة ما بين وظائف ومسؤوليات إدارة المواد بصورة عامة في حين أن مثل هذه العلاقات المتبادلة ما بين مسؤوليات إدارة المواد من الممكن أن تبرز في نوعين أو أكثر من أنظمة العمليات كما هو مبين في الشكل (02-01)<sup>1</sup>. ومن الشكل (02-01): يتبين بأن حقل إدارة المواد ينقسم إلى ثلاث مناطق رئيسية هي:
- 1 - الشراء أو التموين Purchasing or Procurement وهذا يعني مسؤولية الحصول على المواد وإدارة المواد الواردة كمدخلات مخزنية.
  - 2 - إدارة المواد تحت الصنع Work In Process أي إدارة المواد والمفردات بشكل ملائم وكذلك المستهلكين خلال العمليات التحويلية .
  - 3 - أ- في حالة أنظمة الانتاج والتوريد وكذلك أنظمة التوزيع والتزويد ( التموين) بالنسبة للمفردات والمنتجات النهائية وغيرها التي يتم تحويلها إلى مراكز الاستهلاك مباشرة من النظام الإنتاجي ( أي من دون المرور بمرحلة التخزين) أو مباشرة من المخازن ( المخرجات المخزنية)
- ب- أما فهي حالة أنظمة النقل والخدمات والتعامل مع الزبائن ( توريد المواد إليهم)، أي مشاركة أنظمة المبيعات مع أنظمة العمليات وفي داخل هذه المناطق فإن هناك مسؤوليات معينة يظهر فيما يخص حالات المخزون المادي ويتبين من الشكلين 1 و 2 وجود نوعين من المخزون هما:

- ↔ المواد الواردة والمكونات والأجزاء والمنتجات النهائية وغيرها.
- ↔ المخرجات.

<sup>1</sup> عبد الستار محمد العلي، مرجع نفسه، ص 256.

## المبحث الثاني: تخطيط نظام اللوجستيك.

يقدم هذا المبحث نظرة كلية وموجزة عن عملية التخطيط لنظام اللوجستيك المراد تبنيه من طرف المنظمة وكذا محاولة مناقشة الإطار العام لعملية التخطيط؛ ويركز هذا المبحث بالتحديد على التخطيط واتخاذ القرارات اللازمة لتصميم خطط لوجستية جيدة يمكن أن تساهم في تحقيق أهداف المنظمة المتعلقة أساسا بالربحية لهذا ارتأينا إلى تقسيم هذا المبحث على أربعة مطالب وذلك على النحو التالي:

المطلب الأول: إستراتيجية الأعمال اللوجستية

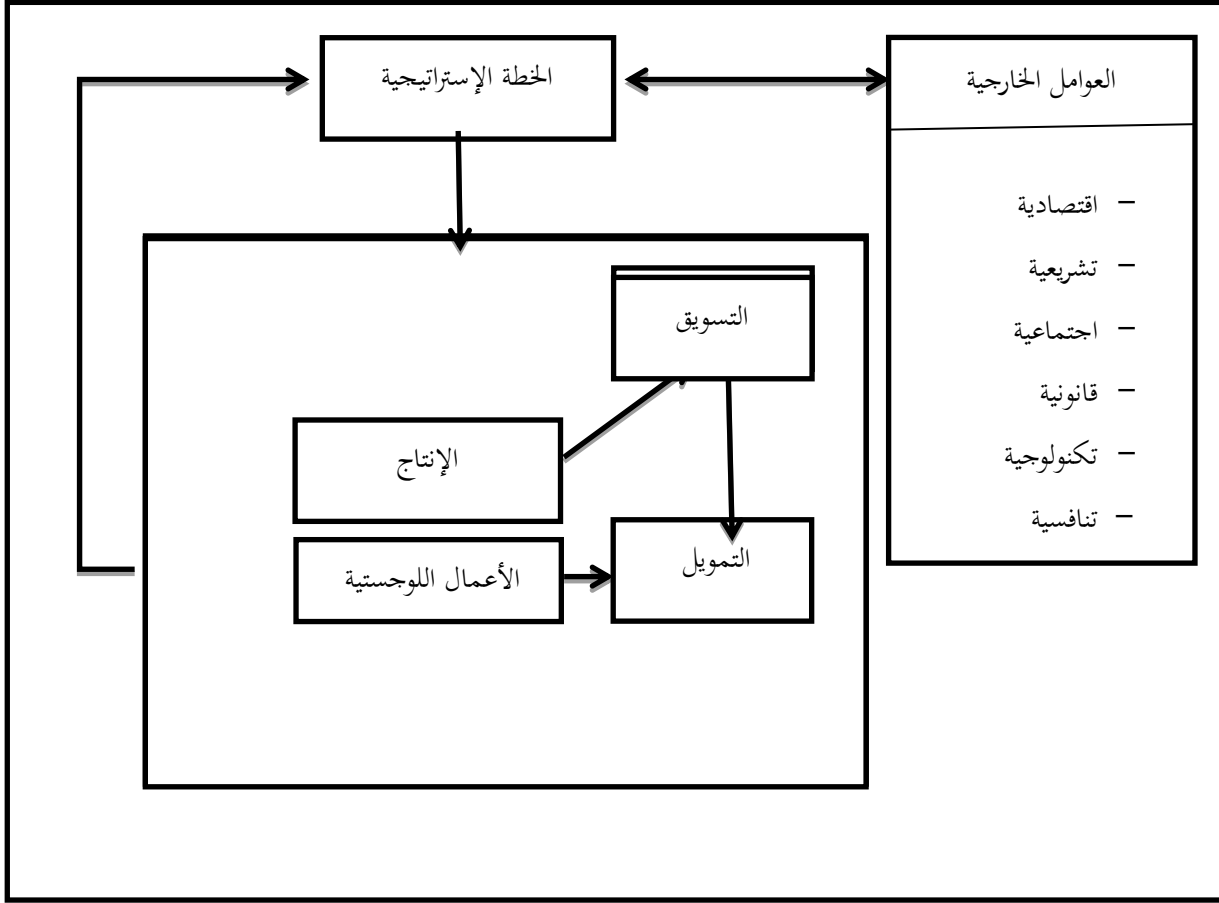
المطلب الثاني: مثلث القرارات اللوجستية

المطلب الثالث: نظام المعلومات في مجال الإمداد

المطلب الأول: إستراتيجية الأعمال اللوجستية

إن تصميم إستراتيجية جديدة للأعمال اللوجستية في المنظمة يتطلب القيام بالعديد من نفس العمليات الإبداعية التي استخدمت من قبل في .تنمية إستراتيجية المنظمة ككل؛ كما أن المداخل الابتكارية لإستراتيجية الأعمال اللوجستية يمكن أن تحقق ما يعرف بالميزة التنافسية للمنظمة ولقد اقترحت بعض الدراسات أن إستراتيجية الأعمال اللوجستية يجب أن تنطوي على ثلاث أهداف رئيسية هي: خفض التكاليف ، خفض رأس المال، تحسين الخدمة<sup>1</sup>.

شكل رقم (01-03): توزيع نظرة عامة حول التخطيط الاستراتيجي للمنظمة والتخطيط الوظيفي



المصدر: ثابت عبد الرحمان إدريس، إدارة الأعمال اللوجستية، الدار الجامعية، 2000، ص56.

ويمثل خفض التكاليف توجه إستراتيجي نحو تقليص التكاليف المتاحة والحالية الملازمة لحركة المواد والمنتجات وتخزينها، والإستراتيجية الأفضل في هذا الشأن تتم صياغتها عادة من خلال تقييم البدائل العملية المختلفة مثل الاختيار بين المواقع المختلفة للمخازن أو الاختيار ما بين الأساليب البديلة للنقل؛ ونلاحظ أن مستوى الخدمة لا يجب التضحية به عند تحقيق هدف خفض التكاليف. وفيما يتعلق بتخصيص رأس المال فإنه توجه إستراتيجي نحو تقليل حجم الأموال المستفردة في النظام اللوجستي مع الإبقاء على هدف تعظيم العائد على الاستثمار كدافع رئيسي للإستراتيجية في هذا الشأن ومن الأمثلة على ذلك الشحن المباشر للعملاء لتجنب التخزين واختيار نظام التوريد وقت الحاجة Just in time بدلا من نظام الاحتفاظ بالمخزون واستخدام طرف ثالث للقيام بالأعداد اللوجستية.

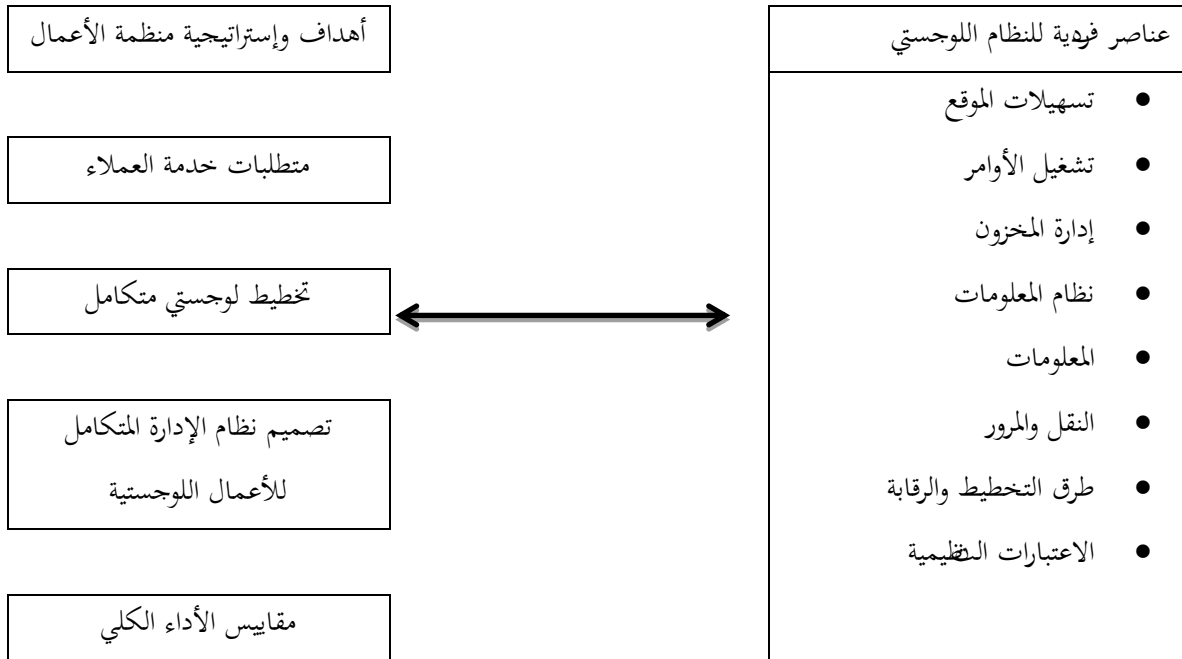
<sup>1</sup> ثابت عبد الرحمان إدريس، مرجع سابق، ص56.

إن هذه الإستراتيجيات ربما ينتج عنها تكاليف متغيرة أعلى بالمقارنة بالاستراتيجيات التي تتطلب مستويات أعلى من رأس المال المسطر ولكن سيظل هناك الفرصة لزيادة العائد على الاستثمار.

أما بالنسبة لهدف تحسين مستوى الخدمة فإنه يعكس الإدراك الواضح بأن الإيرادات تعتمد على مستوى الخدمة التي يتم توفيرها للأعمال اللوجستية و بالرغم من ان التكاليف سوف ترتفع مع ارتفاع تحسين مستوى خدمة العملاء إلا أن الزيادة في الإيرادات سوف تكون بنسبة تفوق نسبة الزيادة في التكاليف ويلاحظ أن تحسين الخدمة اللوجستية يجب أن يتحقق بالمقارنة بما يقدمه الآخرون من المنافسين لتحقيق الميزة التنافسية الحقيقية.

ومن ناحية أخرى فإن إستراتيجية الأعمال اللوجستية التنبؤية (ليست الناتجة عن رد فعل العوامل معينة) تبدأ غالباً متطلبات أهداف المنظمة وخدمة العملاء ويطلق على ذلك عادة الاستراتيجيات الهجومية لمواجهة المنافسين، أما الجزء الباقي من تصميم النظام اللوجستي فإنه يمكن أن يشتق بعد ذلك من هذه الإستراتيجية الهجومية ويلاحظ أن كل جزء من النظام اللوجستي يتم تخطيطه وتحقيق التوازن مع غيره في عملية تخطيطه متكاملة للأعمال اللوجستية، أنظر الشكل (01-04).

الشكل رقم(01-04) : توضيح تدفق عملية التخطيط للأعمال اللوجستية



المصدر: ثابت عبد الرحمان إدريس، إدارة الأعمال اللوجستية، الدار الجامعية، 2000، ص57.

اللوجستيك وظيفة من وظائف المؤسسة تجدد نهايتها في محور إستراتيجية المؤسسة لذلك من الضروري فحص كيفية مساهمة اللوجستيك في بناء إستراتيجية المؤسسة.

أولاً: وجهة النظر الإستراتيجية<sup>1</sup> :

إستراتيجية المؤسسة ليست فقط قضية عقلنة إقتصادية كذلك اللوجستيك فهو يخضع لإعتقادات وأفكار المسؤولين عاداتهم ومخفراهم الشخصية . لذا يمكن اعتبار أن المسيرين أو أصحاب المؤسسات عند قيامهم بتسعير الإستراتيجية المتعلقة باللوجستيك بالمقارنة

<sup>1</sup> Yves Pimor, logistique technique et mise en œuvre, 2<sup>ème</sup> édit. Dunod Paris, 2001, P-P 465-478.

مع الإستراتيجية الكلية للمؤسسة فهم لا يعتمدون فقط على المقاربة العقلانية بل ينطلقون كذلك من عدة وجهات نظر أو بالضبط يسمونه مختصي التسويق، الطابع السلوكي للفرد.

### 1. وجهة النظر المرتبطة بالنفقات:

بالنسبة لكثير من المسيرين اللوجستيك هو بالتحديد قطاع يعمل على خفض النفقات. هذا الجانب الظاهر المظلم في الاقتصاد كما سّماه Peter Drucker هو بالنسبة للكثير من المؤسسات من القطاعات التي توجد فيها إمكانيات كبيرة ومهمة لتحقيق الربح كمثال على ذلك مجمع Simens أعطى عام 1990 اربع اهداف لوجستية هي 95% من رضا الزبائن عن طلبياتهم، كفاءة قوية في تدفق المعلومات ، خفض للتكاليف بـ 30% تحسين النوعية مرفوقة بشهادة ISO 9000 ، من الواضح أن هدف خفض التكاليف هو الأكثر جلبا للانتباه لنشاط لوجستيك يمثل 15% من رفع أعمال يقدر بـ 10 مليارات مارك ألماني.

هذا الربح يأتي أولا من داخل المؤسسة مهما كان مصدره داخل سلسلة الإمداد اللوجستي، قد يأتي كذلك من خلال إعادة تقسيم الأدوار و بالتالي تقسيم التكاليف ما بين الأطراف.

#### 1.1 خفض التكاليف داخل المؤسسة:

أ. تحليل النفقات و الإنتاجية .

ب. خفض تكاليف التخزين والنقل.

ج. تحسين طرق التعليق.

د. خفض تكاليف نظم المعلومات مكلفة، صعبة طويلة.

2.1 خفض التكاليف من خلال التعاقد الخارجي في مجال اللوجستيك والمناولة.

3.1 خفض التكاليف بإقامة شراكة مع المؤسسات العلمية و مؤسسات البحث.

### 2. وجهة النظر المرتبطة بالتسويق:

هناك عديد النقاط المشتركة ما بين اللوجستيك والتسويق، هذا الأخير الذي يطلق عليه منظر به اسم التوزيع المادي، تقليديا يعتبر التسويق سلوك يهدف إلى معرفة رغبات الزبائن الكامة وكذا الزبائن المتميزين للتأقلم مع احتياجاتهم والتوزيع المادي هو مثال كلاسيكي لألية عمل التسويق التي تقتضي في غالب الأحيان فقط البحث شركات التوزيع الأكثر مواءمة أو الأكثر اقتصادية بل يتعدى ذلك إلى التأقلم مع عادات ومتطلبات الزبائن.

#### 1.2 اللوجستيك في قلب المفوضات ما بين المنتجين :

بالنسبة للبائع الكلاسيكي لمنتج يقتضي سياسة توزيع كما يقتضي سياسة متعلقة بالأسعار والتوزيع الطبيعي نادرا ما يعتبر قادرا على تحقيق الأهداف المرجوة، والجوانب اللوجستية تعتبر أحيانا كخصائص ثابتة لا تتغير وبالتالي فهي غير خاضعة للتميز أو التفريق إزاء المنافسة ، لكن وضعية اللوجستيك في مجال التسويق لها أهمية كبرى فبالنسبة للبائع يمكن الطلب منه معلومات عن المزايا اللوجستية لمنتج ما هو بصدد بيعه أو التسويق له، وهذا ما يعطي للمنتج بحد ذاته خاصية ما؛ أما بالنسبة لمشتري سيارة ما، فالهيئة الآنية أو المتوفرة هي خاصية مختلفة أو مميزة بالمقارنة مع طراز آخر متوفر في الأسابيع المقبلة، الخدمات ما بعد البيع، التوزيع خلال نهاية الأسبوع ممكن أن تكون نقطة قوية لصناعة التميز كما بين ذلك Darty.

بالنسبة للمشتري المتعامل مع مؤسسة توزيع فهو دائما يبحث عن الجودة المتعلقة باللوجستيك عند مورديه، فهي لا تمثل قيمة تكتيكية له بل تتعدى ذلك إلى كونها قيمة ذاتية (المنتجات المعريف، التأخيرات في التوزيع، إنهاء صلاحية المنتجات وانقطاعها في المخازن) كل هذا هو بمثابة تكلفة إضافية للمشتري.

فالنقطة المهمة هو البحث الآلي والنظامي دائما عن موردين يقدمون عديد المزايا التنافسية خاصة من خلال جودة اللوجستيك فالحديث هنا هو عن سلاح هو مرة هجومي ومرة دفاعي؛ هجومي عندما يمكننا من الاختلاف عن المنافسين في ميدان أو مجال تكون فيه المنتجات بنفس الجودة ونفس السعر ودفاعي عند ما يمكننا من تحسين شروط المفاوضات مع الموزعين. مما سبق نستنتج أن الرهان الأكبر والأكثر أهمية هو التنسيق والتجانس ما بين مختلف أقسام سلسلة الإمداد مما يتطلب على المستثمرين تقرب و تسهيل الإجراءات والوسائل في هذا المجال، من ثم يصبح اللوجستيك فرصة للمنتجين والموزعين من أجل إقامة شراكة قد تكون لمدة معينة مبدأها هو حيازة سلاح التميز.

## 2.2 التسويق التجاري:

من خلال الوضعيات المختلفة التي تربط ما بين الموردين والموزعين ظهر شكل جديد للتسويق يطلق عليه اسم التسويق التجاري يمكن أن نستنبط حالتين للتسويق المتعلق بالموردين من خلال الموزعين.

- أ. حالة ممثلي الموردين الذين يستطيعون المفاوضات مع كل نقطة بيع.
  - ب. حالة ممثلي الموردين الذين يستطيعون إقامة مفاوضات مباشرة مع مجموعة أو مع مركز شراء
  - ج. حالة الإدارة المشتركة: المنتجين والموزعين يصممون ويطلقون معا علامة مشتركة سواء كانت دائمة أو مؤقتة ب إقتسام المسؤوليات والنتائج.
  - د. حالة إطلاق منتجات بالشراكة ، قائمة جديدة من المنتجات قد تطلق عند موزع بالاعتماد على إشهار مشترك.
  - هـ. حالة التبادل المتعلق بالمعطيات المعلوماتية ما بين صاحب العلامة والمنتج لتخفيض التكاليف وريح الوقت.
- كل هذه الحالات والإجراءات المشتركة هي جوانب مهمة في اللوجستيك و لتطبيق التسويق التجاري، حيث أن المنتج يمكنه إقامة منظومة تسهل عملية التنسيق ما بين العلاقات الشخصية كخلق: مسؤولي العلامة، مسير حسابات، مسؤول الزبائن، ... الخ. إذ بالنسبة للموزعين هناك مجموعة من المسيرين المسؤولين عن التسويق التجاري لمجموعة من المواد.
- هناك جزء مهم من العلاقات ما بين الأفراد متعلق بمختلف أوجه البنية اللوجستية والإجراءات المشتركة هذا كله تحت سلطة مسؤولي العلامة ممثلين في مرتسبي القسم الخاص المسؤول عن اللوجستيك والزبائن.

## 3 وجهة النظر المتعلقة بالتكامل:

العالم الاقتصادي هو عبارة عن شبكة واسعة تبدأ من استخراج الموارد الأولية إلى تطوير منتجات جديدة و الى غاية وصول المنتج إلى المستهلك و هي عملية تتميز بالتعقيد المتزايد للمؤسسة، هذه الأخيرة تمثل حلقة هامة داخل هاته الشبكة . والسؤال الاستراتيجي المطروح هنا يكمن في اختيار نوع التوسع في المشروع الاقتصادي للمؤسسة، إما أن يكون أفقيا، أي التوجه نحو امتصاص المؤسسات التي تسري أو تستعمل منتجات المؤسسة (Aval)، و إما أن يكون عموديا (amont) والذي يقتضي العمل على امتصاص مؤسسات

الموردة لمدخلات المؤسسة. كما يمكن أن يكون التكامل من خلال أشكال أخرى كابتكار منتجات جديدة موجهة إلى فئات سوقية جديدة.

ثانياً: المقاربة التصورية للإنتاج المبرمج اللحظي<sup>1</sup>:

من نتائج التجارب الأولى للخبراء ومهندسي شركة تويوتا لتقليص وقت تبديل الآلات في صناعة السيارات، هو تركزهم على عملية ما يسمى بالشدّ على التدفقات التي تعتبر منهجية لوجستية حيث أن فكرة الإنتاج المبرمج هي فلسفة تعتمد أساساً على إنتاج فقط ما تحتاجه وقت ما تحتاجه، بعبارة أخرى يجب الإعداد ثم التوزيع ل:

- المنتجات النهائية المبرمجة الممكن بيعها.
- المنتجات الفرعية المبرمجة لغرض دمجها في منتج نهائي.
- الأجزاء المبرمجة الممكن دمجها لصناعة منتج فرعي أو نصف مصنع.
- المواد الأولية المبرمجة الممكن تحويلها إلى أجزاء

بناء على العناصر السابقة تم التحول من فكرة تغيير الإنتاج المبرمج la production juste à temps إلى مفهوم جديد للوجستيك المبرمج اللحظي logistique juste a temps ، و عليه أصبحت عمليات الإنتاج و الإمدادات المختلفة الخاصة بما تبدأ عند طلب الزبون. وقد انجز عن هذا التحول الفكري و الإداري جملة من التغييرات أهمها ما يلي:

1. التغييرات في مصادر التمويل ، التحولات في مسارات التصنيع توسع الأسواق، التحولات في المنتجات كانت سبباً في اتخاذ قرارات توصف بالوقائية في اختيار أنواع النقل، تركيز البنية التحتية المرتبطة بتسيير النفقات ، عدم الاستقرار في المحيط اللوجستي للمؤسسة قاد المسؤولين المكلفين بالوجستيك إلى وضع قيد التنفيذ طرق لبعث مفاهيم محيئة متعلقة بشبكة تحرك الأجزاء، المواد الأولية، المنتجات النهائية والنصف مصنعة، هذا كله لغرض الإجابة عن حالات أو أزمات حالية تواجهها؛ فمن أولى نتائج هذه المناهج المحيئة هي تحديد الآجال المتعلقة بالعقود مع من يؤدون الخدمات اللوجستية من خارج المؤسسة بحيث يجب أن تكون هاته العقود لفترات ما بين 3 إلى 5 سنوات وتتضمن حدود المطابقة لمطالب المؤسسة من الناحية اللوجستية.
2. نتيجة ثانية لهاته المناهج الحية مرتبطة بأنظمة المعلومات نظراً لتمييزها بالمرونة والاصدرات الجديدة في فترات قصيرة جداً. و يبقى المنتج في حد ذاته هو المعنى الأكثر أهمية لهاته المناهج والطرق المحيئة لأنظمة اللوجستية حيث تميز هنا دورتان هامتان هما:

أ - دورة إنشاء المنتج :

تبدأ منذ تقديم المنتج في الأسواق بمراعاة عاملين مهمين هما: وقت التسويق time to Market و دورة حياة المنتج Life cycle-coast، حيث أن حياة المشروع يجب أن تتضمن المنظومة اللوجستية، فمن المهم الفهم بان اللوجستيك يتضمن منفعة خاصة متعلقة بالتقريب ما بين التصور للمنتج، المنتجات بحد ذاتها، المسارات الصناعية التي ستقوم من إنتاجها، اختيار التكنولوجيا، أماكن التمركز، المسارات اللوجستية انطلاقاً من وظيفة الشراء للمواد الأولية والأجزاء إلى توزيع المنتجات النهائية. هذه المقاربة الثلاثية الأبعاد في

<sup>1</sup> Gilles Paché Et Thierry Sauvage, La Logistique Enjeux Strategique ,2<sup>eme</sup> Edit, Vuibert Entreprise 1999 , P,P 38,39.

تصوّر متزامن تمكننا من الإجابة على التساؤلات الكبرى المتعلقة بالتركيز أو التحديد في الوقت من جهة . ومن جهة أخرى، السعي إلى خلق القيمة. هاته الزاوية اللوجستية تقودنا إلى عكس بنية سلسلة القيمة على المستويات الإستراتيجية والتنظيمية.

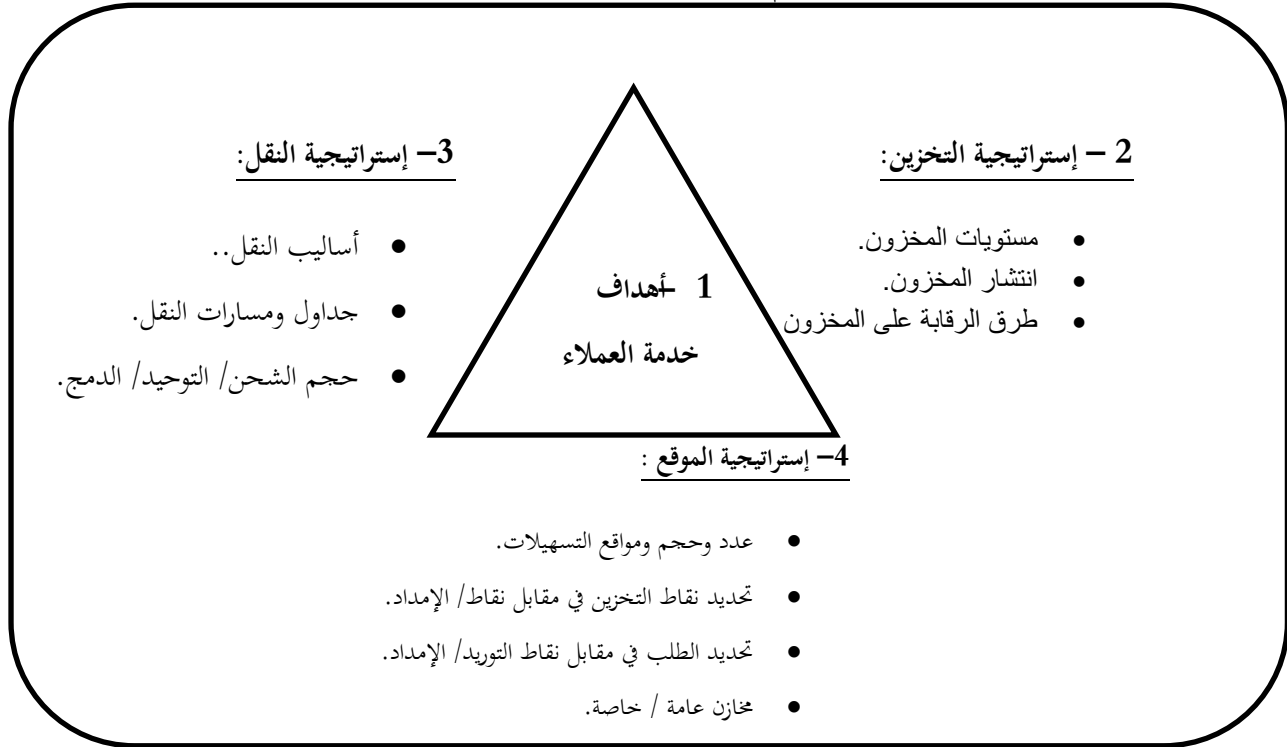
ب - مسار رضا الزبائن:

على مستوى دورة الطلبات من خلال وضع قيد التصرف منتجات وخدمات منذ استلام الطلبات حتى التوزيع المادي لها هناك كذلك مجال لثني للإسقصاء متعلق باللوجستيك بحيث مقاربات التحسين وتطوير نظم المعلومات تأخذ قيمتها<sup>1</sup>.

المطلب الثاني: مثلث القرارات اللوجستية

تتعامل المستويات المختلفة للتخطيط اللوجستي مع مشكلات متعددة تتركز في المجالات الرئيسية التالية: خدمة العملاء، وتسهيلات الموقع، وقرارات المخزون وأخيرا قرارات النقل، وذلك كما هو موضح في الشكل رقم (05-01).

شكل رقم (05-01) : مثلث القرارات اللوجستية



المصدر: ثابت عبد الرحمان إدريس، إدارة الأعمال اللوجستية، الدار الجامعية، 2000، ص61.

باستثناء تحديد المستوى المرغوب لخدمة العملاء فإن خدمة العملاء ما هي إلا نتيجة للاستراتيجيات التي تم صياغتها في المجالات الثلاث الأخرى ( التخزين والنقل والموقع). فالتخطيط اللوجستي ينصرف في مفهومه بالتالي إلى مثلث القرارات اللوجستية الموضح في الشكل رقم (1-5). وتتصف هذه المجالات الثلاث للمشكلات بالتداخل فيما بينها، ومن ثم يجب أن يتم التخطيط لها كوحدة واحدة وليس بطريقة منفصلة حيث أن كل يؤثر على لدرجة ملموسة على النظام اللوجستي على النظام اللوجستي المتكامل .

أولاً: أهداف خدمة العملاء

يؤثر مستوى خدمة العملاء للأعمال اللوجستية وذلك بشكل كبير على النظام اللوجستي على نحو يفوق أي تأثير آخر.

فالمستويات الأقل من الخدمة تسمح بالتخزين المركزي في المواقع القليلة وباستخدام أشكال من النقل أقل تكلفة . والمستويات أعلى من

<sup>1</sup> Philip-Pierre Michel Fender, **La Logistique Globale**, Edit. Organisation 2001 , P-P 112-113.



القمة تؤدي إلى العكس تماما ولكن عندما يتم زيادة مستويات الخدمة لتصل إلى حدودها العليا فإن تكاليف الأعمال اللوجستية ترتفع. لذلك إن الاهتمام الأول في التخطيط اللوجستي الاستراتيجي يجب أن ينصب على تحديد المستوى المناسب لخدمة العملاء .

### ثانيا: استراتيجيات تسهيلات المواقع

إن الوضع الجغرافي لنقاط التخزين وكذلك النقاط الخاصة بما للإمداد تحدد الخطوط العريضة للخطة اللوجستية مثال ذلك أن تحديد العدد والموقع والحجم الخاص للتسهيلات وكذا تحديد طلب السوق يؤدي إلى تحديد المسارات التي من خلالها سيم توجيه المنتجات إلى السوق وأن النطاق المناسب لمشكلي التسهيلات الخاصة بالموقع هو أن يتضمن جميع التحركات للمنتج وتكاليف المصاحبة لذلك كما تحدث من موقع المصنع أو البيئة أو الميناء وخلال نقاط التخزين الوسيطة وحتى مواقع العملاء.

إضافة إلى ذلك فإن تحديد طلب العميل الذي سوف تتم خدمته بشكل مباشر من المصانع أو البائعين أو الموانئ أو يوجه إلى نقاط التخزين المختارة يؤثر على التكاليف الإجمالية للتوزيع، إن إيجاد الأعمال الأقل تكلفة والتي بالتالي تساهم في تعظيم الربحية هو جوهر إستراتيجية تسهيلات الموقع.

### ثالثا: قرارات التخزين

تنصرف قرارات التخزين إلى الطريقة التي يتم من خلالها إدارة المخزون فإن تخصيص المخزون على نقاط التخزين 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 استراتيجيات أخرى إضافية في هذا الصدد ويلاحظ سياسة المنظمة المستخدمة سوف تؤثر على قرارات التخزين وبالتالي يجب أن تأخذ في الاعتبار الإستراتيجية اللوجستية.

### رابعا: إستراتيجية النقل

تشتمل قرارات النقل على نمط وأسلوب النقل وحجم الشحنة 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 حجم الشحنة. وهكذا فإن مستويات خدمة العملاء وتسهيلات الموقع والمخزون والنقل يمثلون جميعا مجالات رئيسية للتخطيط اللوجستي وذلك بسبب تأثير القرارات الخاصة بها على الربحية والتدفق النقدي والعائد على الاستثمار للمنظمة إن كل مجال من هذه القرارات يتداخل مع الآخر ومن ثم لا يجب التخطيط له بمعزل عن غيره أو على الأقل القيام بتحقيق التوافق والولتين بينهما.

### المطلب الثالث: نظام المعلومات اللوجستية

إن الغرض الأساسي من وراء جمع البيانات والاحتفاظ بها ومعالجتها داخل المنظمة هو المعاونة في اتخاذ القرارات، والتي تمتد ما بين القرارات والتي تمتد ما بين القرارات الإستراتيجية إلى القرارات التشغيلية. وأن أنشطة جميع البيانات ومعالجتها وتوفيرها لمتخذي القرارات عرفتها المنظمات منذ سنوات عديدة ماضية، ولكن مع توافر الحاسبات الآلية بقدراتها الفائقة في معالجة البيانات والسرعة في التحليل أمكن التعامل مع أحجام كبيرة جدا منها لتوفير معلومات متنوعة وسريعة ودقيقة لمتخذي القرارات<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> ثابت عبد الرحمان إدريس، مرجع سابق، ص 103-113.

أولاً: المدخلات

تمثل المجموعة الأولى من الأنشطة الخاصة بنظام المعلومات اللوجستية، حيث نصب على البيانات اللازمة لعملية اتخاذ القرارات من جانب الإدارة اللوجستية. وبعد التحديد الدقيق لتلك البيانات اللازمة لتخطيط وتنفيذ النظام اللوجيستي فإنه يمكن الحصول عليها من مصادر متعددة ومتنوعة منها العملاء. وسجلات الشركة، والبيانات الثانوية المنشورة، وبيانات تتعلق بالإدارة بالنسبة لسجلات الشركة والتي قد تتمثل في سجل المبيعات والمحاسبة والتكاليف، والدراسات السابقة، وتقارير التشغيل المختلفة، وتقارير المخازن والنقل وغيرها فإنها تمثل أحد المصادر الهامة للبيانات اللازمة لنظام المعلومات اللوجستية. وعادة فإن بيانات هذه السجلات والتقارير لا تكون مصنفة أو محددة بشكل يساعد على اتخاذ القرارات اللوجستية، ولذلك فإنه يتم عادة اختيار أنواع البيانات اللازمة لهذا الغرض ثم يتم تصنيفها وتجهيزها للمعالجة لاحقاً لخدمة القرارات اللوجستية.

إن أعضاء الإدارة بالشركة وكذلك العاملين بها يمكن أن يكونوا مصدراً هاماً للبيانات اللازمة لنظام المعلومات اللوجستية، و تتعلق هذه البيانات بحجم الطلب المتوقع واتجاهاته، وسياسات المنافسين، ومصادر التوريد. إن مثل هذه البيانات لا تتوفر في المكتبات أو السجلات والملفات، ولكن تتوفر في العقل البشري. وربما تشتمل مصادر هذه البيانات على المدراء، والاستشاريين الداخليين بالشركة والمخططين والمتخصصين في أنشطة معينة، و مندوبي البيع، وأخصائي المشتريات وغيرهم.

ثانياً: إدارة قاعدة البيانات:

يتمثل قلب نظام المعلومات بصفة عامة في تحويل البيانات إلى معلومات لتكون جاهزة لمعاونة متخذي القرارات. إن إدارة قاعدة البيانات تشتمل على اختيار إجراءات تنفيذ تشغيل البيانات. وبعد تحديد محتوى قاعدة البيانات فإن الاهتمام الأول في تصميم قاعدة البيانات يتمثل في تقرير نوع البيانات الذي سوف يتم معالجته مبدئياً، ويتم الاحتفاظ به في ذاكرة الحاسب الآلي على النحو الذي يسهل الوصول إليه بسرعة. إن المحافظة على البيانات يمكن أن يكون مكلفاً، كما أن الاحتفاظ بالبيانات في أي شكل يجب أن يتم وفقاً لقواعد معينة مثل مدى أهمية البيانات بالنسبة للقرارات ال ذي قد يتخذه مدير الأعمال اللوجيستي في المستقبل، ومدى السرعة التي يمكن تحقيقها عند استرجاع البيانات وقت الحاجة إليها، ومعدل الحاجة إليها واستخدامها، ومقدار الجهد المطلوب لمعالجة البيانات وجعلها في الشكل المطلوب، مثال ذلك فإن البيانات اللازمة للتخطيط الاستراتيجي غير المتكرر لا تتطلب استخداماً متكرراً، وذلك على عكس البيانات اللازمة للتخطيط التشغيلي

يعتبر تشغيل البيانات من أقدم مظاهر نظم المعلومات وأكثرها استخداماً. واليوم لم يعد تشغيل البيانات عملية يدوية وقاصرة على مهام معينة، بل أصبحت إلكترونية من خلال الحاسب الآلي وتتضمن العديد من الأنشطة التي يتم إنجازها في وقت وجيز مثل تجهيز أوامر الشراء، وإصدار الفواتير، وحسابات العملاء، وحركة المخزون وغيرها والتي تساعد على تحسين مستوى التخطيط والرقابة على الأعمال اللوجستية.

وأخيراً فإن عملية تحليل البيانات تعتبر أكثر أنشطة نظام المعلومات تعقيداً وذلك بسبب استخدام النماذج والأساليب الرياضية والإحصائية المتقدمة والتي توفر حلول كمية للمشكلات التي تواجه متخذ القرارات، مثال ذلك النماذج الرياضية لحل مشكلات مواقع المخازن وتكاليف النقل والكمية الاقتصادية للشراء أو التوريد، ومستويات المخزون، والتنبؤ بحجم الطلب وغيرها.

### ثالثا: المخرجات

يشمل العنصر الأخير لنظام المعلومات اللوجستية على المخرجات التي يجب توفيرها إلى مستخدمي النظام من متخذي القرارات اللوجستية. وبصفة عامة تحتوي مخرجات النظام على العديد من أنواع المخرجات والتي قد تأخذ أشكال متنوعة. ومن بين أمثلة هـ ذه الأنواع لمخرجات النظام ما يلي:

1. التقارير، وتشتمل على تقارير تلخيصية عن التكلفة أو الأداء وفي شكل إحصائيات، وتقارير الحالة عن المخزون، أو مستوى الإنجاز في الأوامر، وتقارير استثنائية، والتي تقارن الأداء المرغوب بالأداء الفعلي، وأخيرا تقارير خاصة بالتنفيذ أو التصرف والتي تتعلق بأوامر الشراء أو أوامر الإنتاج.
2. المستخدمةات المجهزة مثل فواتير النقل، وفواتير الحمولات.
3. نتائج تحليل البيانات عن طريق النماذج الرياضية والإحصائية.

### رابعا : الاتصالات وتجهيز البيانات

تعتبر عملية تدفق المعلومات واحدة من أهم مظاهر النشاط اللوجي بسمي الأنشطة التي تعتمد اعتمادا كبيرا على كفاءة نظام المعلومات المتوفرة لدى المنظمة. ومن أمثلة ذلك:

- المدى المرغوب فيه لتدفق البضاعة خلال المنافذ المختلفة.
- الاحتفاظ بمستويات ملائمة من المخزون.
- سرعة توزيع وتنظيم البضائع في نقاط التخزين المختلفة.
- مناولة أوامر العملاء.
- إعداد وشحن أوامر العملاء.

و تتمثل المعالم الرئيسية للتدفق معلومات أوامر الشراء في الآتي:

#### 1. إدخال وتشغيل الأوامر

يقصد بذلك كافة الأنشطة التي تتضمنها عمليات تجميع وتدقيق وتحويل المعلومات الخاصة بأمر الشراء. إن أنشطة إدخال وتشغيل الأوامر تعتبر من العوامل الحاكمة في دورة وقت الشراء الكلي، وهذه الأنشطة في مجموعها قد تستغرق 50% من هذا الوقت وهو ما يعكس أهمية الدقة والسرعة في إنجاز هذه الأنشطة.

#### 2. أنشطة نظم معلومات الأوامر

إن نشاط إعداد وتجهيز أوامر الشراء يمثل بالفعل أحد الأنشطة الحاكمة في النظام اللوجستي على مستوى المنظمة، إضافة إلى النقل وصيانة المخزون ويعكس هذا النشاط قوة الدفع التي يمكن أن تسير بها عمليات تنفي أوامر الشراء التي تقوم بها المنظمة للعملاء لمواجهة احتياجات محدودة لديهم. ويحتوي هذا النشاط على مجموعة من الأنشطة الفرعية التي يجب أن يلم بها مسئول النظام اللوجستي إذا أراد أن يحقق الإدارة الجيدة لهذا النظام، ومن هذه الأنشطة الفرعية التي يحتويها نظام معلومات الأوامر ما يلي:

- أ. إدخال الأمر: ويشير إلى تلك الأنشطة التي تتداخل بين العميل والمنظمة القائمة بالتوريد. وتشمل النموذج الذي يتم به تحويل المعلومات، ونوعية المعلومات، الكيفية التي يتم بها تدوين المعلومات.
- ب. معالجة الأمر: فقد يتم استلام الأمر في وحدة التجهيز بالشكل الذي لا يتناسب مع إجراءات الإنتاج أو المخازن أو النقل. كذلك فقد يتم استيفاء أمر الشراء بخط اليد وفي كلتا الحالتين يحتاج أمر الشراء إلى إعادة تصميمه أو إعداده بطريقة أو أخرى. إضافة إلى ذلك فإن هذه العملية أو النشاط قد تشمل مراجعة السعر: معرفة مدى توافر المنتج أو الصنف في المخازن، تقدير مواعيد التسليم.... الخ.
- ج. مراجعة شروط الائتمان: وذلك في الحالات التي تقوم بها المنظمة بالبيع الآجل. ويتوقف تأثير هذا النشاط على الوقت الكلي لدورة الشراء على نظام تدفق المعلومات المستخدم ولذلك إجراءات مراجعة الائتمان.
- د. إعداد تقارير إنجاز أمر الشراء: فقد ترى بعض المؤسسات ضرورة إمداد العملاء بمراحل أو موقف تنفيذ أوامر الشراء الخاصة بهم. والوقت المتبقي للتسليم والمشكلات التي قد تعوق التسليم في الموعد المحدد.... الخ. ولا يؤثر هذا النشاط في العادة على الوقت الكلي المستغرق لإنجاز أمر الشراء، إلا أن له تأثير هام على مستوى رضا العميل عن الخدمات المقدمة.
- هـ. إصدار الفواتير: في بعض الأحيان قد يقوم العاملون في مجال تجهيز أوامر الشراء بإصدار الفواتير للعملاء كنوع من اليسير في الإجراءات الإدارية. وهذا النشاط لا يؤثر عادة على الوقت الكلي المستغرق لتنفيذ أمر الشراء.

### 3. بدائل التصميم:

يوجد العديد من البدائل لتصميم وتشكيل نظم معلومات الأوامر و في غالبية الاحوال فان المنظمة تهتم بعنصرين الدقة و السرعة الى ان هذين الاعتبارين يجب تحقيقهما في ضوء مستوى معين من التكلفة و لعل ابرز تناقض بين بدائل التصميم نظم معلومات الاوامر يبرز عند المقارنة بين النظم اليدوية و النظم الالية.

### 4. إجراءات التشغيل

- لا يؤدي التصميم الجيد للنظام إلى تحقيق السرعة والدقة في جميع الأحوال، بل ومن ثم فإن هناك حاجة إلى استخدام مجموعة من الإجراءات التي يمكن أن تساعد في مواجهة الأخطاء التي يفرزها النظام المستخدم. ومن هذه الإجراءات :
- أ. حزم الأوامر: ويقصد به تكامل نظام تجهيز الأوامر من أكثر من شراء في وقت واحد.
- ب. وضع حد أدلة لأمر الشراء: حيث تقوم بعض الشركات بإتباع سياسة قبول أمر شراء يقل عن حجم أو حد معين، وتمثل الفرص من ذلك في تحقيق اقتصاديات التشغيل بالنسبة لعمليات النقل واستيفاء النماذج.
- ج. وضع أولويات لتنفيذ الأوامر: ويعني ذلك أن أوامر الشراء تحتل أهمية من وجهة المنظمة، وتستمد هذه الأهمية من عدة اعتبارات منها: كمية أمر الشراء، نسبة العائد أو الربحية المتوقعة من أمر الشراء، العلاقات التاريخية بالعميل، مستوى الأعمال المتوقع مع المشتري.

## المبحث الثالث: الأنشطة الرئيسية والمساعدة للبنية اللوجستية.

يهدف هذا المبحث إلى تسليط الضوء على أهم الأنشطة الرئيسة والأنشطة المساعدة ضمن البنية اللوجستية كمحورين أساسيين من خلال التطرق إلى أهم مكونات كل محور والتركيز على آلية العمل لكل منهما وأهم الجوانب المحيطة بها على أن يكون تقسيم هذا المبحث على النحو التالي :

المطلب الأول : النشاط الرئيسي الأول "النقل"

المطلب الثاني : النشاط الرئيسي الثاني " إدارة المخزون"

المطلب الثالث : النشاط المساعد الأول " مناولة المنتجات"

المطلب الرابع : النشاط المساعد الثاني " التغليف"

## المطلب الأول: النشاط الرئيسي الأول " النقل "

إن وظيفة النقل هي الوظيفة التي تؤدي إلى تحقيق الترابط ما بين مرافق المشروع وما بين الأسواق لذلك فإن حجم الإيفاء على خدمات النقل والشحن يمثل أكبر نسبة إيفاء في مجال الإمداد وذلك حسب صنعة الصناعة؛ وترجع أهمية وظيفة النقل إلى أنها تساعد على إضافة المنافع الزمنية المكانية للسلعة حيث تتحدد سرعة انتقال المنتجات من نقطة إلى أخرى في ضوء كفاءة هذه الوظيفة، فإن لم يتوفر المنتج المعين في المكان والزمان اللذان تظهر فيهما الحاجة إليه فإن المشروع قد يعاني من العديد من المشاكل ذات التأثير السلبي على الأرباح مثل إلغاء الطلبات من طرف العملاء وانخفاض درجة ولاءهم.

ويؤثر نشاط النقل على مجموعة من القرارات الاقتصادية الرئيسية في مجال الأعمال وهي: قرارات الإنتاج، قرارات تحديد الأسواق، قرارات الشراء، قرارات تحديد موقع مرافق المشروع، قرارات التسعير.

### أولاً: العوامل المؤثرة على تكاليف النقل<sup>1</sup>:

1. **العوامل المرتبطة بالمنتج:** تؤثر خصائص المنتج في تكاليف النقل وهذا الخصائص تشمل كل من :

1.1 **الكثافة:** ويشير هذا العنصر إلى نسبة وزن المنتج إلى حجمه فنجد على سبيل المثال أن منتجات الحديد والمعلبات والورق يتميز بارتفاع نسبة وزنها بالنسبة لحجمها وذلك على عكس منتجات أخرى مثل الملابس والالكترونيات واللعب، وبصفة عامة نجد أن المنتجات ذات الكثافة المنخفضة تتحمل تكلفة نقل أكبر.

2.1 **معدل استغلال المساحة الحجم:** يخير هذا العنصر إلى قدرة المنتج على شغل المساحة المتاحة في وسيلة النقل المعينة فنجد أن الغلال والعديد من السلع يمكن أن تشمل بالكامل المكان المخصص للشحن في وسيلة النقل المستخدمة في حين أن بعض السلع الأخرى مثل السطوح والآلات لا تسطيع أن تملأ الفراغات المتاحة بالكامل، ويتوقف هذا العنصر على حجم وشكل المنتج وعلى قابلية الكسر.

3.1 **صعوبة أو سهولة المناولة:** إن المنتجات التي تتميز بصعوبة مناولتها تتحمل تكاليف نقل مرتفعة أما المنتجات ذات الشكل النمطي مثل المواد الخام فهي لا تحتاج إلى معدات مناولة ذات طبيعة خاصة وبالتالي تكون تكلفة نقلها أقل.

4.1 **القيمة:** كلما تزايدت احتمالات تعرض المنتجات المنقولة للتلف أو السرقة كما هو الحال بالنسبة لمجوهرات كلما زادت أعباء النقل وبالتالي زادت التكلفة.

### 2. العوامل المرتبطة بالسوق:

بالإضافة إلى خصائص المنتج تتأثر تكلفة النقل أيضا ببعض الاعتبارات المرتبطة بظروف السوق مثل: درجة المنافسة، مسافة النقل، طبيعة القيود الحكومية المفروضة على وسائل النقل، درجة الموسمية في عملية النقل.

### ثانياً: أهمية نظام النقل والشحن:

على مستوى الدولة ككل نجد أن نظام النقل والشحن المطور يساهم في درجة التقدم التي يمكن أن يحرز إليها الاقتصاد القومي وذلك من خلال: الإسهام في خلق ظروف المنافسة، تحقيق اقتصاديات الحجم في مجال الإنتاج، تخفيض تكاليف إنتاج السلع أو الخدمات.

<sup>1</sup> نحال فريد مصطفى، مرجع سابق ص 137-161 .

### 1 - ظروف المنافسة:

يمكن القول إذا بأن توافر نظام نقل وشحن متقدم يساعد ذلك على خلق عنصر المنافسة بين السلع والخدمات المماثلة بالإضافة إلى أن توافر وسائل النقل يساعد أيضا على توفير بعض السلع غير المنتجة محليا وذلك عن طريق نقلها من مناطق إنتاجها بعيدة بأسعار معقولة مما يساهم في توازن الأسعار بصفة عامة.

### 2 - اقتصاديات الحجم:

إن اتساع الأسواق كنتيجة لتوافر وسائل النقل والشحن منخفضة التكلفة يساعد المشروعات على الاستفادة من اقتصاديات الحجم ففي ظل الإنتاج كبير الحجم يمكن استخدام التسهيلات والإمكانات الإنتاجية لكثافة كما يمكن الاعتقاد على العمالة الماهرة وبالإضافة إلى ما سبق نجد أن توافر وسائل النقل يساعد على اختيار مراكز الإنتاج التي تساعد المشروع على التميز ببعض المزايا الجغرافية.

### 3 - انخفاض الأسعار:

تساعد وسائل النقل والشحن أيضا على تخفيض تكاليف الإنتاج ويرجع ذلك إلى سببين:

- السبب الأول: هو أن استئجار خدمات النقل يساعد على خلق صندوق المنافسة .
- السبب الثاني: وهو أن تكاليف النقل هي أحد عناصر التكلفة الكلية للإنتاج فذا توافرت وسائل النقل والشحن منخفضة التكلفة استطاعت الوحدات الإنتاجية أن تخصص في المنتجات التي يستطيع أن تقوم بإنتاجها بأقل تكلفة ممكنة ويمكن أن تقوم بنقلها إلى مناطق جغرافية أخرى.

### ثالثا: الوسائل الرئيسية للنقل والشحن:

يتكون نظام النقل والشحن من مجموعة من الوسائل المتنوعة التي تختلف أهميتها النسبية من بلد لآخر ومن منطقة لأخرى وذلك وفقا لمجموعة الظروف الجغرافية والاقتصادية والتاريخية السائدة ويمكن ذكر هاته الوسائل المختلفة فيما يلي:

#### 1. النقل البري: ويشمل:

أ. النقل بالسكك الحديدية تنقل الأحجام الكبيرة وتتميز بالبطيء.

ب. وسائل النقل الثقيل: تتميز بالمرونة ومتاحة

2. \*النقل الجوي: يوفر الزماني وارتفاع التكلفة.

3. النقل البحري: منخفض التكلفة ويتميز بالبطيء.

4. خطوط الأنابيب: السلع ذات الطبيعة السائلة.

#### رابعا: قرارات تحديد أسلوب النقل المستخدم:

إن القرارات الخاصة بتحديد الأسلوب الأمثل للنقل ينطوي على اختيار وسيلة النقل التي تناسب مع ظروف المشروع أو المزيج من الوسائل المختلفة الذي يمكن أن يفي باحتياجات المشروع فهذه القرارات يجب أن تؤدي إلى تحقيق التوازن المطلوب ما بين نوعية الخدمات التي تقدمها وسائل النقل المختارة وما بين التكاليف المرتبطة باستخدام هذه الوسائل لنقل المواد والسلع من وإلى المشروع.

وعند قيام إدارة الإمداد باتخاذ القرارات المرتبطة بتحديد أسلوب النقل الأمثل يمكن أن يتم ذلك بالاسترشاد بمجموعة من المعايير هي: تكاليف الشحن والنقل ( وسائل النقل مملوكة للمشروع أو مستأجرة ) ، متوسط فترة التسليم (من مركز الشحن إلى نقطة الوصول) ، التغيرات في أزمنا النقل ( نتيجة ظروف طبيعة أو ظروف متعلقة بمسار النقل )

#### خامسا: خدمات النقل المملوكة للمشروع:

في بعض المشروعات يتم توفير خدمات النقل من خلال ملكية المشروع لوسائل النقل التي يحتاج إليها أو من خلال التعاقد مع إحدى المنشآت الخاصة وبهدف المشروع في هذه الحالة إلى الحصول على أداء تشغيلي أفضل كما أن وسائل النقل تكون متاحة للاستخدام بشكل مستمر بإمكانيات أكبر وبتكلفة أقل، ومن ناحية أخرى يؤدي ذلك إلى بعض القيود المالية إما بسبب استمرار موارد المشروع في معدات النقل أو بسبب الأعباء المالية المرتبطة بعقود النقل أو الاستئجار طويل الأجل. تضطر بعض المشروعات إلى شراء وسائل النقل أو التعاقد مع مؤدري خدمات النقل لفترات طويلة حتى لو ترتب على ذلك ارتفاع تكاليف النقل وذلك في حالات التالية:

1. اهتمام المشروع بتسليم إنتاجه بسرعة والالتزام بتواريخ التسليم .
2. احتياج المشروع إلى معدات نقل قد لا تتوفر في جميع الأوقات.
3. السلع التي تحتاج عملية شحنها وتعريفها إلى أدوات مناوله ذات طبيعة خاصة.
4. الرغبة في ضمان توافر خدمات النقل في أي لحظة تظهر فيها الحاجة إلى مثل هذه الخدمات.

#### سادسا: إدارة خدمات النقل:

كانت مسؤولية مدير النقل تقتصر في الماضي على شراء خدمات النقل ولكن في ظل المفهوم الحديث للإمداد فقد اتسعت مسؤوليات مدير النقل لنقل وظائف التشغيل والمناولة والتخزين . ويمكن القول بأن إدارة النقل تمارس نوعين رئيسيين من المهام الادارية والمهام المرتبطة بالبحوث.

#### 1 - إدارة حركة النقل:

تشمل المسؤولية الرئيسية لإدارة حركة النقل الرقابة اليومية على عملية الشحن. وفي حالة الاعتقاد على خدمات مستأجرة من شركات النقل المتخصصة فإن مسؤولية الإدارة تقتصر على شراء هذه الخدمات والرقابة عليها؛ أما في حالة امتلاك المشروع لوسائل ومعدات النقل الخاصة بها فإن حجم المسؤولية الملقاة على عاتق إدارة النقل يتسع ليشمل إدارة وجدولة أعمال أسطول الشحن. وتشمل مهام إدارة حركة النقل مجموعة من الأنشطة التالية : تصنيف البضائع، الحصول على أقل أسعار الشحن ، جدولة أزمنا النقل ، إدارة مستندات الشحن، متابعة خطوط السير، المرجعة، المطالبات والتعويضات.

#### 2 - البحوث:

بالإضافة إلى المهام ذات الطبيعة الإدارية تقوم إدارة حركة النقل أيضا ببعض الأنشطة البحثية التي تنقسم إلى نوعين:



## 1.2 بحوث تطوير خدمات النقل:

حيث تهتم هذا النوع من البحوث بتوفير أفضل خدمات والتوصيل إلى أفضل أسعار شحن عند مستوى معين من الخدمات ويلاحظ أن قياس أداء وسائل النقل المختلفة يعتبر من أكثر المجالات التي تحتاج إلى بحوث ودراسات بهدف التوصيل إلى الأداء ومن المقاييس التي تستخدم في هذا العدد نجد

- مدى توفر معدات ووسائل شحن.
- مدى تتابع واستمرار عملية النقل.
- القدرة على الإسراع بعمليات النقل والشحن.
- تناسق عمليات النقل والشحن عند استخدام عدة وسائل النقل.

## 2.2 بحوث تطوير كفاءة نشاط الإمداد:

يقع على عاتق إدارة حركة النقل مسؤولية التأكيد من أداء وظيفة النقل بما يؤدي إلى تحمل المشروع لأقل تكلفة إمداد إجمالية، وترجع أهمية البحوث في هذا المجال إلى أن تكلفة النقل تمثل أكبر نسبة من إجمالي تكاليف الإمداد وبالتالي فإن التوصل إلى رفع كفاءة الأداء في مجال النقل يساهم بشكل مباشر في تخفيض نفقات الإمداد.

### المطلب الثاني: النشاط الرئيسي الثاني " إدارة المخزون "

- نعرف إدارة المخازن على أنها إدارة التسيير الأمثل للمخازن وتعتبر هامة جدا لأجل ضمان قدر عال من التنافسية للمؤسسة أي:
- إذا كان المخزون أكثر من اللازم بالمقارنة مع ما هو مطلوب هذا يفضي إلى تحمل المؤسسة لتكاليف مالية إضافية حيث أن المخزون يمثل ما بين 20% إلى 80% من رأس مال المال العامل للمؤسسة ما يعني احتياجه لرأس مال هم.
  - إذا كان المخزون أقل من اللازم هذا يقود المؤسسة إلى عجز في المخزون ما يؤدي إلى عدم رضا العاملين ما يقود إلى تضییع عدد من المبيعات أو الأسوء بفقدان الزبائن<sup>1</sup>.
- لماذا يحتفظ المشروع بالمخزون؟

يحتفظ المشروع بالمخزون نظرا للدور الذي يلعبه هذا الأخير في تحقيق أهداف وظائف التسويق والإنتاج والتي نذكر منها:

- المخزون يساعد على تحقيق اقتصاديات الحجم.
- المخزون يحقق التوازن ما بين العرض والطلب.
- المخزون يساعد التحقيق في مجال التصنيع
- المخزون يساعد على تجنب التقلبات في العرض والطلب.
- المخزون يساعد على التعامل مع منافذ التوزيع المختلفة.

<sup>1</sup> Vincent Plauchu, mesure et amélioration des performances industriel, 2<sup>ème</sup> édition office de publication universitaires, France 2006 , P 61.

أولاً: أنواع المخزون:

يمكن تقسيم المخزون وفقاً للغرض من استخدامه إلى الأنواع التالية: المخزون الدوري، المخزون في مرحلة النقل، مخزون الأمان، مخزون المضاربة، مخزون الموسمي، المخزون التراكم.

ثانياً: سياسيات إدارة المخزون:

عُتبر المخزون أحد أهم إستخدامات الأموال في المشروع لذلك لا بد من إدارته بما يؤدي إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. زيادة ربحية المشروع.

2. التنبؤ بتأثير السياسات الإدارية المختلفة على مستويات المخزون.

3. الوصول بتكلفة الإمداد إلى أقل مستوى ممكن.

ويساعد المخزون على زيادة المبيعات لأنه في ظل أحجام المخزون الكبيرة يمكن تقديم مستوى أفضل من الخدمة نظراً لتوافر المخزون بالكميات والنوعيات المطلوبة؛ أما فيما يتعلق بتخفيض تكاليف المخزون فإن إدارة المخزون بكفاءة يمكن أن تساعده على تقليل عدد الوحدات المردودة سواء مردودات المشتريات أو مردودات المبيعات كما تساعد على زيادة دقة التنبؤ باحتياجات المشروع.

ثالثاً: إدارة المخزون في ظل التأكد و عدم التأكد:

في ظل ظروف التأكد فإن إدارة المخزون تتطلب الموازنة بين تكاليف إصدار أمر لشراء وبين تكاليف الاحتفاظ بالمخزون.

وتساعد إدارة المخزون أيضاً على تحديد مستوى المخزون الذي يؤدي إلى أقل حد ممكن من تكاليف الإمداد مع أخذ مستوى الخدمة المطلوب تقديمها في الاعتبار.

يمكن القول إذن بأن إدارة المخزون تنطوي على تحديد حجم المخزون الذي يجب الحصول عليه والتوقيت الزمني للوصول للمخزون وتختلف الأسس التي يتم إتباعها لاتخاذ هذا النوع من القرارات وفقاً لما إذا كانت إدارة المخزون تتم في ظل التأكد أو عدم التأكد.

1. ظروف التأكد:

1.1 الحجم الاقتصادي للطلبية:

يتم التوصل إلى الحجم الاقتصادي للطلبية الشراء باستخدام المعادلة الآتية<sup>1</sup>:

حيث أن: ط = الحجم الاقتصادي للطلبية الشراء، ح = الاحتياجات الكلية السنوية، ك = تكلفة إصدار أمر الشراء الواحد ( بالجنهات لكل أمر شراء )، ع = التكلفة السنوية للاحتفاظ بالمخزون ( كنسبة من قيمة أو تكلفة المنتج )، س = متوسط تكلفة أو قيمة الوحدة من المخزون.

<sup>1</sup> د. نهال فريد مصطفى، مرجع سابق، ص 173.

## 2.1 تعديل نموذج الحجم الاقتصادي للطلبية :

حيث أن معادلة الحجم الاقتصادي تأخذ الشكل التالي<sup>1</sup>:

حيث :

ط1 = الحد الأقصى من الكمية الاقتصادية التي تستحق خصما على تكلفة الوحدة.

ت = نسبة الانخفاض في السعر في حالة طلب كمية أكبر.

ح = الاحتياجات الكلية السنوية.

ع = التكلفة السنوية للاحتفاظ بالمخزون ( كنسبة من المخزون).

ط = الحجم الاقتصادي للطلبية.

## 2. إدارة المخزون في ظل ظروف عدم التأكد:

### 1.2 نموذج نقطة الطلب الثابت والحجم الاقتصادي الثابت:

في ظل هذا الأسلوب يتم إصدار طلبية الشراء عندما يصل المخزون إلى الحد الأدنى المطلوب لتلبية حاجات المشروع خلال دورة الطلبية. وسوف يتم التعاقد على شراء الحجم الاقتصادي للطلبية كلما أدى سحب المخزون إلى وصوله إلى نقطة إعادة الطلبية.

### 2.2 نموذج فترات الطلب الثابتة<sup>2</sup>:

يقوم هذا النموذج على مقارنة الحجم الحالي للمخزون بالطلب المتوقع بحيث يتم إصدار أمر الشراء بالكمية المطلوبة على فترات دورية منتظمة

حيث أن:

س  $\sigma$  = عدد وحدات مخزون الأمان اللازمة لمواجهة 68% من جميع احتمالات الطلب ( وحدة انحراف معياري)

ص = متوسط دورة التجديد.

ص  $\sigma$  = الانحراف المعياري لدورة التجديد.

م = متوسط المبيعات اليومية.

ص  $\sigma$  - م = الانحراف المعياري للمبيعات اليومية

<sup>1</sup> نبال فريد مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص 177.

<sup>2</sup> مرجع نفسه، ص 183.

### 3.2 أساليب إعادة الطلب:

إن معادلة الحجم الاقتصادي للطلبية و السياسات الخاصة بمخزون الأمان يحددان معا عملية إعادة الطلب وتشير عملية إعادة الطلب إلى الطلبية المتكررة التي يتم شرائها بشكل دوري في ضوء معدلات البيع المتوقعة في المستقبل. ونبين فيما يلي الأساليب التي تستخدم لتحديد نقطة إعادة الطلب<sup>1</sup>.

#### الأسلوب الأول، أسلوب المراجعة المستمرة:

وفقا لهذا الأسلوب تتحدد نقطة إعادة الطلب بالمعادلة التالية:

$$ط = ن + ع ز$$

حيث:

ط = نقطة إعادة الطلب ، ن = مخزون الأمان ، ع = متوسط المبيعات اليومية المتوقعة ، ز = فترة الانتظار .

#### الأسلوب الثاني-أسلوب المراجعة الدورية:

$$ط = ن + ع (ز + \frac{ر}{2})$$

حيث أن: ط = نقطة إعادة الطلب ، ن = مخزون الأمان ، ع = متوسط المبيعات اليومية المتوقعة ، ز = فترة الانتظار ، ر = فترة المراجعة.

الأسلوب الثالث- أسلوب مستوى التجديد: يهدف إلى المزج بين أسلوب المراجعة المستمر و المراجعة الدورية و ذلك على فترات دورية

$$ل = ن + ع (ز + ر)$$

حيث أن : ل = مستوى التجديد ، ن = مخزون الأمان ، ع = متوسط المبيعات في اليوم الواحد ، ز = فترة الانتظار ، ر = فترة المراجعة.

### 4.2 أساليب رفع كفاءة إدارة المخزون:

يمكن رفع كفاءة إدارة المخزون عن طريق استخدام الأساليب التالية<sup>2</sup>:

- تحليل ABC
- التنبؤ
- نماذج المخزون
- نظم تشغيل الأوامر

<sup>1</sup> نبال فريد مصطفى، مرجع سابق، ص 189-193.

<sup>2</sup> مرجع نفسه، ص 195.

### الأسلوب الأول-تحليل ABC:

إن الخطوة الأولى في هذا التحليل تنطوي على ترتيب المنتجات وفقا لمدى مساهمتها في مبيعات المشروع الكلية أو في أرباح المشروع

### الأسلوب الثاني- التنبؤ:

إن التنبؤ بكمية المنتجات التي يمكن بيعها يعتبر أحد الاعتبارات الهامة في مجال إدارة المخزون. ويمكن التوصل إلى حجم المبيعات المتوقعة إما من خلال استقصاء آراء المستهلكين والعملاء أو من خلال دراسة اتجاهات رجال البيع. وعلى الرغم من أن الأسلوب الثاني يتميز بالسرعة وانخفاض التكلفة إلا أن التي يتم الحصول عليها تكون أقل دقة وأكثر تحيزا من المعلومات يتم الحصول عليها تكون أقل دقة وأكثر تحيزا من المعلومات التي جمعها من المشتري مباشرة لذلك تلجأ معظم المشروعات إلى التنبؤ بالمبيعات المتوقعة في ضوء المعلومات المتاحة عن المبيعات السابقة. ويمكن في هذه الحالة التنبؤ بأعمال مبيعات المشروع ثم التنبؤ بكل خط إنتاج على حدا، يلي ذلك التنبؤ بحجم المخزون اللازم لمقابلة المبيعات المتوقعة.

### الأسلوب الثالث- نماذج المخزون:

يمكن استخدام نماذج الرقابة على المخزون التي تعتمد على الحاسب الآلي. وتتميز هذه النماذج بالسرعة والدقة حيث تستطيع أن

تؤدي المهام التالية:

1. التنبؤ بالطلب
2. تحديد مخزون الأمان اللازم لمستوى معين من الخدمة المقدمة للعملاء.
3. تحديد الكمية المطلوبة والتوقيت الملائم للطلب.
4. دراسة أسعار الشحن ومعادلات خصم الكمية .
5. تحليل الآثار المالية لخطة موزونة.

### الأسلوب الرابع- نظم تشغيل الأوامر:

من أهم أهداف إدارة المخزون تحقيق التوازن ما بين تكلفة الاحتفاظ بالمخزون وما بين مستوى الخدمة المقدمة للعملاء ويعتمد هذا التوازن على وجود نظام فعال للمعلومات الإدارية بما يساعد على تشغيل الأوامر بكفاءة مع تخفيض حجم مخزون الأمان وبالتالي تقليل تكاليف الاحتفاظ بالمخزون.

### المطلب الثالث : النشاط المساعد الأول "مناولة المنتجات"

من المعروف أن السلع عادة لا يتم استهلاكها في أماكن إنتاجها وتقتضي سد هذه الفجوة تحريك السلع بواسطة وسائل النقل أو تخزين هذه السلع في المخازن القريبة من أسواق الاستهلاك وتنطوي عمليات النقل والتخزين هذه بالضرورة على الحاجة إلى عمليات المناولة لعدة مرات من أجل الحفاظ على الكفاءة المطلوبة، وعلى الرغم من أن كل من أنشطة المناولة والتغليف تعتبر عناصر تكلفة للنظام اللوجستي إلا أن الحاجة إلى تخفيض التكلفة الكلية للنظام تقتضي إنفاق بعض الأموال لتحقيق الكفاءة الفعالية لهذين النشاطين المكملين.

وتتعلق مشكلة مناولة السلع والمواد بتحريك كميات صغيرة منها لمسافات طويلة . ويأخذ نشاط المناولة مكانة عادة داخل المصالح أو المخازن وفي محلات التجزئة وكذلك بين وسائل النقل؛ ويتركز الاهتمام هنا في كيفية تحقيق عملية المناولة بسرعة وبتكلفة منخفضة ونظرا لطبيعته المتكررة فإن أي قصور في الأداء سيؤدي إلى تضخم النفقات<sup>1</sup>.

### أولاً: معدات المناولة:

#### 1. عربات النقل:

وهي أدوات مساعدة لتحريك السلع أو المواد التي إذا تم تحريكها يدويا سوف تكون مجهددة وتستغرق وقتا طويلا، وتتراوح عربات النقل بين تلك التي يتم استخدامها يدويا إلى العربات الآلية المتقدمة، ومن مزايا استخدام عربات النقل.

- المرونة حيث لا تتقيد بوجودها في مكان معين داخل موقع العمل.
- أنها لا تشتمل مكانا ثابتا داخل موقع العمل. ومن ثمة فإنها لا تحتاج إلى تجهيزات خاصة للتركيب أو الاستخدام.
- يمكن تشغيلها باليد أو الكهرباء أو الوفود العادي.

#### 2. المحولات النقالات:

المحول بصفة عامة هو أي جهاز يمكن استخدامه في نقل السلع أو المواد في اتجاه أفقي أو عمودي بين نقطتين ثابتين وقم تم حركة المحول بشكل مستمر أو بشكل منقطع ومن أهم الخصائص المميزة للمحولات:

- أنها تحتل موقعا ثابتا نسبيا وبالتالي يمكن استخدامها في نظم الإنتاج المستمر حيث يمكن نقل المواد تحت الصنع أو الأجزاء بصفة نمطية إلى عملية أخرى في خط الإنتاج.
- أنها تشمل مكانا معيناً باستمرار، ونتيجة لذلك يجب تركيبها في مواقع غير متداخلة مع تدفقات أخرى للعمل.

#### 3. الأوناش والروافع:

وتستخدم بصفة أساسية في نقل السلع أو المواد رأساً أو جانبياً من أي مساحة محدودة الطول أو العرض أو الارتفاع. وتشغل الأوناش بصفة عامة عندما يجب رفع أو تجهيز المواد والسلع قبل نقلها من نقطة إلى أخرى والتي قد تمثل محطات عمل أو تجهيزات لنقل داخلي أو خارجي ومن مزايا الأوناش:

- قدرتها على نقل أشياء تساعد على استغلال المساحات العلوية في مواقع التخزين أو الإنتاج.
- أنها تعتبر أكثر مرونة من المحولات، إلا أنها ليست لمرونة عربات النقل.
- لا يرتبط استخدامها بنقلات معينة من المنتجات أو المواد.

#### 4. مساعدات التخزين:

تساعد هذه الأخيرة في تحقيق التوسع الرأسي في المخازن أو زيادة استغلال كل قدم مكعب في مساحة المخزن وذلك من خلال استخدام الأرفف والصناديق المرتفعة حتى سقف المخزن. هذا بالإضافة إلى ما تحققه هذه المساعدات في توفير التنظيم الجيد للمنتجات في المخزن وسهولة الوصول إليها في حالة الرجوع إليها والسحب منها كذلك تعمل على تقليل احتمالات لغرض المنتجات أو المواد للتلف

<sup>1</sup> ثابت عبد الرحمان إدريس، مرجع سابق، ص 240-248.

ثانيا: العوامل المؤثرة في تحقيق اختيار معدات مناولة المنتجات /المواد:

يقضي تحقيق الكفاءة في عمليات المناولة وترشيد التكلفة المصاحبة لها مراعاة بعض الجوانب والاعتبارات التي تؤثر في اختيار معدات المناولة ومن أهم هذه الاعتبارات.

### 1. طبيعة المنتج أو المواد:

يمكن استخدام عربات النقل والأوناش بالنسبة للسلع الضخمة أو ثقيلة الوزن بينما يمكن استخدام المحولات بالنسبة للسلع أو المواد الصغيرة الحجم أو الخفيفة الوزن من ناحية أخرى يمكن استخدام النقل البري بالنسبة للمواد القابلة للكسر كما يمكن استخدام الوسائل الآلية للمواد الصلبة أو السائلة.

### 2. الخصائص المادية للمخزن:

فقد يكون لطاقة الأرضية على التحمل بعض الأثر بالنسبة لنوع معدة المناولة التي يمكن استخدامها كما قد تسمح أو تمنع ارتفاعات السقف من استخدام الأوناش المتحركة مثلا، كذلك يؤثر مقدار المسافات ما بين الأعمدة وأحجام الأبواب والمنافذ على نوعية وحجم المعدات التي تتم بها تهوية مناطق معينة ما إذا كان في الاستطاعة استخدام معدّات مناولة تعمل بالكهرباء، كما أن تعدد طوابق المبنى من عدمه يؤثر إمكانية استخدام بعض المعدات في عدمه.

### 3. مقدار المواد أو المنتجات التي يتم مناولتها:

يحدد مقدار المواد أو المنتجات موضع المناولة حجم الطاقة الكلية للمناولة ويؤثر هذا الحجم بدوره على قرار الاختيار المعدات المناولة من حيث:

- أنواع معدات المناولة التي يمكن استخدامها
- العدد المطلوب من كل نوع

كذلك يدخل في حساب الطاقة الكلية للمناولة، بالإضافة إلى مقدار المواد والمنتجات، المسافات التي تنقل عبرها تلك المواد. فكلما زادت المسافة التي تنقل عبرها المواد والمنتجات من موقع إلى موقع آخر، كلما زادت الطاقة الكلية للمناولة والعكس صحيح.

### 4. احتياجات المساحة لمعدات المناولة: تتطلب بعض معدات المناولة استخدام المساحة من الأرضية في حين يتطلب غيرها

مساحة علوية، كما تستخدم بعض المعدات مساحة معينة بشكل مستمر، في حين يستخدم غيرها تلك المساحة بشكل متقطع. ويترتب على ذلك أنه يجب على متخذ القرار بشراء المناولة أن يأخذ في اعتباره مقدار نوع المساحة المتوفرة في المصنع أو المخزن، فإذا ما توافرت المساحات الأرضية، والعكس صحيح. أي إذا كان السقف المنخفض أو المعدات العالية تمنع استخدام المساحة العلوية في مناطق معينة، فلن تكون معدات مناولة المواد العلوية بديلا حقيقيا. وحتى بعد أن يتم الاختيار مبدئيا ما بين المساحة التي يمكن أن تحتاجها وسيلة المناولة، وما إذا كانت هذه المساحة سيتم الحاجة إليها بشكل دائم أو منقطع.

والخلاصة، أن إجراءات وأساليب مناولة المواد يجب أن ترفع من كفاءة الطاقة المستغلة للمخزن أو المصنع، وأن تساعد على الحد من عدد مناولة المنتج، وأن تؤدي في النهاية إلى تحسين خدمة العملاء، وتحقيق رضائهم عما يقدم لهم من عروض تسويقية.

### ثالثا: التطورات الحديثة في نظم المناولة:

يوجد عدد من التطورات الهامة التي أخذت مجالها في مجال مناولة المواد والمنتجات إلا أن أهمها على الإطلاق يكمن في تطبيق

مفهومين رئيسيين هما:

#### 1. الاستغلال:

ويعنى تجميع أكبر عدد ممكن من المواد أو المنتجات المعبأة في حمولة واحدة يفضل أن تكون في حاويات، وهي وعاء كبير مصنوع من الخشب، وعادة ما يلف بأحزمة من الصلب من أجل إحكام القبض. وتؤدي هذه العملية إلى توفير جهود العمل المطلوب بمناولة، كما أنها تساعد على الحركة السريعة للمواد والمنتجات، إضافة إلى تقليل إمكانيات التلف أو الكسر أو فقدان الخواص بالنسبة للمنتجات، موضع المناولة.

#### 2. استخدام الحاويات

ويعنى ذلك تجميع عدد من الحمولات المستغلة في وعاء واحد كبير. ويساعد استخدام الحاويات على تقليل الوقت المستغرق في التحميل والتفريغ للشحنات، وكذلك تقليل التكاليف المترتبة على تحقيق احتمالات التلف أو فقدان أو الكسر للحمولات أثناء شحنها أو مناولتها بين المواقع أو رسائل النقل المختلفة بالنسبة للشحنات الخارجية.

### المطلب الرابع : النشاط المساعد الثاني " التغليف "

يهتم المنتجون في الوقت الحاضر اهتماما خاصا بعملية تعبئة وتغليف السلعة، نظرا لتعدد المنافع التي تترتب عليها. وعلى وجه

التحديد هناك ثلاثة أدوار أو منافع للتعبئة والتغليف تشمل:

- استخدامه كأداة لترويج السلعة.
- تحقيق الحماية للسلعة من التلف أو الكسر أو فقدان الخواص الأساسية.
- أنه أداة لتحقيق الكفاءة للنظام اللوجستي وخاصة التوزيع المادي.

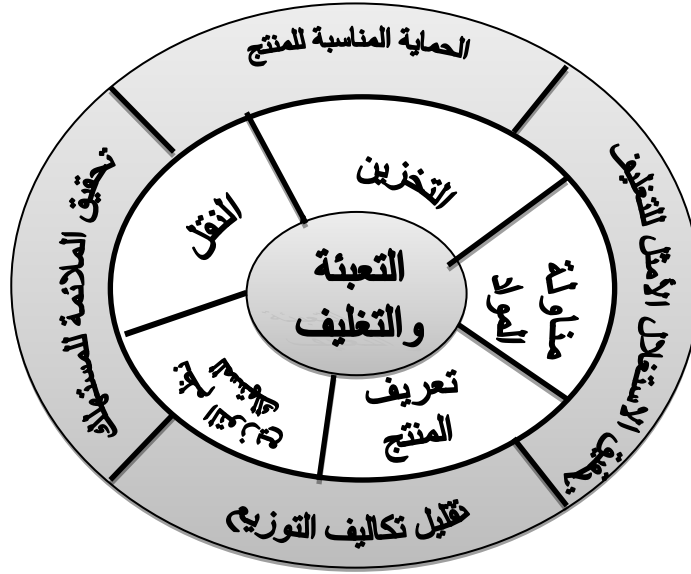
وتظهر الأهمية الأخيرة، إذا ما تبين لنا أن تكاليف التعبئة والتغليف تتطلب الأخذ بعين الاعتبار عددا من مجالات الاهتمام

المختلفة. ويرى فريدمان Freidman ، أنه في حين يركز التسويق على النواحي الترويجية للتغليف، ويركز الإنتاج أو المشتريات على النواحي الحماية، فإن نظام التوزيع المادي هو الجهة الوحيدة التي تستطيع أن تحقق النظرة الشاملة بتغليف، فإن تتابع التطورات في مجال التصميم والحجم ووسيلة النقل، مما يؤدي في النهاية إلى زيادة فعالية نظام التوزيع المادي.

يلخص الشكل رقم (01-06) أهداف تعبئة وتغليف المنتجات وعلاقته بأنشطة التوزيع المادي.



الشكل رقم (01-06): تعبئة وتغليف المنتج وعلاقته بأنشطة التوزيع المادي.



المصدر: ثابت عبد الرحمان إدريس، مرجع سابق، ص 248.

تعدد نواحي الأهمية الإستراتيجية للتعبئة والتغليف، حيث تمتد منافعه لتصل إلى كل من المنتج والوسيط والمستهلك ونظام التوزيع المادي.

أولاً، بالنسبة للمنتج يساعد تغليف السلعة على:

- حمايتها من التلف أو الكسر أو فقدان الخواص الرئيسية.
- تحقيق الوفورات الناتجة عن احتمالات تحقق الكسر أو التلف أو فقدان الخواص من حالة عدم استخدام الغلاف، وكذلك الناتجة عن التعويضات التي قد يدفعها للمشتري في هذه الحالات.
- تحقيق السهولة في المناولة أو التداول أو الاستعمال.
- الترويج للسلعة.

ثانياً، بالنسبة للوسيط، فإن تغليف السلعة يساعد على:

- تقليل العادم الذي قد يحقق نتيجة الكسر أو التلف السلعي.
- تحقيق سهولة الحمل والعرض داخل المتجر.
- لفت نظر المستهلك للسلعة.

ثالثاً، بالنسبة للمستهلك، فإن تغليف السلعة يساعد على:

- سهولة التعرف على السلعة.
- سهولة تداولها وإستعمالها.

رابعاً، أثر التعبئة والتغليف على كفاءة النظام اللوجستي:

بالنسبة لأثر التعبئة والتغليف على كفاءة النظام اللوجستي، وهو ما يهمننا في هذا النظام، فيتحقق من خلال تأثير تعبئة وتغليف السلعة على عمليات المناولة والتخزين في المقام الأول. ويأتي هذا التأثير على عدة مستويات أهمها<sup>1</sup>:

### 1. تأثير القوة والحجم والشكل:

فهذه الخصائص للعبوة والغلاف عادة ما تؤثر على نوعية معدات المناولة والتخزين المطلوبة، وكذلك على مدى الارتفاعات التي يمكن تكديس العبوات عندها دون الحاجة إلى استخدام معدات مناولة أو تخزين، وعلى درجة الاستقرار أو التوازن التي يمكن تحقيقها للسلعة، ومدى الإحكام الذي يمكن تحقيقه للشحنة في حالة شحن أكثر من نوعية من السلع في نفس الوقت. ومن وجهة نظر مسؤول التوزيع المادي، فإن التغليف يمثل عنصر تكلفة والذي يجب امتصاصه من خلال تحقيق الاستغلال الأمثل بهذا الغرض والذي يتحقق عن طريقة تأثيرها على كفاءة نظام التوزيع المادي من مجموعة.

### 2. التجميع:

ويشير إلى تجميع العديد من الشحنات الصغيرة في عبوة واحدة كبيرة. وتؤدي هذه العملية إلى تقليل تكاليف المناولة سواء من ناحية الجهد البشري المصاحب لها أو المعدات المستخدمة أو الناتجة عن الضرر الي قد يتحقق للمنتجات موضع المناولة.

### 3. التعرف على المنتج:

حيث تفيد عمليات التعبئة والتغليف في سهولة التعرف على المنتج، والذي يعني قصر الوقت المستخدم في عمليات المناولة والتخزين والحد من احتمالات الخطأ في تلك العمليات. وذلك أن تتصور فائدة التعبئة والتغليف عند الرغبة في مناولة أو تخزين 57 نوع من الحساء المعلبة، 150 صنف من الجبن المعبأ، و 20 صنف من الأحذية مختلفة المقاسات. الخ. ولاشك أو استخدام التصميم والألوان والأسماء والعلامات التجارية يساعد على سهولة التعرف على المنتجات المخزونة أو المعروضة.

<sup>1</sup> ثابت عبد الرحمان إدريس، مرجع سابق، ص 250.

## خلاصة الفصل الأول:

نخلص في نهاية الفصل الأول من البحث إلى أن البنية اللوجستية التي تنشئها المؤسسة الاقتصادية تعتبر العمود الفقري لقيام التنظيم الإنتاجي لها من خلال ما توفره من أنشطة تسمح بالتدفق المنتظم و السلس لل مواد الخام و التجهيزات المعدات، وكذا عمليات الإنتاج والتعبئة والتغليف والنقل والتوزيع إلى الأسواق حتى تصل إلى الزبون النهائي في أقصر مدة زمنية وبأقل تكلفة.

تتضمن إدارة اللوجستيك كافة الأنشطة المسؤولة عن تدبير وتخطيط المواد الخام والأجزاء والمكونات التي الضرورية لإنتاج المنتجات التامة الصنع أو النصف مصنعة، سواء كانت تلك الحركة في اتجاه المنظمة أو خارج المنظمة، ويتجاوز هذا المفهوم عملية الحصول على الموارد الأولية للإنتاج إلى إدارة قائمة بحد ذاتها هي إدارة سلسلة الإمداد التي تمكن المؤسسة الاقتصادية من زيادة سرعة الاستجابة لمتطلبات الزبائن والمستهلكين وتحقيق سبق على المنافسين في الأسواق.

وينظر إلى الأعمال اللوجستية اليوم بأنها نشاطات مولدة للقيمة حيث تساهم في

- زيادة القيمة المدركة للمنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة للزبائن
- تكون هذه النشاطات في الكثير من القطاعات الاقتصادية العامل الأول لرضا الزبون
- تكون في قطاعات أخرى رافعا من رفع التميز التنافسي الإستراتيجية في السوق.

الفكرة السابقة تؤكد أهميتها المتنامية لأهمية أنشطة اللوجستية في الاقتصاديات الحديثة للكثير من الدول حيث تبين في طيات التحليل الخاص بهذا الفصل أن الإحصاءات تشير إلى أن نسبة مساهمة اللوجستيك في خلق الثروة تتجاوز 15% في الولايات المتحدة الأمريكية و الدول الأوروبية المصنعة وهي توظف ما يناهز 13% من اليد العاملة في تلك الدول، هذا من جهة. ومن جهة أخرى على مستوى المؤسسات الاقتصادية فإن تكاليف الأنشطة اللوجستية تقدر بـ 45% من ثمن السلعة النهائي و هو ما يبرز ضرورة الاهتمام بإدارة نشاطات الإمداد و اللوجستيك و ترشيد نفقاتها.

بناء على ما تقدم فإن التحدي الأكبر الذي يواجه المسيرين ومدراء المؤسسات الاقتصادية في ظل عولمة النشاطات الوظيفية المختلفة يكمن صياغة الإستراتيجية المناسبة لإدارة اللوجستيك و الإمداد للمؤسسات التي يديرونها وتنسيق وظائفها و نشاطاتها بما يتناسب و الإستراتيجيات الكلية التي تنتهجها تلك المؤسسات. كما تجب الإشارة إلى أن الإستراتيجية اللوجستية تتطابق مع الإستراتيجية الكلية للمؤسسات الناشطة في بعض القطاعات التي يكون فيها المنتج او الخدمة المقدمة للزبون هي محصلة تلك النشاطات مثال ذلك خدمات البريد السريع، هذا و قد أتاح التركيز على الاعتناء بالإدارة اللوجستية إلى تحويل جوهري لأنظمة الإنتاج و التسويق مثال ذلك ظهور بعض الأنظمة القائمة على تفعيل إدارة اللوجستيك مثل نظام الإنتاج اللحظي.

وربما يتبادر للذهن عند الحديث عن إدارة اللوجستيك و الإمداد ان العمليات التي تزود المؤسسة من خلالها بالمواد الأولية اللازمة للقيام بوظائف الإنتاج يخرتها البعض في عمليات البحث و التفاوض مع الموردين ويعتبرها البعض الآخر سلسلة بسيطة من

النشاطات المكملة للإنتاج تقوم على نقل وتوزيع المنتجات في الأسواق؛ لكن الأصح أن إدارة اللوجستيك تتضمن الكثير من الوظائف الكبرى منها ما هي رئيسية و منها ما هي مساعدة.

أهم النشاطات الرئيسية لإدارة اللوجستيك هي :

- نشاط النقل: فهو المسؤول عن تحقيق الترابط بين المؤسسة وبين الأسواق المستهدفة من خلال تحقيق المنافع الزمنية والمكانية للسلع المسوقة بتحقيق جملة من عمليات الشحن و النقل و التوصيل إلى الأماكن المناسبة للزبون و في الأوقات الملائمة له.

- نشاط التخزين : يمثل القاعدة الخلفية لإدارة المثلى لعمليات الإنتاج والمالية حيث قد يصل إلى 80 % من حجم رأس المال العامل للمؤسسة. كما قد يفرض قطاع النشاط الاقتصادي للمؤسسة نظام خاص لإدارة المخزون يتناسب و قدرتها و سرعتها في تلبية حاجات و رغبات الزبائن.

أما أهم لنشاطات المساعدة في ادارة اللوجستيك هي :

- مناولة المنتجات الذي يعمل على تسهيل عمليات انسياب و تحريك المنتجات النصف مصنعة و المصنعة بالآليات المطلوبة وبالكميات المناسبة و في الوقت الأنسب لسد الاحتياجات الوظيفية للورشات و الأقسام الإنتاجية او الوحدات التنظيمية الأخرى ذات الصلة بالعملية المعنية، و ينصب ذلك في سياق ترشيد الاستغلال و زيادة الكفاءة وخفض التكاليف مما يؤدي إلى زيادة نسب إنجاز الأهداف المسطرة على مستوى الوحدات التنظيمية المعنية.

- نشاط التغليف و التعبئة وهو نشاط يقع في ملتقى الكثير من الوظائف الاقتصادية الهامة للمؤسسة حيث يهتم به المختصون في التسويق و الإنتاج و البحث التطوير وإدارة الإبداع و يمكن أن يمثل مجالا واسعا لتدخل الكثير من الأطراف الداخلية و الخارجية؛ وهذا ما يجعل منه نشاطا هاما في إدارة اللوجستيك حيث ينتظر من إدارة التعبئة و التغليف أن تساهم في زيادة النهائية للمنتجات من خلال تحقيق جملة من الوظائف التقنية والحمائية و التوزيعية و التسويقية، بالإضافة إلى زيادة القيمة السيكولوجية الرمزية السوقية.



## الفصل الثاني

تقييم الأداء المالي لأنشطة اللوجستك

للمؤسسة الاقتصادية

## المبحث الأول: ماهية الأداء المالي

يمثل الأداء المالي المرآة العاكسة لكيفية استخدام المؤسسة لمواردها، ما جعله في مقدمة الدراسات التي أدرها الكثير من الباحثين، ويمكن الحكم على الأداء المالي لأي مؤسسة من خلال عملية تقييم الأداء باستخدام بعض الأساليب والمؤشرات التي تسمح بذلك، وهذا ما سنتطرق له بالتفصيل في هذا المبحث من خلال المطالب التالية:

☞ المطالب الأول: تعريف الأداء المالي وخصائصه

☞ المطالب الثاني: أهمية وأهداف الأداء المالي

☞ المطالب الثالث: العوامل المؤثرة في الأداء المالي

## المطلب الأول: تعريف الأداء المالي وخصائصه

قبل التطرق الى تعريف الأداء المالي يجب الإشارة الى تعريف الأداء بصفة عامة.

## أولاً، تعريف الأداء:

إن مفهوم الأداء واسع يعبر أسلوب المؤسسة في استثمار مواردها المتاحة، وفقاً لمعايير واعتبارات متعلقة بأهدافها في ظل مجموعة من المتغيرات الداخلية والخارجية التي تتفاعل معها المؤسسة في سعيها لتحقيق كفاءتها وفعاليتها لتأمين بقائها.<sup>1</sup>

ومن الباحثين من ينظر إلى الأداء على أنه: " علاقة الموارد المخصصة والنتائج المحققة"، هذا التعريف يحاول ربط نتائج المؤسسة بالموارد المستخدمة في تحقيقها، فهو إلى حد كبير يشبه التعريف السابق لأنه يحرص الأداء في أحد شقيه وهذا غير كاف لأنه أهمل نسبة إنجاز الأهداف. فما فائدة الاقتصاد في التكاليف أو تدنيها إلى أدنى المستويات دون بلوغ الأهداف.<sup>2</sup>

## ثانياً، تعريف الأداء المالي:

يعرف الأداء المالي بمدى قدرة المؤسسة على الاستغلال الأمثل لمواردها ومصادرها في الاستخدامات ذات الأجل الطويل وذات الأجل القصير من أجل تشكيل الثروة.<sup>3</sup>

ويعرف أيضاً الأداء المالي بأنه النتائج النهائي لسياسات وعمليات المؤسسة من الناحية النقدية والذي لا بد من قياسه بطرائق وأدوات مختلفة لمعرفة ما إذا كان هذا الأداء يسير ضمن الاتجاه المخطط له.<sup>4</sup>

ويدل مفهوم الأداء المالي على أنه: " تعظيم النتائج من خلال تحسين المردودية من خلال تدنية التكاليف وتعظيم الإيرادات بصفة مستمرة تمتد الى المدى المتوسط والطويل، وذلك بغية تحقيق التراكم.<sup>5</sup>

مما سبق يمكن القول أن الأداء المالي هو الأسلوب الذي يبين كفاءة الإدارة المالية في إنجاز مهامها ومدى مساهمة الأنشطة على توليد أرباح وتحقيق الأهداف المسطرة في ظل الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.

<sup>1</sup> مشعل جهاز المطيري، تحليل وتقييم الأداء المالي لمؤسسة البرول الكويتية، مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في المحاسبة، قسم المحاسبة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2010-2011، ص23.

<sup>2</sup> عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية: قياس وتقييم، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات الصناعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2001-2002، ص15.

<sup>3</sup> عبد الغني دادن، محمد الأمين كمامسي، الأداء المالي من منظور المحاكاة المالية، المؤتمر العلمي الدولي حول: الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 08-09 مارس 2005، ص01.

<sup>4</sup> علي حميد هندي العلي وآخرون، الركود المالي وتأثيره على الأداء المالي، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، المجلد 14، العدد3، 2017، ص7.

<sup>5</sup> إلياس بن ساسي، يوسف قريشي، التسيير المالي (الإدارة المالية)، دار وائل للنشر، الأردن، 2006، ص40.

ثالثاً، خصائص الأداء المالي

يتسم الأداء المالي بالخصائص التالية:<sup>1</sup>

- ♦ الأداء المالي أداة تعطي صورة واضحة على الوضع المالي القائم في المؤسسة الاقتصادية.
- ♦ الأداء المالي يحفز الإدارة لبذل المزيد من الجهد لتحقيق أداء مستقبلي أفضل من سابقته.
- ♦ الأداء المالي أداة تدارك الانحرافات والمشاكل التي قد تواجه المؤسسة وتحديد مواطن القوة والضعف.
- ♦ الأداء المالي وسيلة جذب المستثمرين للتوجه للاستثمار في المؤسسة.
- ♦ الأداء المالي آلية أساسية وفعالة لتحقيق أهداف المؤسسة.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف الأداء المالي

يحتل الأداء المالي مكانة بالغة الأهمية في غالبية المؤسسات، حيث يعمل على تحقيق أهداف في خدمة المؤسسة عامة والمستثمرين خاصة.

أولاً، أهمية الأداء المالي<sup>2</sup>

تتبع أهمية الأداء المالي وبشكل خاص في عملية متابعة أعمال المؤسسات وتفحص سجلاتها ومراقبة أوضاعها وتقييم مستويات أدائها وفعاليتها وتوجيه الأداء نحو الاتجاه الصحيح والمطلوب من خلال تحديد المعوقات وبيان أسبابها واقتراح إجراءاتها التصحيحية وترشيد الاستخدامات العامة للمؤسسات واستثماراتها وفقاً للأهداف العامة للمؤسسة والمساهمة في اتخاذ القرارات السريعة للحفاظ على الاستمرارية والبقاء والمنافسة.

يعد الأداء المالي إستراتيجية مهمة في تحديد مستوى الأداء الكمي للمؤسسة، وان المؤسسات ذات الأداء المالي الجيد تكون أكثر قدرة على الاستجابة في التعاملات مع الفرص والتحديات البيئية الجديدة وتمكن المؤسسة من المنافسة بشكل أفضل وتحسن في الربحية وتوسع الفرص والنمو وتحقيق رضا الملاك والمساهمين، حيث أن الأداء المالي يمكن أن يساعد المستثمرين من إجراء عملية التحليل والمقارنة وتفسير البيانات المالية وفهم التفاعل بين البيانات المالية لاتخاذ القرار الملائم لأوضاع المؤسسة.

وبشكل عام يمكن حصر أهمية الأداء المالي في أنه يلقي الضوء على الجوانب الآتية تقييم ربحية الشركة، وتقييم سيولة المؤسسة، وتقييم تطور نشاط المؤسسة، وتقييم مديونية المؤسسة، وتقييم تطور توزيعات المؤسسة، وتقييم تطور حجم المؤسسة.

<sup>1</sup> محمد محمود الخطيب، الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات، دار حامد، الأردن، 2010، ص 45.

<sup>2</sup> حاضر صباح شعير وآخرون، أثر النظم الخيرية في تحسين الأداء المالي للشركات الصناعية المدرجة في سوق العراق المالي، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت، المجلد 4، العدد 40، 2017، ص 12.



### ثانيا، أهداف الأداء المالي

تمثل أهداف الأداء المالي في:<sup>1</sup>

- ♦ ضمان المستوى الأمثل من السيولة المالية وبالتالي قدرة المؤسسة على مواجهة الاستحقاقات المالية وتفادي خطر العسر المالي.
- ♦ تحقيق مردودية عالية من خلال تدنية تكاليف الاستدانة والأموال الخاصة.
- ♦ تحقيق التوازن المالي.
- ♦ تسليط الضوء على العوامل المؤثرة في مردودية المؤسسة.

### المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الأداء المالي

صنف العوامل المؤثرة في الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية الى عوامل داخلية وأخرى خارجية تتعلق بالمحيط الاقتصادي الخارجي.

#### أولا، العوامل الداخلية:

تتلخص أهم العوامل الداخلية المؤثرة في الأداء المالي في النقاط التالية<sup>2</sup>

- 1) **الهيكل التنظيمي**: يؤثر الهيكل التنظيمي على الأداء المالي من خلال تقسيم المهام والمسؤوليات المتعلقة بالوظيفة المالية ومن ثم تحديد الأنشطة وتخصيص الموارد اللازمة لها، فضلا عن تأثير طبيعة الهيكل التنظيمي على اتخاذ القرارات المالية ومدى ملائمتها للأهداف المالية المسطرة، ومدى تصحيحها لطبيعة الانحرافات الموجودة.
- 2) **المناخ التنظيمي**: ويقصد به مدى وضوح التنظيم في المؤسسة، وإدراك العاملين علاقة أهداف المؤسسة وعملياتها وأنشطتها بالأداء المالي حيث إذا كان المناخ التنظيمي مستقر فانه منطقيا نضمن سلامة الأداء المالي بصورة ملحوظة وإيجابية كذلك جودة المعلومات المالية وسهولة سريانها بين مختلف الفروع والمصالح وهذا ما يضمن الصورة الجيدة للنشاط المالي وبالتالي الأداء المالي.
- 3) **التكنولوجيا**: يقصد بتكنولوجيا تلك الأساليب والمهارات الحديثة التي تخدم الأهداف المرجوة، كتكنولوجيا الإنتاج حسب الطلب، وتكنولوجيا التحسين المستمر... الخ، لذا فان على المؤسسة الاقتصادية أن تولي اهتمامها الكبير بتكنولوجيا المستخدمة والتي يجب أن تنسجم مع الأهداف الرئيسية لها، وذلك عن طريق التكيف والاستيعاب لمستجداتها بهدف الموازنة بين التقنية و الأداء المالي، مما يضعها أمام حتمية تطوير هذا الأخير بما يلاءم التكنولوجيا المستخدمة.

<sup>1</sup> علام فاطمة أمال، أثر تطبيق آليات حوكمة المؤسسات على الأداء المالي دراسة حالة المؤسسة المينائية لسكيكدة ، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية، تخصص مالية وحوكمة المؤسسات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014-2015، ص51.

<sup>2</sup> نوبلي بجلاء، استخدام أدوات المحاسبة الإدارية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب، بسكرة ، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم التجارية، تخصص محاسبة، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014-2015، ص90.

4) **حجم المؤسسة:** قد يؤثر حجم المؤسسة وتصنيفها على الأداء المالي بشكل سلبي، فكلما كبر حجم المؤسسة يشكّل عائقاً للأداء المالي، لأن في هذه الحالة تصبح الإدارة أكثر تعقيداً وتشابكاً، وقد يؤثر إيجاباً من ناحية أن كبر حجم المؤسسة يتطلب عدد كبير من المحللين الماليين مما يساهم في رفع جودة الأداء المالي لها وهذه الحالة هي الأكثر واقعية.

#### ثانياً، العوامل الخارجية:

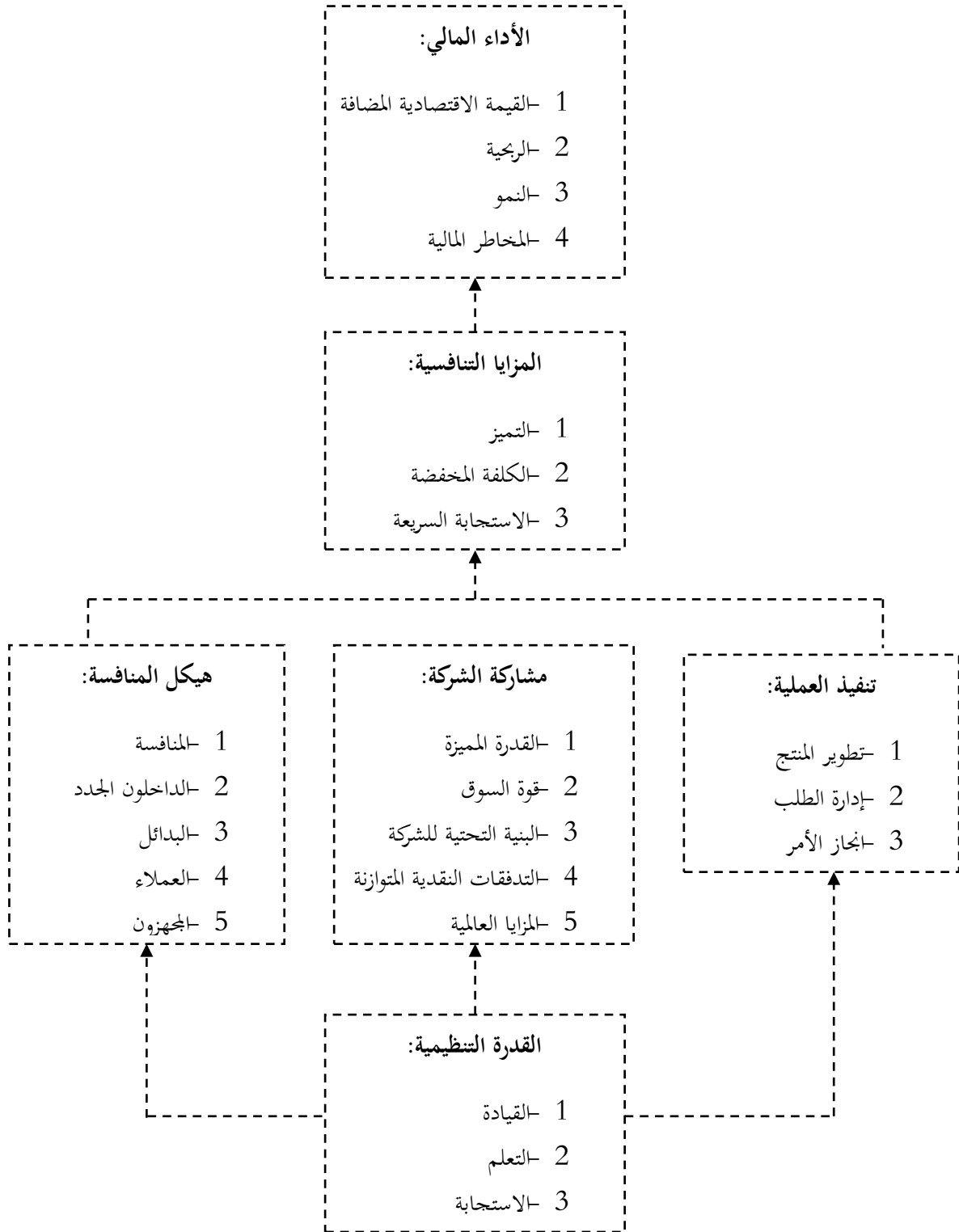
يؤثر في الأداء المالي مجموعة من العوامل الخارجية أي التي تخرج عن نطاق تحكمه كالأوضاع الاقتصادية العامة والسياسات الاقتصادية... الخ، وعموماً تتمثل أهم العوامل الخارجية المؤثرة في الأداء المالي في:<sup>1</sup>

- 1) **السوق:** يوجد العديد من الأشكال التي يمكن أن تأخذها أسواق السلع الاقتصادية، حيث يعتمد ذلك على هيكل السوق والسلوك الذي تقوم المؤسسة بإتباعه من أجل تحقيق هدفها الأساسي وهو تعظيم الأرباح، ويؤثر السوق في الأداء المالي من ناحية قانوني العرض والطلب فان تميز السوق بالانتعاش وكثرة الطلب فان ذلك سيؤثر بإيجابية على الأداء المالي، أما في الحالة العكسية فسنلاحظ تراجع في الأداء المالي.
- 2) **المنافسة:** تعتبر المنافسة سلاح ذو حدين بالنسبة للأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية، فإما قد تعتبر المحفز لتعزيزه عندما تواجه المؤسسة تداعيات المنافسة فتحاول جاهدة لتحسين صورتها ووضعها المالي عن طريق أداءها المالي لتواكب هذه التداعيات، أما من جهة أخرى فان لم تكن المؤسسة أهلاً لهذه التداعيات ولا تستطيع مواجهة المنافسة فان وضعها المالي يتدهور وبالتالي الأداء المالي يسوء.
- 3) **الأوضاع الاقتصادية:** إن الأوضاع الاقتصادية العامة قد تؤثر في الأداء المالي سواء بطريقة سلبية أو على العكس، فنجدها مثلاً في الأزمات الاقتصادية، أو حالات التضخم تؤثر بالسلب على الأداء المالي، أما في حالة ارتفاع الطلب الكلي أو دعم الدولة لإنتاج ما قد يؤثر بإيجابية على الأداء المالي.

والشكل الموالي يوضح العوامل المؤثرة على الأداء المالي (العوامل الداخلية والعوامل الخارجية)

<sup>1</sup> زكار وليد، دور مبادئ حوكمة المؤسسات في تحسين الأداء المالي دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب، بسكرة، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية، تخصص مالية وحاكمة المؤسسات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015-2016، ص41.

الشكل رقم (01-02): يوضح العوامل المؤثرة في الأداء المالي



المصدر: نوبلي نجلاء، استخدام أدوات المحاسبة الإدارية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب، بسكرة ، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم التجارية، تخصص محاسبة، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014-2015، ص93.

## المبحث الثاني: تقييم الأداء المالي

مهم كان متاحا للمؤسسة من موارد من مختلف أنواعها فلا يمكن استغلالها إلا عن طريق إدارة رشيدة ومتطورة وجيدة، ولا تستطيع هذه الإدارة معرفة ما حققته من نتائج وما ضيعته من فرص ومن أجل تحديد خططها المستقبلية إلا عن طريق تقييم أداؤها، وهذا ما سنتطرق له في هذا المبحث.

### المطلب الأول: ماهية تقييم الأداء المالي

سنتعرض في هذا المطلب الى تعريف تقييم الأداء المالي، أهميته، أهدافه، ومراحل عملية تقييم الأداء

#### أولا، تعريف تقييم الأداء المالي:

يعرف تقييم الأداء المالي بأنه: نظام متكامل يعمل على مقارنة النتائج الفعلية للمؤشرات المختارة أو المنتخبة بما يقابلها من مؤشرات مستهدفة، أو بتلك التي تعكس نتائج الأداء خلال مدة سابقة، أو نتائج الأداء في الوحدات الاقتصادية المماثلة مع مراعاة الظروف التاريخية والهيكلية، أو بالمؤشرات المستنبط معدلاتها وفقا لمتوسط نتائج مجموعة من الوحدات الاقتصادية مع مراعاة تقارب حجم هذه الوحدات.<sup>1</sup>

كما يعرف أيضا بأنه: القياس لتأكد من أن الأداء الفعلي للعمل يوافق معايير الأداء المحددة، ويعتبر التقييم مطلب ضروري لكي تحقق المؤسسة أهدافها بناء على المعايير الموضوعية، فهو عملية دورية تهدف الى قياس نقاط القوة والضعف من أجل تحقيق هدف محدد خططت له المؤسسة مسبقا.<sup>2</sup>

وعرف أيضا بأنه: يعني تقويم الأداء المالي للمؤسسة تقديم حكم Jugement ذو قيمة Valeur حول إدارة الموارد الطبيعية والمادية والمالية المتحددة (إدارة المؤسسة ومدى إشباع منافع ورغبات أطرافها المختلفة).<sup>3</sup>

من خلال ما سبق نستنتج أن تقييم الأداء المالي هو عملية تهدف لقياس النتائج المحققة أو المنتظرة من خلال معايير تم وضعها مسبقا والوقوف على حقيقة النتائج، بغرض تحديد الانحرافات واتخاذ القرارات التصحيحية.

<sup>1</sup> زاهر صبحي بشناق، تقييم الأداء المالي للبنوك الإسلامية والتقليدية باستخدام المؤشرات المالية ، مذكرة مقدمة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في المحاسبة، قسم المحاسبة والتمويل، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011، ص38.

<sup>2</sup> مريم شكري محمود ندم، تقييم الأداء المالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن ، مذكرة مقدمة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في المحاسبة، قسم المحاسبة والتمويل، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2012-2013، ص44.

<sup>3</sup> دادان عبد الغني، قياس وتقييم الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية نحو إرساء نموذج للإنذار المبكر باستعمال المحاكاة المالية، مذكرة مقدمة استكمالا للحصول على شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2006-2007، ص34.

ثانياً، أهمية تقييم الأداء المالي:

تحتوي عملية تقييم الأداء المالي بأهمية بالغة يمكن إبرازها فيما يلي:<sup>1</sup>

- ♦ يسمح تقييم الأداء في المؤسسة معرفة مدى قدرتها على تحقيق الأهداف المسطرة، والكشف عن الانحرافات واقتراح الحلول اللازمة لها، مما يسمح لها بالاستمرار في السوق.
- ♦ الكشف عن التطور الذي حققته المؤسسة، وهذا من خلال مقارنة النتائج المحققة في فترة مقارنة بفترة سابقة وكذا مقارنتها بالمؤسسات التي تنشط في نفس القطاع.
- ♦ توضيح مدى كفاءة وتخصيص الموارد المتاحة في المؤسسة.
- ♦ توجيه العمال في أداء مهامهم.
- ♦ مراقبة سير العملية الإنتاجية.
- ♦ توجيه الإدارة العليا وترشيد القرارات من خلال توفير المعلومات اللازمة.
- ♦ متابعة التكرور الذي تحققه المؤسسة.
- ♦ يساعد تقييم الأداء المالي المسير في تحديد الانحرافات بين الأداء الخطط والأداء المحقق.

ثالثاً، أهداف تقييم الأداء المالي:

تسعى المؤسسات من خلال تقييم أدائها المالي إلى تحقيقي جملة من الأهداف منها:<sup>2</sup>

- ♦ متابعة مدى تربيذ المؤسسة لأهدافها المالية المحددة، وذلك بالاستناد الى البيانات والمعلومات المتوفرة عن الأداء المالي من جهة، ومن جهة أخرى بالاعتماد على الخطة المالية المحددة من طرف المؤسسة.
- ♦ الكشف عن مواطن الخلل والضعف في نشاط المؤسسة، وإجراء تحليل شامل لها مع بيان مسبباتها وذلك بهدف وضع الحلول اللازمة لها وتصحيحها، والعمل على تفادي الأخطاء مسبقاً.
- ♦ تقديم قاعدة بيانات ومعلومات عن أداء المؤسسة المالي للأطراف التي لها علاقة بالمؤسسة، تساهم في اتخاذ مختلف القرارات وخاصة المالية منها.
- ♦ يساعد الأطراف التي لها علاقة بالمؤسسة وخاصة المستثمر في إجراء عملية التحليل والمقارنة وتفسير البيانات المالية وفهم التفاعل بين البيانات المالية لاتخاذ القرار الملائم لأوضاع المؤسسات.
- ♦ التأكد من استخدام واستغلال الموارد المالية المتاحة والمتوفرة تحت تصرف المؤسسة أفضل استخدام ووفق الأهداف المخططة.

<sup>1</sup> نصر حمود مزان الفهد، أثر السياسات الاقتصادية في أداء المصارف التجارية، دار صفاء لنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص، ص29، 30.

<sup>2</sup> جودي محمد رمزي، أثر تطبيق معايير التقارير المالية الدولية على تقييم الأداء المالي في المؤسسات الجزائرية -المعيار المحاسبي الدولي 1 عرض القوائم المالية، دراسة حالة لمجموعة من المؤسسات، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم، تخصص علوم التسيير، التجارية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014-2015، ص، ص94، 93.

رابعاً، مراحل عملية تقييم الأداء المالي:

تمر عملية تقييم الأداء المالي بعدة مراحل وهي كما يلي:<sup>1</sup>

- 1 - **الحصول على البيانات والمعلومات الإحصائية:** وذلك من خلال القوائم المالية المتمثلة في الميزانية، جدول النتائج وقائمة التدفق النقدية والقوائم الأخرى، والملاحق المرفقة بالتقارير المالية، إضافة إلى المعلومات المتعلقة بالسنوات السابقة، والبيانات المتعلقة بأنشطة المنشآت المشابهة.
- 2 - **تحليل ودراسة البيانات والمعلومات المتعلقة بالنشاط:** حيث يتعين توفير مستوى من الموثوقية والاعتمادية في هذه البيانات، وقد يتم الاستعانة ببعض الطرق الإحصائية المعروفة لتحديد مدى الموثوقية لهذه البيانات.
- 3 - **إجراء عملية التقييم:** باستخدام المعايير والنسب الملائمة للنشاط الذي تمارسه المؤسسة، على أن تشمل عملية تقييم النشاط العام للمؤسسة وذلك بهدف التوصل إلى حكم موضوعي ودقيق يمكن الاعتماد عليه.
- 4 - **تحديد الانحرافات:** وذلك بمقارنة نتائج التقييم مع الأهداف المخططة للمؤسسة، وإن الانحرافات التي حصلت في النشاط قد تم حصرها وتحديد أسبابها، وأن الحلول اللازمة لمعالجة الانحرافات قد اتخذت وإن الخطط التي وضعت للسير بنشاط المؤسسة نحو الأفضل في المستقبل.
- 5 - **متابعة العمليات التصحيحية للانحرافات:** وذلك بتزويد نتائج التقييم إلى الإدارة المختلفة داخل المؤسسة للاستفادة منها في رسم الخطط القادمة، وزيادة فعالية المتابعة والرقابة.

### المطلب الثاني: معايير ومؤشرات تقييم الأداء المالي

إن عملية تقييم الأداء المالي لا يمكن أن تتم إلا بتوفر مجموعة من المعايير التي تسمح بمعرفة مدى كفاءة وفعالية استخدام الموارد في المؤسسة، كما يتم قياس الأداء المالي من خلال عدة مؤشرات.

وتجدر الإشارة إلى وجود فرق بين المعيار والمؤشر، فالأول يعني الأساس الذي تستند عليه عملية تقييم الأداء، أما المؤشر فهو أداة للقياس وتفسير المعيار.

### أولاً، معايير تقييم الأداء المالي:

يتم الاعتماد على عدة معايير في عملية تقييم الأداء المالي وهي كالتالي:<sup>2</sup>

- 1 - **المعايير التاريخية:** وتحسب هذه النسب من الكشوفات المالية للسنوات السابقة لغرض رقابة الأداء من قبل الإدارة المالية والاستفادة من وضع الخطط المستقبلية.

<sup>1</sup> زينوبي آسيا، دور آليات الحوكمة في تفعيل الأداء المالي لشركات التأمين -دراسة حالة شركة أليانس للتأمينات الجزائرية (2007-2014)، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص مالية وحوكمة المؤسسات، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014-2015، ص 32.

<sup>2</sup> علام فاطمة آمال، مرجع سابق، ص 34.

- 2 - **المعايير المطلقة:** وتأخذ هذه المعايير أشكال قيمة ثابتة لنسب معينة مشتركة بين جميع المؤسسات، وتقاس بها النسبة ذات العلاقة في مؤسسة معينة.
- 3 - **المعايير القطاعية:** يستفيد المحلل المالي بدرجة كبيرة من المعايير المالية في رقابة الأداء، وهي معايير تمثل متوسط لأداء القطاع الذي تنمي إليه المؤسسة، خاصة وأن المؤسسات تتشابه في العديد من الصفات والخصائص.
- 4 - **المعايير المستهدفة:** وهي نسب تستهدف إدارة المؤسسة تحقيقها من خلال تنفيذ الخطط، وعليه فإن مقارنة النتائج المحققة مع تلك المستهدفة تبرز أوجه التباعد بين الأداء الفعلي والمخطط وبالتالي اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.

### ثانياً، مؤشرات تقييم الأداء المالي:

هناك عدة مؤشرات يستند عليها المسير المالي لإبراز مدى توازن المؤسسة ونذكر من أهمها:

#### 1-2 مؤشرات السيولة:

تستخدم هذه مؤشرات كأدوات لتقييم المركز الائتماني للمؤسسة والذي يعبر عليه عادة عن مدى قدرة المؤسسة بالوفاء بالتزاماتها قصيرة الأجل<sup>1</sup>. وتشمل هذه المؤشرات مايلي:

##### 1) نسبة السيولة العامة:<sup>2</sup>

و تسمى سيولة رأس المال العامل و تبين هذه الأخيرة مدى قدرة المؤسسة على تغطية الديون قصيرة الأجل بأموالها المتداولة التي يمكن تحويلها إلى سيولة نقدية في المواعيد التي تتفق مع تاريخ استحقاق و تعطى هذه العلاقة:

$$\text{نسبة السيولة} = \frac{\text{الأصول المتداولة}}{\text{ديون قصيرة الأجل}}$$

يجب أن تكون هذه النسبة:<sup>3</sup>

- ♦ أكبر من الواحد لكي تتمكن المؤسسة من تسديد ديونها وتحقيق رأسمال عامل موجب.
- ♦ أما إذا كانت هذه النسبة تساوي الواحد فهذا يعني أن المؤسسة لديها رأسمال معدوم أي عدم وجود هامش ضمان لمكان المؤسسة من الوفاء بالتزاماتها.

<sup>1</sup> محمد مطر، التحليل المالي والائتماني: الأساليب والأدوات والاستخدامات العملية، دار وائل للطباعة والنشر، الأردن، 2000، ص 44.

<sup>2</sup> مليكة زعيب، ميلود بوشنقير، التسيير المالي حسب البرنامج الرسمي الجديد، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2012، ص 37.

<sup>3</sup> زينة قمرى، مداخلة حول واقع استخدام الأساليب الكمية في تقييم أداء الوظيفة المالية للمؤسسة المينائية بسكيكدة ودورها في اتخاذ القرار، كلية علوم الاقتصادية والتسيير، جامعة سكيكدة، 2009، ص 11، 10.

♦ أما إذا كانت هذه النسبة أقل من الواحد فهذا يعني أن المؤسسة في حالة سيئة وعليها أن تراجع هيكلها المالي بزيادة الديون

الطويلة أو تخفيض ديونها القصيرة و زيادة أصولها المتداولة.

### (2) نسبة السيولة المخفضة (المختصرة):<sup>1</sup>

و تسمى السيولة المختصرة و هي تبين مدى كفاءة المؤسسة في تغطية الالتزامات الجارية بالأصول سريعة التداول و تعطى

بالعلاقة :

$$\text{نسبة السيولة المختصرة} = \frac{\text{أصول المتداولة - المخزون}}{\text{ديون قصيرة الأجل}}$$

قيمة هذه السيولة تتراوح بين 0.3 كحد أدنى و 0.5 كحد أقصى إذا كانت مرتفعة فهي تدل على الحالة الجيدة و إمكانية الدفع دون

صعوبات أي تكون القيم الجاهزة و الغير جاهزة تساوي نصف الديون القصيرة أو أقل.

### (3) نسبة السيولة الحالية (الجاهزة):<sup>2</sup>

تمكن هذه النسبة من مقارنة مبلغ السيولة الموجودة تحت تصرف المؤسسة في أي وقت بالديون قصيرة الأجل و تعطى بالعلاقة:

$$\text{نسبة السيولة الحالية} = \frac{\text{قيم جاهزة}}{\text{ديون قصيرة الأجل}}$$

وحدودها بين 0.2 كحد أدنى و 0.3 كحد أقصى، إذا كانت مرتفعة معناه وجود أموال مجمدة كان من الممكن توظيفها في

استخدامات أخرى و تعطى أكثر مردودية أي القيم الجاهزة غطت كل الديون القصيرة و بقي فائض منه جامد لم يستخدم.

<sup>1</sup> مليكة زعيب, ميلود بوشنغير, مرجع سابق, ص38.

<sup>2</sup> زينة قمري, مرجع سابق, ص 11.



4) نسبة سيولة الأصول:<sup>1</sup>

تمكن هذه النسبة من تقييم رؤوس الأموال المتداولة بمجموع الأصول و تتغير هذه النسبة بتغير فروع النشاط فنجدها في المؤسسات التجارية غالبا أكبر من 0.5 و حتى تكون وضعية المؤسسة جيدة في هذه الحالة يجب أن تكون حركة الأصول المتداولة سريعة وتحقق أرباحا و تعطى بالعلاقة:

$$\text{نسبة سيولة الأصول} = \frac{\text{الأصول المتداولة}}{\text{مجموع الأصول}}$$

فإن ارتفاع هذه النسبة يدل على أن المؤسسة تستثمر معظم أموالها في الأصول القابلة للتحويل إلى نقدية في المدى القصير و بالعكس انخفاضها يدل على ارتفاع قيمة الاستثمارات مما يعطي للمؤسسة إمكانية تحسين مردودها على مدى طويل.

2-2) مؤشرات التوازن المالي:

وتمثل مؤشرات التوازن في ما يلي:

1) رأس المال العامل: رأس المال العامل يعبر عن قيمة الأموال الدائمة التي تمول جزء من الأصول المتداولة ويدعى رأس المال العامل الدائم أو الصافي.<sup>2</sup>

يمكن حساب رأس المال العامل من أعلى أو من أسفل الميزانية<sup>3</sup>

← حسابه من أعلى الميزانية:

تحسب قيمة رأس المال العامل من أعلى الميزانية وفق العلاقة التالية

$$\text{رأس المال العامل} = \text{الأموال الدائمة} - \text{الأصول الثابتة}$$

يتم عن طريق طرح الأموال الدائمة من الأصول الثابتة ، والفائدة من إتباع هذه الطريقة هي تفسير قيمة رأس المال العامل في وقت معين وأيضا قيمة تغيره في المدة الزمنية وهذه الطريقة هي الأكثر استعمالا.

<sup>1</sup> زينة قمري، المرجع السابق، ص: 11، 12.

<sup>2</sup> ناصر دادي عدون، نواصر محمد فتحي، دراسة الحالات المالية، دار الآفاق الجزائر، 1991، ص: 23.

<sup>3</sup> مسعودي مجد البشير، دور الموازنة التقديرية للمبيعات في تحسين الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية ، دراسة حالة مؤسسة الامتدت الوحدة التجارية تقرت snmc ، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016-2017، ص: 12.

← حسابه من أسفل الميزانية :

هو ذلك الفرق الحاصل عن عملية طرح قيمة الأصول المتداولة من قيمة الديون قصيرة الأجل:

$$\text{رأس المال العامل} = \text{الأصول المتداولة} - \text{الديون قصيرة الأجل}$$

تشمل الأصول المتداولة في مجموع القيم القابلة للتحقيق مضافا إليها قيمة المتاحات (الصندوق) أما الديون

قصيرة الأجل فلنحسبها تعبر عن مجموع مستحقات المؤسسة في أجل أقل من سنة.

← قاعدة التوازن المالي لرأس المال العامل: وتنص هذه القاعدة على أنه يجب إبقاء الموارد المستخدمة في تمويل الأصول لمدة

لا تقل عن مدة بقاء الاستثمارات لتفادي الاضطرابات التي قد تحدث في عناصر الميزانية الأقل من سنة، ولتحقيق هذا

الهدف يجب أن يكون رأس المال العامل موجب  $FR > 0$ .

(2) احتياجات رأس المال العامل : يمكن تعريف احتياجات رأس المال العامل الدائم على انه الفرق بين الاحتياجات

الدورية للمؤسسة (القيم المتداولة والقيم الجاهزة) وبين الموارد الدورية (الديون قصيرة الأجل) ما عدى السلفيات

البنكية. ولاشك أن الحاجة إلى رأس المال العامل فكرة مهمة بالنسبة للمؤسسة، فهي تعطيه صورة واضحة عن مدى قدرة

المؤسسة على مواجهة التزاماتها في أية لحظة خلال دورة الاستغلال.

يتم حساب احتياجات رأس المال العامل كما يلي:<sup>1</sup>

$$\text{احتياجات رأس المال العامل الدائم} = \text{احتياجات الدورة} - \text{موارد الدورة}$$

أو

$$\text{احتياجات رأس المال العامل} = (\text{الأصول المتداولة} - \text{القيم الجاهزة}) - (\text{الديون قصيرة الأجل} - \text{السلفيات البنكية})$$

تغيرات احتياجات رأس المال العامل تتمثل في:

- ♦ احتياجات رأس المال العامل موجبة: هذا يدل على أن المؤسسة بحاجة إلى مصادر أخرى تزيد مدتها عن السنة، وذلك لتغطية احتياجات الدورة، وتقدر قيمة تلك المصادر قيمة احتياجات رأس المال العامل، مما يتطلب وجود رأس مال عامل موجب لتغطية هذا العجز.
- ♦ احتياجات رأس المال العامل سالبة: هذا يعني أن المؤسسة قد غطت احتياجات دورتها، ولا تحتاج إلى موارد أخرى، ونقول أن الحالة المالية للمؤسسة جيدة.

<sup>1</sup> ناصر دادي عدون، نواصر محمد فتحي، مرجع سابق، ص50.

♦ **احتياجات رأس المال العامل معدومة:** عندما تكون موارد الدورة تغطي احتياجات الدورة، هنا يتحقق توازن المؤسسة، مع الاستغلال الأمثل للموارد.

**3) الخزينة:** يعتبر تسيير الخزينة المحور الأساسي في تسيير السيولة، ويظهر التضارب بوضوح بين السيولة والربحية، فزيادة قيمة الخزينة تزيد من مقدرة المؤسسة على تسديد المستحقات بسرعة، ويتبدد معها مشكل وفاء المؤسسة بالتزاماتها نحو دائئيه<sup>1</sup>.

وتحسب الخزينة بإحدى العلاقتين التاليتين:

$$\text{الخزينة} = \text{القيم الجاهزة} - \text{السلفيات البنكية}$$

أو

$$\text{الخزينة} = \text{رأس المال العامل} - \text{احتياجات رأس المال العامل}$$

ويمكن أن نميز ثلاث حالات للخزينة وهي:

♦ **الخزينة موجبة:** هذا يدل على أن رأس المال العامل قادر على تمويل احتياجات الدورة، وهناك فائض يضم إلى الخزينة، إلا أن عملية تجميد الأموال ليست في صالح المؤسسة، لذلك ينبغي على المؤسسة استعمال هذه الأموال في تسديد ديونها القصيرة الأجل أو تحويلها إلى استثمارات.

♦ **خزينة سالبة:** نجد أن احتياجات رأس المال العامل أكبر من رأس المال العامل، أي تفتقر المؤسسة إلى أموال لتمويل عملياتها الاستغلالية، فتلجأ إلى الاقتراض قصير الأجل، وإن دام الحال فإن المؤسسة تواجه خطر دائم ومستمر، هذه الوضعية تعني أن رأس المال العامل لا يغطي جزء من احتياجات الدورة، بل تمويل هذه الاحتياجات عن طريق ديون قصيرة الأجل، وهذا ما يسبب اختلال في الخزينة نتيجة نقص الأموال السائلة لمواجهة الديون الفورية

♦ **الخزينة الصفرية:** إذا كانت الخزينة صفرية فهذا يعني أن رأس المال العامل مساوي لاحتياجات رأس المال العامل، وهي الوضعية المثلى لأنه لا يوجد إفراط أو تبذير للأموال مع عدم وجود احتياجات في نفس الوقت

**ثالثاً - مؤشرات هيكلية<sup>2</sup>:**

هي مجموعة النسب التي تفيد المحلل المالي في تشخيص التوازنات المالية للمؤسسة على المدى المتوسط والطويل، و يتم من خلالها تقييم سياسة الاستثمار، وكذا السياسة المنتهجة من طرف المؤسسة.

<sup>1</sup> مبارك لسوس، التسيير المالي، ديوان المطبوعات الجامعية، ط 2 الجزائر، 2012، ص 35.

<sup>2</sup> خميسي شيحة، التسيير المالي للمؤسسة: دروس ومسائل محلولة، دار هومة للطباعة، الجزائر، 2012، ص 83.

♦ نسبة التمويل الدائم:

وهي تقيس مدى قدرة المؤسسة على تمويل أصولها الثابتة باستخدام الأموال الدائمة، ويدل على نسبة التغطية المالية لأصول الثابتة بواسطة الأصول الدائمة وتعطى بالعلاقة التالية:

$$\text{نسبة التمويل الدائم} = \text{أموال دائمة} / \text{أصول ثابتة}$$

♦ فإذا كانت النسبة أكبر من الواحد يعني أن الأموال الدائمة أكبر من الأصول الثابتة أو بمعنى آخر رأس المال العامل الصافي أكبر من الصفر وهذا يدل على حالة التوازن.

♦ وإذا كانت النسبة أقل من الواحد يعني أن رأس المال العامل الصافي أقل من الصفر وهذا يدل على حالة عدم التوازن، لأن الأموال الدائمة والتي وجودها تحت تصرف المؤسسة لفترة طويلة تتناسب مع الأصول الثابتة غير كافية لتمويل هذه الأخيرة و بالتالي تكون المؤسسة قد لجأت إلى الديون قصيرة الأجل لتمويلها وهي وضعية ليست سليمة.

♦ وإذا كانت النسبة تساوي الواحد معناه رأس المال العامل الصافي يساوي الصفر وهذا يدل على أن الأموال الدائمة تساوي الأصول الثابتة و بالتالي لم يبق سوى هامش والذي يمثل رأس المال العامل الصافي يستعمل في تمويل دورة الاستغلال.

♦ نسبة التمويل الذاتي

تعتبر الأموال الخاصة مصدر دائم يستخدم في تمويل الأصول الثابتة للمؤسسة بمواردها الخاصة، وتعطى نسبة التمويل الذاتي بالعلاقة التالية:

$$\text{نسبة التمويل الذاتي} = \text{الأموال الخاصة} / \text{الأصول الثابتة}$$

نسبة التمويل الذاتي تبين مدى إمكانية المؤسسة في تمويل أصولها الثابتة بواسطة الأموال الخاصة .

♦ إذا كانت هذه النسبة مساوية للواحد فإن رأس مال العامل الخاص مساوي للصفر ويبقى ذلك لأن الأصول الثابتة مغطاة بالأموال الخاصة أما الديون الطويلة إن وجدت فهي تغطي الأصول المتداولة ويخون رأس المال العامل الصافي أكبر من الواحد.

♦ إذا كانت النسبة أكبر من الواحد يعني أن المؤسسة تمول قيمتها الذاتية بأموالها الخاصة وهناك فائض من هذه الأموال بالإضافة إلى ديون طويلة لتمويل الأصول المتداولة، وهذا ما ليس مفيدا للمؤسسة لأن الديون طويلة الأجل عليها فوائد والأصول المتداولة ليس لها فوائد.<sup>1</sup>

رابعا- مؤشر المديونية: يقيس هذا المؤشر مقدرة المنشأة على سداد ديونها عند موعد استحقاقها بغض النظر عن كونها قروض طويلة أو قصيرة الأجل.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> قمري زينة، مرجع سابق، ص 09.

<sup>2</sup> علي حميد المهدي العلي وآخرون، مرجع سابق، ص 08.

ويتم حساب مؤشر المديونية من خلال<sup>1</sup>:

**1- خسة الاستقلالية المالية:** لمعرفة مدى استقلالية المؤسسة ماليا يتم مقارنة الأموال الخاصة بمجموع الخصوم وتعطى بالعلاقة

التالية:

$$\text{نسبة الاستقلالية المالية} = \frac{\text{الأموال الخاصة}}{\text{مجموع الخصوم}}$$

يجب أن تنخفض هذه النسبة عن 0.5، أي يجب أن تمثل الأموال الخاصة أقل من 50% من مجموع الخصوم، وإلا تكون المؤسسة قد فقدت استقلاليتها لأن مواردها مشككة بأكثر من 50% من الديون.

**2- خسة قابلية التسديد:** تقيس مدى قابلية المؤسسة للوفاء بديونها بمقارنة مجموع الديون بمجموع الأصول وتعطى بالعلاقة

التالية:

$$\text{نسبة قابلية التسديد} = \frac{\text{مجموع الديون}}{\text{مجموع الأصول}}$$

- ♦ إذا كانت هذه النسبة أقل من 0.5 معنى ذلك أن المؤسسة لها ضمانات لديون الغير و بالتالي لها الحظ في الحصول على ديون أخرى في حالة طلبها.
- ♦ إذ كانت هذه النسبة أكبر من 0.5 معنى أن ديون المؤسسة تمثل أكثر من 50% من مجموع أصولها و بالتالي فإن أكثر من 50% من أصول المؤسسة ممولة بالديون.

ومن أهم المؤشرات والنسب التي تستخدم في تقييم الأداء لمختلف وظائف إدارة المواد والإمداد هي:

**المطلب الثالث: أهم مؤشرات تقييم الاداء المالي لأنشطة اللوجستك**

**أولاً- مؤشرات قياس وظيفة الشراء<sup>2</sup>**

**1 1) مؤشرات تكلفة الموارد:**

**1- مؤشر تكلفة المواد**

تكلفة المواد للمنتج

$$\text{مؤشر تكلفة المواد} = \frac{\text{تكلفة المواد للمنتج}}{\text{تكلفة الإنتاج للمنتج}}$$

تكلفة الإنتاج للمنتج

<sup>1</sup> علي شيتور، مساهمة الرقابة الداخلية في تحسين الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة التسيير السياحي-بسكرة، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم المالية والمحاسبية، تخصص فحص محاسبي، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013-2014، ص58.

<sup>2</sup> رسمية زكى قرياقص، عبد الغفار الحنفي، الاتجاهات الحديثة في: إدارة الإمداد والمخزون، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص-ص 410-412.

2 مؤشر تكلفة المواد/ المبيعات

$$\text{مؤشر تكلفة المواد/ المبيعات} = \frac{\text{تكلفة المواد لكل منتج}}{\text{المبيعات لهذا المنتج}}$$

3 مؤشر المواد التالفة

$$\text{مؤشر المواد التالفة} = \frac{\text{تكلفة المواد التالفة}}{\text{إجمالي تكلفة المواد}}$$

4 مؤشر الانحراف في المواد

$$\text{مؤشر الانحراف في المواد} = \frac{\text{قيمة المواد المستخدمة}}{\text{القيمة المعيارية لكمية المواد}}$$

1 (2) مؤشرات تقييم المورد (البائع للمواد):

1 مؤشر جودة المورد

$$\text{مؤشر جودة المورد} = \frac{\text{عدد الوحدات المرفوضة}}{\text{عدد الوحدات المستلمة}}$$

2 مؤشر تقييم درجة تنفيذ البائع لتعهداته

$$\text{مؤشر تقييم درجة تنفيذ البائع لتعهداته} = \frac{\text{عدد الطلبات التي سلمت في تواريخها}}{\text{عدد الطلبات التي تم استلامها}}$$

3 مؤشر تقييم السعر

$$\text{مؤشر تقييم السعر} = \frac{\text{أقل سعر تم الاتفاق عليه}}{\text{السعر المعروض من قبل البائع}}$$

4 مؤشر الموقف الكلي للبائع

$$\text{مؤشر الجودة} \times \text{أ} + \text{مؤشر تنفيذ التعهد} \times \text{ب} + \text{مؤشر السعر} \times \text{ج}$$

حيث أ، ب، ج هي أوزان ترجيحية تعطى لكل من هذه المؤشرات حسب أهميتها

1 (3) مؤشرات التنبؤ وتخطيط الاحتياجات من المواد:

1 - مؤشر التنبؤ بالسعر

$$\frac{\text{السعر المتوقع}}{\text{السعر الفعلي السائد}} = \text{مؤشر التنبؤ بالسعر}$$

2 - مؤشر دقة التنبؤ

$$\frac{\text{السعر المتوقع}}{\text{السعر الحالي للمواد}} = \text{مؤشر دقة التنبؤ}$$

3 - مؤشر الخصم النقدي (للكمية)

$$\frac{\text{الخصم النقدي بسبب الكمية}}{\text{إجمالي قيمة المشتريات}} = \text{مؤشر الخصم النقدي}$$

4 - مؤشر الخصم النقدي (بسبب السداد المبكر)

$$\frac{\text{الخصم النقدي بسبب السداد المبكر}}{\text{المبيعات لهذا المنتج}} = \text{مؤشر الخصم النقدي}$$

5 - مؤشر الخصم النقدي الكلي

$$\frac{\text{إجمالي الخصم النقدي (بسبب الكمية أو السداد المبكر)}}{\text{إجمالي قيمة المشتريات}} = \text{مؤشر الخصم النقدي الكلي}$$

6 - مؤشر الزمن المستغرق في إعداد الأمر

$$\frac{\text{إجمالي الزمن المستغرق في إعداد الأوامر}}{\text{عدد الأوامر المنفذة}} = \text{مؤشر الزمن المستغرق في إعداد الأمر}$$

7 - مؤشر كفاءة الشراء

$$\text{مؤشر كفاءة الشراء} = \frac{\text{إجمالي قيمة المشتريات}}{\text{إجمالي تكاليف إدارة الشراء}}$$

8 - مؤشر تكلفة الاتصال

$$\text{مؤشر تكلفة الاتصال} = \frac{\text{تكلفة التليفونات، التلكس، البريد، الفاكس}}{\text{قيمة المشتريات}}$$

9 - مؤشر التطور والنمو

$$\text{مؤشر التطور والنمو} = \frac{\text{عدد الموردين}}{\text{إجمالي عدد الأصناف}}$$

10 - مؤشر استثمار الوقت

$$\text{مؤشر استثمار الوقت} = \frac{\text{الزمن المستغرق في الاتصال بالموردين}}{\text{إجمالي ساعات العمل المتاحة}}$$

11 - مؤشر المنازعات القضائية

$$\text{مؤشر المنازعات القضائية} = \frac{\text{إجمالي المنازعات التي كسبتها الشركة}}{\text{إجمالي القضايا المرفوعة}}$$

12 - مؤشر الكفاءة في المساومة

$$\text{مؤشر الكفاءة في المساومة} = \frac{\text{السعر الفعلي الذي دفعته الشركة}}{\text{السعر السوقي}}$$

13 - مؤشر التوريد المحلي

$$\text{قيمة الأصناف المستوردة}$$



$$\text{مؤشر التوريد المحلي} = \frac{\text{إجمالي قيمة المواد المستهلكة}}{\text{إجمالي المبيعات / الشراء}}$$

#### 14 - مؤشر المبيعات / الشراء

إجمالي المبيعات

$$\text{مؤشر المبيعات / الشراء} = \frac{\text{إجمالي المبيعات}}{\text{إجمالي المشتريات}}$$

إجمالي المشتريات

#### ثانياً - تقييم إدارة المخزون والتخزين<sup>1</sup>:

يتطلب الأمر وجود عدد من المؤشرات لتقييم إدارة المخزون والتخزين للمواد الأولية، وقطع الغيار، والأجزاء النصف مصنعة أو التامة الصنع، أو المنتجات النهائية والمنتجات تحت التصنيع أو التشغيل، ومن أهم هذه المؤشرات مايلي:

#### 2 (1) تقييم إدارة المخزون:

##### 1 - معدل كفاية المخزون بالأسبوع

المواد المخزنة

$$\text{معدل كفاية المخزون بالأسبوع} = \frac{\text{المواد المخزنة}}{\text{الاستهلاك الأسبوعي}}$$

الاستهلاك الأسبوعي

##### 2 - معدل كفاية المواد المطلوبة

المواد المطلوبة

$$\text{معدل كفاية المخزون بالأسبوع} = \frac{\text{المواد المطلوبة}}{\text{الاستهلاك الأسبوعي}}$$

الاستهلاك الأسبوعي

##### 3 - معدل دوران المخزون (التام الصنع)

المبيعات السنوية

$$\text{معدل دوران المخزون (التام الصنع)} = \frac{\text{المبيعات السنوية}}{\text{متوسط المخزون}}$$

متوسط المخزون

<sup>1</sup> رسمية زكى قرياقص، عبد الغفار حنفي، مرجع سابق، ص- ص 413-416

4 - معدل دوران المخزون (المواد الخام)

$$\text{معدل دوران المخزون (المواد الخام)} = \frac{\text{الاستهلاك السنوي من الخامات}}{\text{متوسط المخزون}}$$

5 - درجة أهمية الصنف (بالوحدات)

$$\text{درجة أهمية الصنف (بالوحدات)} = \frac{\text{عدد وحدات صنف معين}}{\text{إجمالي عدد الوحدات من الأصناف}}$$

6 - مؤشر الأهمية للصنف (بالقيمة)

$$\text{مؤشر الأهمية للصنف (بالقيمة)} = \frac{\text{قيمة الصنف المعين}}{\text{إجمالي المخزون من الأصناف}}$$

7 - مؤشر نفاذ المخزون

$$\text{مؤشر نفاذ المخزون} = \frac{\text{عدد مرات نفاذ المخزون}}{\text{عدد مرات طلب المستلزمات}}$$

8 - مؤشر خسائر الإنتاج نتيجة نفاذ المخزون

$$\text{مؤشر نفاذ الإنتاج نتيجة نفاذ المخزون} = \frac{\text{عدد ساعات تعطل الإنتاج بسبب عدم وجود مخزون}}{\text{إجمالي ساعات الإنتاج المخططة}}$$

9 - مؤشر قطع الغيار

$$\text{مؤشر قطع الغيار} = \frac{\text{قيمة المخزون من قطع الغيار}}{\text{قيمة السلع الرأسمالية}}$$

10 - مؤشر معدل دوران قطع الغيار

$$\text{مؤشر معدل دوران قطع الغيار} = \frac{\text{قطع الغيار المستهلكة}}{\text{متوسط المخزون من قطع الغيار}}$$

2 (2) تقييم وظيفة التخزين:

1 - مؤشر تكلفة المناولة

إجمالي تكلفة المناولة

$$\text{مؤشر تكلفة المناولة} = \frac{\text{إجمالي تكلفة المناولة}}{\text{إجمالي قيمة المواد المستلمة والصادرة}}$$

إجمالي قيمة المواد المستلمة والصادرة

2 - مؤشر الخسارة نتيجة المناولة

إجمالي قيمة الخسائر بسبب المناولة

$$\text{مؤشر الخسارة نتيجة المناولة} = \frac{\text{إجمالي قيمة الخسائر بسبب المناولة}}{\text{إجمالي قيمة المواد المستلمة والصادرة}}$$

إجمالي قيمة المواد المستلمة والصادرة

3 - مؤشر كفاية التخزين

إجمالي الطلبات التي نفذت فوراً

$$\text{مؤشر كفاية التخزين} = \frac{\text{إجمالي الطلبات التي نفذت فوراً}}{\text{إجمالي الطلبات خلال الفترة}}$$

إجمالي الطلبات خلال الفترة

4 - مؤشر الكفاءة في استلام الأصناف الضخمة

إجمالي الوحدات الناقصة

$$\text{مؤشر الكفاءة في استلام الأصناف الضخمة} = \frac{\text{إجمالي الوحدات الناقصة}}{\text{إجمالي عدد الوحدات}}$$

إجمالي عدد الوحدات

5 - مؤشر الخسارة نتيجة التخزين

قيمة الخسارة في المخزون بسبب التلف أو التقادم أو الاختلاس

$$\text{مؤشر الخسارة نتيجة التخزين} = \frac{\text{قيمة الخسارة في المخزون بسبب التلف أو التقادم أو الاختلاس}}{\text{متوسط قيمة المخزون}}$$

متوسط قيمة المخزون

6 - مؤشر التقدم الفني بالوحدات

عدد الوحدات الراكدة

$$\text{مؤشر التقدم الفني بالوحدات} = \frac{\text{عدد الوحدات الراكدة}}{\text{إجمالي عدد الوحدات المخزونة}}$$

إجمالي عدد الوحدات المخزونة

7 - مؤشر التقادم (بالقيمة)

$$\frac{\text{قيمة الأصناف الراكدة}}{\text{إجمالي قيمة المخزون}} = \text{مؤشر التقادم (بالقيمة)}$$

8 - مؤشر استغلال المساحة

$$\frac{\text{المساحة المستخدمة في التخزين}}{\text{إجمالي المساحة المتاحة للتخزين}} = \text{مؤشر استغلال المساحة}$$

9 - مؤشر كفاءة الرقابة على الجودة

$$\frac{\text{إجمالي قيمة المواد المرفوضة نتيجة الفحص}}{\text{إجمالي قيمة المواد غير المطابقة للمواصفات}} = \text{مؤشر كفاءة الرقابة على الجودة}$$

2 (3) المؤشرات الخاصة بتنميط المواد، والتصنيف للمخزون، تحليل القيمة:

1 - مؤشر فعالية تحليل القيمة

$$\frac{\text{الوفورات بسبب تحليل التكلفة (القيمة)}}{\text{إجمالي تكلفة المواد}} = \text{مؤشر فعالية تحليل القيمة}$$

2 - مؤشر فعالية التنميط

$$\frac{\text{عدد الأصناف بعد التنميط}}{\text{إجمالي عدد الأصناف قبل التنميط}} = \text{مؤشر فعالية التنميط}$$

3 - مؤشر التصنيف للمخزون

$$\frac{\text{عدد الأصناف المصنفة}}{\text{مؤشر التصنيف للمخزون}} = \frac{\text{إجمالي عدد الأصناف}}{\text{مؤشر التصنيف للمخزون}}$$

4 - مؤشر الترميط

$$\frac{\text{عدد الأصناف المتماثلة ولكنها مختلفة من حيث التوصيف}}{\text{مؤشر الترميط}} = \frac{\text{إجمالي عدد الأصناف}}{\text{مؤشر الترميط}}$$

2 (4) مؤشر تكلفة النقل أو الشحن:

1 - مؤشر تكلفة النقل أو الشحن:

$$\frac{\text{أقل سعر معروض للنقل}}{\text{مؤشر تكلفة النقل أو الشحن}} = \frac{\text{التعريف المتعارف عليها}}{\text{مؤشر تكلفة النقل أو الشحن}}$$

2 - معدل استغلال الشاحنة

$$\frac{\text{ساعات التشغيل الفعلية للشاحنة}}{\text{مؤشر استغلال الشاحنة}} = \frac{\text{الطاقة} \times \text{عدد الرحلات}}{\text{مؤشر استغلال الشاحنة}}$$

3 - مؤشر صيانة الشاحنة

$$\frac{\text{إجمالي الوقت المستغرق في الصيانة}}{\text{مؤشر صيانة الشاحنة}} = \frac{\text{إجمالي الساعات المتاحة لعمل الشاحنة}}{\text{مؤشر صيانة الشاحنة}}$$

4 - مؤشر الطاقة

$$\frac{\text{إجمالي الشحنات بشاحنة الشركة}}{\text{مؤشر الطاقة}} = \frac{\text{إجمالي الشحنات}}{\text{مؤشر الطاقة}}$$

5 مؤشر التسليم المجدول أو المخطط

عدد الأوامر التي تم تسليمها حسب مواعيدها

$$\text{مؤشر التسليم المجدول أو المخطط} = \frac{\text{عدد الأوامر التي تم تسليمها حسب مواعيدها}}{\text{إجمالي عدد الطلبات التي تم استلامها}}$$

إجمالي عدد الطلبات التي تم استلامها

6 -التكلفة بالميل/ الطن:

إجمالي تكلفة قسم النقل

$$\text{التكلفة بالميل/ الطن} = \frac{\text{إجمالي تكلفة قسم النقل}}{\text{الوزن للشحنات} \times \text{عدد الأميال}}$$

الوزن للشحنات × عدد الأميال

7 مؤشر الخسارة نتيجة التوزيع

تكلفة التوزيع

$$\text{مؤشر الخسارة نتيجة التوزيع} = \frac{\text{تكلفة التوزيع}}{\text{قيمة المبيعات للأصناف التي تم توزيعها}}$$

قيمة المبيعات للأصناف التي تم توزيعها

المطلب الرابع: تقييم الأداء المالي، الفوائد المرجوة و الاخطاء المحتملة

أولاً، الجهات المستفيدة من تقييم الاداء المالي:

يوجد العديد من الأطراف التي تستفيد من تقييم الأداء المالي للمؤسسة أهمها: <sup>1</sup>

- 1 -الإدارة: تعتبر الإدارة المستخدم الأول والأكبر لعملية تقييم الأداء المالي، فهي تسمح لها بمقارنة الأداء المالي للسنة الحالية مع السنوات السابقة والتأكد من مدى تحقيق الأهداف المهترة، وكذا معرفة وزنها با لمقارنة مع م لفسيتها في السوق، وتسطير الاستراتيجيات التي تراها م مناسبة لزيادة ورفع حصتها السوقية. حيث تملك الإدارة العليا مصادر كثيرة للحصول على المعلومات.
- 2 حملة الأسهم: وهم يتطلعون الى تعظيم الإيرادات وتوزيعها عليهم، كما يسعون إلى تحقيق الوفو المبتقيلي باحتجاز أرباحهم وتعظيم رأس المال.
- 3 حملة الأسهم الممتازة: وهم يتطلعون الى استقرار الأرباح بمستوى معين، بحيث يوفر تغطية ملائمة لتوزيعات الأرباح.
- 4 حملة السندات: ويشمل الأفراد والبروك أو ا لمؤسسات المالية الذين تمهمم الأرباح الحالية و المبتقيلية، وذلك لتقييم قدرة المؤسسة على تغطية ديونها.

<sup>1</sup> رواجحة عماد الدين، دور جدول سيولة الخزينة في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مطاحن الزيبان القنطرة 2014-2016، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص فحص محاسبي، جامعة محمد خبضر بسكرة، 2016-2017، ص،ص 44،45.

5 -البنوك والمؤسسات المالية :وهم مهتمون بالتغيرات الرئيسية التي تطرأ على متعلقات المؤسسة، والتأكد من مدى كفاية الموجودات الحالية لتوفير الضمانات لطلبهم على المؤسسة.

6 -المحللون الماليون، والمستثمرين، والمضاربون في السوق المالي :وهدفهم الرئيسي مقارنة تقييم أسهم المؤسسة مع المؤسسات المنافسة والمهائلة لتحديد قرار الاستثمار.

ثانيا، الأخطاء التي تواجه عملية تقييم الأداء المالي:

إن موضوع تقييم الأداء موضوع حساس و مثير للجدل و ذلك لكونه متعلق بأداء الفرد العامل بالمؤسسة سواء كان رئيسا أو مرؤوسا، وهذا الجدل والخلاف نابع من طبيعة العملية حيث أنها تتضمن الحكم على شخص من قبل شخص آخر و ما يتضمنه هذا الحكم من مؤثرات أو أخطاء قد تجعل الحكم أو تقييم الأداء غير موضوعي و بالتالي عدم مصداقيته و هذه الأخطاء غالبا ما تكون ناتجة إما من المقوم للأداء أو من نظام التقييم في حد ذاته و سوف نذكر الأسباب و الأخطاء التي تؤثر على نجاح التقييم في الآتي<sup>1</sup>

◀ الانطباع الشخصي : و يتمثل هذا الخطأ في أن المقوم يحكم على الفرد العامل حكم مسبق من قبل إجراء عملية التقييم سواء بالإيجاب أو سلب.

◀ التساهل و التشدد :إن شخصية القائم بتقييم الأداء و طريقة تفكيره تؤثر في عملية التقييم فبعض الرؤساء مثلا لديهم ميل لإعطاء تقديرات عالية لجميع مرؤوسهم بغض النظر عن الفروق الفردية لديهم، وغالبا ما يكون السبب في هذا الميل ناتج عن خشية الرؤساء من رد فعل المرؤوسين و تجنباً لمعاداتهم وكسبا لرضاهم و تعاطفا معهم أو لإيهام الآخرين بأن إدارتهم جيدة و ناجحة و على نحو متناقض فهناك بعض الرؤساء للإعطاء تقديرات منخفضة دون النظر إلى الأداء الفعلي و هذا يؤثر في نظام الترقية و المكافأة.

◀ الاتجاه نحو الوسط : يتجه القائم بالأداء إلى إعطاء تقديرات متوسطة أو أقل من المتوسط لجميع المرؤوسين أو العمال التابعين لديهم و هذا تفاديا لصدمات.

◀ التحيز الشخصي : و يحدث هذا نتيجة لميل الرئيس و تفضيله لأفراد معينين لأسباب ليس لها علاقة بعملية التقييم سواء كانت شخصية أو اجتماعية أو نفسية مثل: الزمالة و الصداقة و العلاقات العائلية... الخ

◀ خطأ الحدائة : أن القائم بعملية التقييم يلاحظ سلوك العامل في الفترة الأخيرة و يعطيه تقديرات عالية بغض النظر عن سلوكه و أدائه قبل ذلك.

◀ اختلاف عملية تقييم الأداء بالعرض منها فإذا كانت لترقية هناك تقديرات موظفيهم من هذا الغرض

<sup>1</sup> السعيد بلوم، أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية، دراسة ميدانية بمؤسسة المحركات والجرارات سوناكوم رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في تنمية الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة، بون سنة، ص،ص75،76.

## المبحث الثالث: الرقابة وتقييم الأداء المالي لسلسلة الإمداد

سنتطرق في هذا المبحث الى الرقابة على نشاط الإمداد، تكلفة الإمداد والأداء المالي للمشروع واستعمال المؤشرات القياسية للنتائج والفوائد المنتظرة من تسيير سلسلة الإمداد.

## المطلب الأول: الرقابة على نشاط الإمداد

تهدف وظيفة الرقابة الى التأكد من أن الأداء في مجال الإمداد يتماشى مع الخطط الموضوعة مسبقا وتعتمد عملية الرقابة بشكل كامل على المعلومات التي يوفرها نظام المعلومات الإدارية، وتظهر العناصر الرئيسية لنشاط الرقابة في الشكل رقم (02-02) والذي يشير الى العناصر الرئيسية المكونة لنظام الرقابة وهي:<sup>1</sup>

1 -المعايير أو الأهداف.

2 -قياس الأداء.

3 -المقارنة والتصحيح.

## 1 -المعايير أو الأهداف:

يمكن تحديد المعايير أو الأهداف التي تستخدم لتقييم الأداء في مجال الإمداد باستخدام عدة طرق. وقد يلجأ مدير الإمداد الى وضع معايير في ضوء الخطط المحددة لحركة المخزون وفي ضوء التكاليف المتوقعة، يمكن أيضا تحديد هذه المعايير بالاستعانة بمستويات التشغيل الخاصة بالمشروعات المنافسة أو بالمشروع نفسه ولكن في فترات سابقة.

## 2 -قياس الأداء:

عند قياس الأداء في مجال الإمداد لا بد أن نتوقع حدوث بعض الانحرافات في الأداء الفعلي عن الأداء المخطط، ولكن إذا زادت هذه الانحرافات عن الحد المقبول فان هذا يعني أن هناك مشاكل في بعض مجالات التشغيل.

وتقوم الإدارة بالحصول على المعلومات الخاصة بمستويات الأداء عن طريق:

## ◆ التقارير

تمثل التقارير الأسلوب التقليدي المستخدم لقياس الأداء، وفي مجال الإمداد تشمل التقارير حالة المخزون ومعدل استخدام أسطول النقل وتكاليف النقل ومعدل استخدام المخازن والمستودعات وأنشطة تشغيل الأوامر...

وتساعد التقارير على مقارنة الأداء الفعلي ببعض المعايير مثل التقرير الذي يظهر في الجدول رقم (01-02) والذي يساعد على قياس كفاءة نشاط الإمداد لأنه يقيس مستوى الأداء على أساس نسبي حيث يتم تحليل العلاقة بين مخرجات و مدخلات النشاط.

<sup>1</sup> جمال فريد مصطفى، مرجع سابق، ص-347 -353



فنجد على سبيل المثال أن معدل استخدام المخازن والمستودعات خلال الفترة وبين إجمالي المساحات المتاحة، وكلما ارتفعت النسبة كلما كان ذلك دليلاً على الكفاءة لأن مساحة المخازن والمستودعات المملوكة للمشروع تمثل تكلفة ثابتة يجب استخدامها بأكبر كثافة ممكنة بحيث يمكن توزيعها على أكبر عدد ممكن من المواد والمنتجات المخزونة.

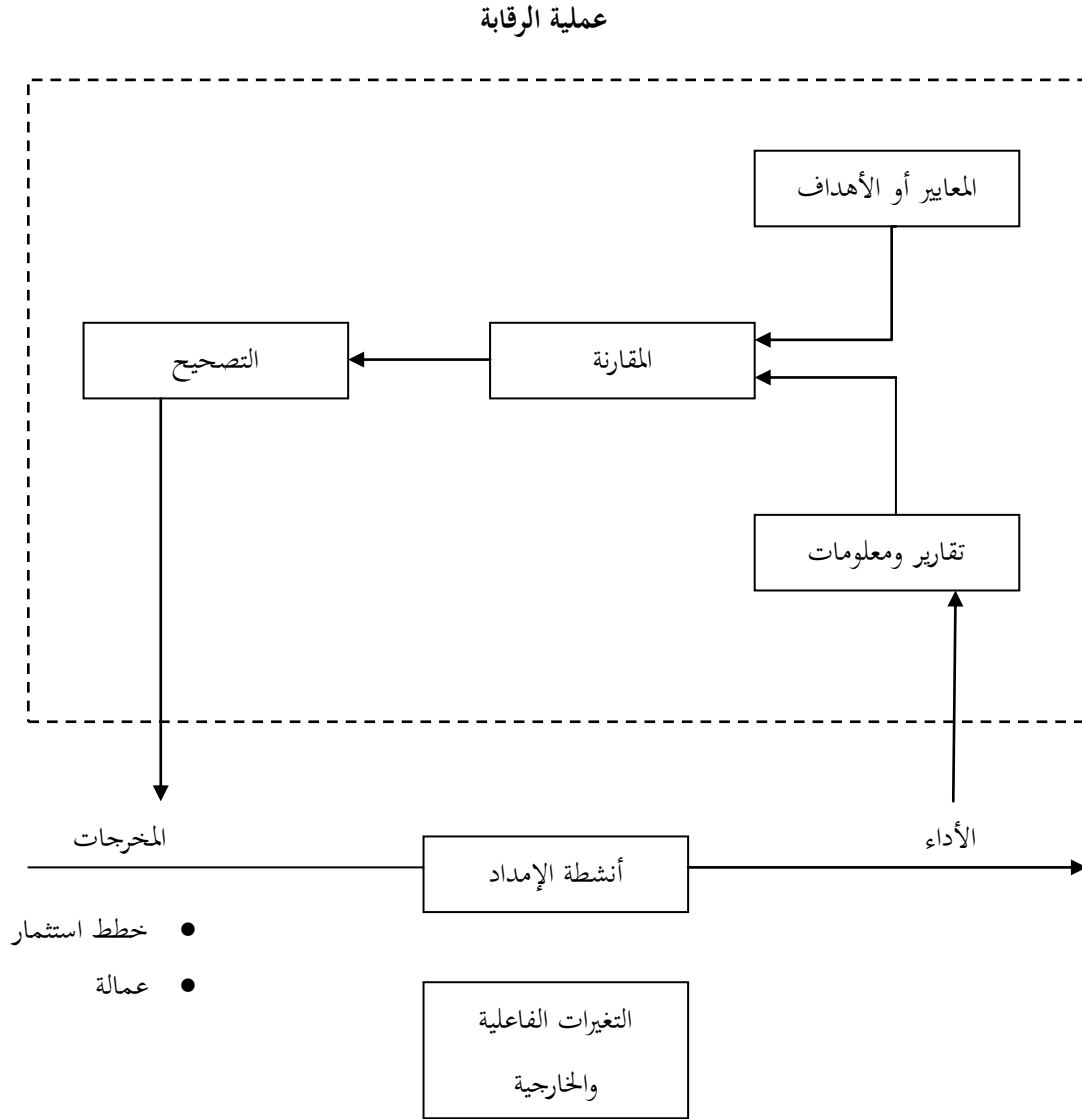
كما يساعد هذا التقرير - تقرير الإنتاجية - على دراسة اتجاهات النسب المتعلقة بأنشطة الإمداد المختلفة بالنسب المالية الخاصة وأيضاً نسب الصناعة مما يمكن من تحديد مستوى الأداء بدقة.

#### ✦ المراجعة:

يعاب على التقارير احتوائها للعديد من الأخطاء هذا بالإضافة إلى أنها لا تغطي كافة جوانب الأداء لذلك يمثل نشاط المراجعة أحد الوسائل الإدارية الفعالة لتقييم الأداء، وتوجد عدة أنواع من المراجعة في مجال الإمداد مثل المراجعة على المخزون والتي يتم عادة على أساس مستوى في جميع المشروعات التي تحتفظ بمخزون من المواد الخام أو المواد تحت التشغيل أو المواد تامة الصنع، وتستخدم البيانات في هذه أساساً لأغراض ضريبية إلا أن مدير الإمداد يستخدمها أيضاً لمعالجة أي انحرافات في التقارير الخاصة بالمخزون، وتوجد أيضاً مراجعة على فواتير الشحن.

وترجع أهمية هذا النوع من المراجعة إلى أن حجم الإنفاق على نشاط النقل يمثل 10% من المبيعات تقريباً وبالتالي فإن أي خطأ في حساب تكاليف النقل والشحن (ولو بلغ 1%) سوف يؤدي إلى تحميل المشروع لحجم كبير من الخسائر، ويتم القيام بعملية المراجعة على فترات دورية متباعدة حيث تستخدم البيانات التي يتم الحصول عليها لأغراض تخطيط نشاط الإمداد.

الشكل رقم (02-02): نظام الرقابة على نشاط الإمداد



المصدر: نihal فريد مصطفى، إدارة الإمداد، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص348.

جدول رقم (01-02): مقاييس الإنتاجية في مجال إدارة نشاط الإمداد

معايير الصناعة	معايير المشروع	النصف الأول من العام السابق	النصف الثالث من السنة	النصف الأول من السنة	مقاييس الإنتاجية
					<b>أولاً: النقل</b>
31	39	32	30	31	- تكاليف الشحن كنسبة من تكاليف التوزيع
0.5	0.5	0.9	0.5	0.5	- تكاليف الطلب كنسبة من تكاليف الشحن.
90	90	9.2	9.2	9.6	- تكاليف النقل كنسبة من المبيعات
					<b>ثانياً: المخزون</b>
					- معدل دوران المخزون
					- نسبة المخزون المتقادم الى المبيعات
					<b>ثالثاً: تشغيل الأوامر</b>
50	50	55	54	50	- الأوامر المنفذة لكل ساعة عمل
93	95	85	92	96	- نسبة الأوامر المنفذة بعد 24 ساعة من استلامها
5.0	5.0	5.65	4.95	5.50	- نسبة تكاليف تشغيل الأوامر الى هذه الأوامر المنفذة
					<b>رابعاً: المخازن</b>
70	70	70	70	75	- نسبة المساحة المستخدمة
200	200	225	250	200	- الوحدات التي يتم مناولتها خلال ساعة العمل

المصدر: نihal فريد مصطفى، إدارة الإمداد، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص 350.

### 3 -المقارنة والتصحيح:

لا تنتهي عملية الرقابة الإدارية بمقارنة الأداء الفعلي بالمعايير أو الأهداف المحددة سلفا وإنما لا بد من اتخاذ الإجراءات التصحيحية في حالة وجود انحرافات في الأداء الفعلي عن الأداء المخطط تزيد عن الحدود المقبولة أو المسموح بها. وسوف تتوقف الإجراءات التصحيحية على درجة سيطرة وتحكم الإدارة على أنشطة الإمداد فالملاحظ أن هذه الأنشطة تخضع الى مدى كبير من المتغيرات في الظروف البيئية الخارجية التي لا تستطيع الإدارة أن تؤثر عليها، فنجد مثلا أن خدمات النقل والشحن تتغير وفقا للظروف الجوية ولأسعار البترول.

#### ◀ الرقابة على الأداء وتدقيق المعلومات:

تعتبر الرقابة على الأداء من أهم الأنشطة الرقابية في المشروع وتهدف الرقابة على الأداء الى مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط للتأكد من درجة الالتزام بالمستويات المحددة مسبقا. ويتطلب إجراء هذا النوع من الرقابة توافر عدة مستويات من المعلومات داخل المشروع وبصفة عامة كلما ارتفع المستوى الإداري القائم بالرقابة في الهرم التنظيمي كلما ازدادت الحاجة الى نوعية خاصة من المعلومات والتقارير. ويرتبط بكل مستوى من مستويات الرقابة أنواع معينة من البيانات التي تساعد على ممارسة الوظيفة الإدارية ويمكن تقسيم عملية الرقابة على الأداء الى المستويات الأربعة التالية:<sup>1</sup>

- 1 -التوجيه.
- 2 -التعديل.
- 3 -اتخاذ القرارات.
- 4 -مراجعة السياسات.

#### 1 -التوجيه

عند مستويات التوجيه تدور أعمال الرقابة حول متابعة أسلوب تنفيذ الخطط التشغيلية، وهنا تظهر الحاجة الى نوعين من البيانات وهي بيانات خاصة بالمعاملات مثل إيصال استخدام طلبية العميل، وبيانات خاصة بالتصرف مثل إرسال أمر العميل الى المشروع ومراجعة المركز الائتماني للعميل والمناولة والتغليف والشحن.

وعلى فترات زمنية محددة يتم تجميع المستندات الخاصة بالمعاملات والمستندات الخاصة بالتصرف في مجموعة من التقارير التي تقدم ملخصا وافيا عن الأنشطة المختلفة ويساعد ذلك على تقييم الأداء وتحديد الانحرافات ويلاحظ أن المعلومات المرتبطة بمستوى التوجيه تتميز بالآتي:

- 1 - تدور المعلومات حول الأنشطة اليومية وتهدف الى مراجعة حالة التشغيل في ضوء القرارات المحددة مسبقا أي أن البيانات التي يقدمها نظام المعلومات لهذا المستوى هي البيانات المرتبطة بتغيير البرامج المخططة.

<sup>1</sup> نحال فريد مصطفى، مرجع سابق، ص-ص 354-356.

2 - يتم تجميع التقارير بحيث تتوفر قاعدة من البيانات يمكن استخدامها في المستويات الرقابية الأعلى، وعلى الرغم من أن مقدار حرية التصرف المسموح به لهذا المستوى من الرقابة محدود للغاية، إلا أن جميع القارات الإدارية الأعلى تعتمد على دقة المعلومات الناتجة عن هذا المستوى.

### 3 المتعديل

يهتم هذا المستوى الرقابي بتجميع المعلومات التي تشير الى وجود انحرافات عن الخطط المحددة، أي أن الرقابة هنا تهدف الى التوصل الى أي مؤشرات قد يترتب عليها مواجهة المشروع لبعض المشاكل في المستقبل وعند هذا المستوى يسمح للمدير بممارسة مقدار معين من الحرية في اتخاذ القرار:

- 1 - يجب أن يقرر ما إذا كان الانحراف عن الداء يمثل حالة استثنائية أم انه يمثل ظاهرة خطيرة.
  - 2 - يجب أن يحدد المدير ما إذا كان حل المشكلة يقع داخل إطار السلطة المفوضة إليه أم أن الأمر سوف يحتاج الى موارد إضافية.
- وفي ضوء تقييم المدير للموقف إما أن يقوم باتخاذ بعض الإجراءات التصحيحية أو يتجه نحو المستوى الأعلى (مستوى القرار) لمعالجة الموقف.

ويلاحظ أن القائم بالرقابة يحتاج عند هذا المستوى من الرقابة الى مجال محدود من المعلومات (خاصة بالمقارنة بالمعلومات اللازمة للمستوى الرقابي الأول) وهي المعلومات الأساسية التي ترتبط بمجموعة من المعاملات.

### 4 -اتخاذ القرارات

إن الرقابة عند هذا المستوى تهتم بإجراءات التعديلات اللازمة في الخطط التشغيلية وذلك لمواجهة انحرافات الأداء التي تم التوصل إليها من خلال ممارسة الرقابة عند المستويات الأدنى.

وهنا سوف نحتاج الى نوعية منتقاة من البيانات تساعد على تحديد مقدار الموارد الإضافية التي يحتاج إليها النظام للوصول الى نفس الهداف التي تنطوي عليها الخطة، فالملاحظ أن الأهداف لن تتغير (تقدم نفس مستوى الخدمة المحدد للعملاء) وإنما سوف يتم تدعيم الأداء بموارد إضافية لنستطيع الوصول الى نفس الأهداف المحددة مقدما.

### 5 -مراجعة السياسات

عند هذا المستوى الرقابي الأعلى يتم إجراء تعديلات أساسية في الأهداف وذلك بمشاركة جميع أعضاء الإدارة وفي ضوء النظرة المتكاملة للمشروع ككل.

وعند القيام بمراجعة السياسات يحتاج المدير الى كافة البيانات اللازمة لتقييم الخطط الكلية للأداء كما يحتاج الى المعلومات الكاملة عن إجمالي التكاليف المرتبطة بمستويات الأداء المخططة.

ويلاحظ أن نوعية المعلومات تتناقص في الكمية وتزداد درجة أهميتها كلما اتجهنا من المستوى الرقابي الأدنى الى المستوى الرقابي الأعلى.

### المطلب الثاني: تكلفة الإمداد والأداء المالي للمشروع

في ظل الظروف الاقتصادية التي تتميز بالتغيير وعدم التأكد تهم الإدارة العليا للمشروع بكل من إدارة الأصول وإدارة التدفقات النقدية.

ومن أكثر الاستراتيجيات الإدارية استخداما لزيادة التدفقات النقدية والعائد على الاستثمار تلك الاستراتيجيات التي تهدف الى تقليل حجم حسابات الذمم وتقليل حجم الاستثمار في المخزون.

إلا أن سياسة تخفيض حجم الاستثمار في الذمم والمخزون وفي ظل غياب أي تغيرات تكنولوجية أو أي تغيرات في نظام الإمداد يمكن أن يؤثر تأثيرا سلبيا على أرباح المشروع ويظهر ذلك كالتالي:

#### أولاً- تخفيض حجم الاستثمارات في الذمم:

إذا قام أحد المشروعات بتغيير شروط البيع الخاصة به سوف يؤثر ذلك على مركزه التنافسي في السوق مما قد يؤدي الى انخفاض مبيعاته، ومن ناحية أخرى سوف تؤدي هذه السياسة الى مواجهة عملاء المشروع لمشاكل تتعلق بالسيولة حيث يضطر الوسطاء في هذه الحالة الى تقليل حجم المخزون من منتجات هذا المشروع عن طريق إرسال طلبيات صغيرة الحجم وبشكل متكرر مما يعني تزايد تكاليف الإمداد الخاصة بكل من المنتج والموزع.

وسوف يترتب على ذلك مرة أخرى تعرض المشروع لخطر نفاذ المخزون على مستوى تجارة الجملة مما يعني المزيد من الانخفاض في المبيعات.

#### ثانياً- تخفيض حجم الاستثمار في المخزون

في حالة قيام المشروع بتقليل حجم الاستثمار في المخزون بهدف زيادة معدل دوران البضاعة سوف يؤدي ذلك الى زيادة تكاليف النقل كنتيجة لرغبة نظام الإمداد في الحفاظ على مستوى الخدمة المقدمة للعملاء ولكن في ضوء حجم أقل من المخزون، ومن ناحية أخرى قد يترتب على الفشل في الاحتفاظ بمستوى الخدمة المقدمة للعملاء أن تتناقص حصة المشروع من السوق وفي كلا الحالتين -حالة زيادة التكاليف أو حالة تناقص الإيرادات- فإن التأثير على الأرباح سوف يكون سلبا.

#### ◀ نموذج الربح الاستراتيجي

إن اهتمام إدارة المشروع بدراسة عناصر نظام الإمداد بما يؤدي الى زيادة كفاءة أو فعالية هذا النظام يمكن أن يساعد على تحقيق أهداف المشروع، ويظهر نموذج الربح الاستراتيجي كيف يمكن تغيير عناصر النموذج للتأثير على ربح المشروع وعلى معدل العائد على الأصول.

يشير نموذج الربح الاستراتيجي الى أن العائد على صافي قيمة المشروع هو عبارة عن العائد على إجمالي استثمارات الملاك في المشروع مضافا الى الأرباح المحتجزة وهذا النموذج هو دالة لمجموعة من العوامل التي تقع جميعا داخل نطاق سيطرة الإدارة وهذه العوامل هي:

- صافي الربح.
- معدل دوران الأصول.
- العائد على الأصول.
- الرفع المالي.
- العائد على صافي القيمة.

### 1 صافي الربح:

إن صافي الربح كنسبة من المبيعات يعتبر مقياس مدى كفاءة وفعالية عمليات التصنيع والبيع إلا أن صافي الربح لا يعتبر مقياسا دقيقا للأداء إلا إذا نسب للاستثمارات اللازمة لتحقيق المستوى المعين من المبيعات.

### 2 معدل دوران الأصول:

يشير معدل دوران الأصول الى نسبة الى إجمالي الأصول ويساعد هذا المقياس على تحديد مدى كفاءة استخدام الأصول المتاحة للمشروع لتحقيق مسرى معين من المبيعات.

### 3 العائد على الأصول:

العائد على الأصول هو حاصل ضرب هامش صافي الربح في معدل دوران الأصول أي أن هذا المؤشر يربط بين الربحية وبين قيمة الأصول أو الاستثمارات المستخدمة لتحقيق هذا المستوى من الربحية. ويساعد استخدام هذا المعيار على مقارنة الشركات والمشروعات المختلفة ببعضها البعض مع مراعاة أن تتم المقارنة بين الشركات التي تنتمي الى نفس الصناعة حيث يتأثر هذا المعيار الى مدى كبير بالظروف الخاصة بالصناعة المعينة. ويمكن رفع معدل العائد على الأصول إما بزيادة صافي الربح أو تخفيض حجم الاستثمار في الأصول.

### 4 الرفع المالي:

وتساوي صافي قيمة المشروع إجمالي استثمارات الملاك في رأس مال المشروع مضافا إليها الأرباح المحتجزة، فإذا استطاع أن يقرض بعض الأموال بتكلفة تبلغ 10% قبل الضريبة 5% وبعد الضريبة، ثم القيام باستثمار هذه الأرصدة المالية في أصول عائدها بعد الضريبة مقداره 15% فإن إيرادات الأسهم سوف تكون أكبر في هذه الحالة أي حالة تمويل النمو بالاقتراض عنها في حالة التمويل عن طريق إصدار أسهم جديدة. وهذا يشير الى أن المشروع قد يواجه مصاعب كبيرة في حالة قيام الإدارة باستخدام درجة كبيرة من الرفع المالي (أي معدل اقتراض مرتفع) مع حدوث انخفاض في مستويات المبيعات.

### 5 العائد على صافي القيمة:

يمثل العائد على صافي القيمة أهم المعايير التي يهتم بها حملة الأسهم أو الملاك ويتم التوصل الى معدل العائد على صافي القيمة عن طريق نسبة صافي الربح الى أموال الملكية أو يمكن القول بأن العائد على صافي القيمة هو عبارة عن حاصل ضرب العائد على الاستثمار في نسبة الرفع المالي.

المطلب الثالث: استعمال المؤشرات القياسية للناتج والفوائد المنتظرة من تسيير سلسلة الإمداد

هناك العديد من المؤشرات المقترحة اليوم لقياس مدى فعالية سلسلة الإمداد بتقريبها من مختلف الفاعلين فيها، حيث نستطيع أن نميز الرهانات الأساسية المتعلقة بفعاليتها بربطها بكل حلقة.

من خلال هذه الرؤية المرتبطة بفعالية سلسلة الإمداد تعطي المؤسسات فرصة أن تقارن أدائها بنظيرتها في نفس القطاع بعملها على تحقيق المنافع التالية:<sup>1</sup>

- ربح الوقت باستعمال المؤشرات القياسية القاعدية.
- معرفة فروقات الفعالية والتحكم فيها.
- مراقبة الأداء بالمقارنة مع المنافسين.
- تحديد المحاور التي تحقق منافع متعلقة بالمنافسة.

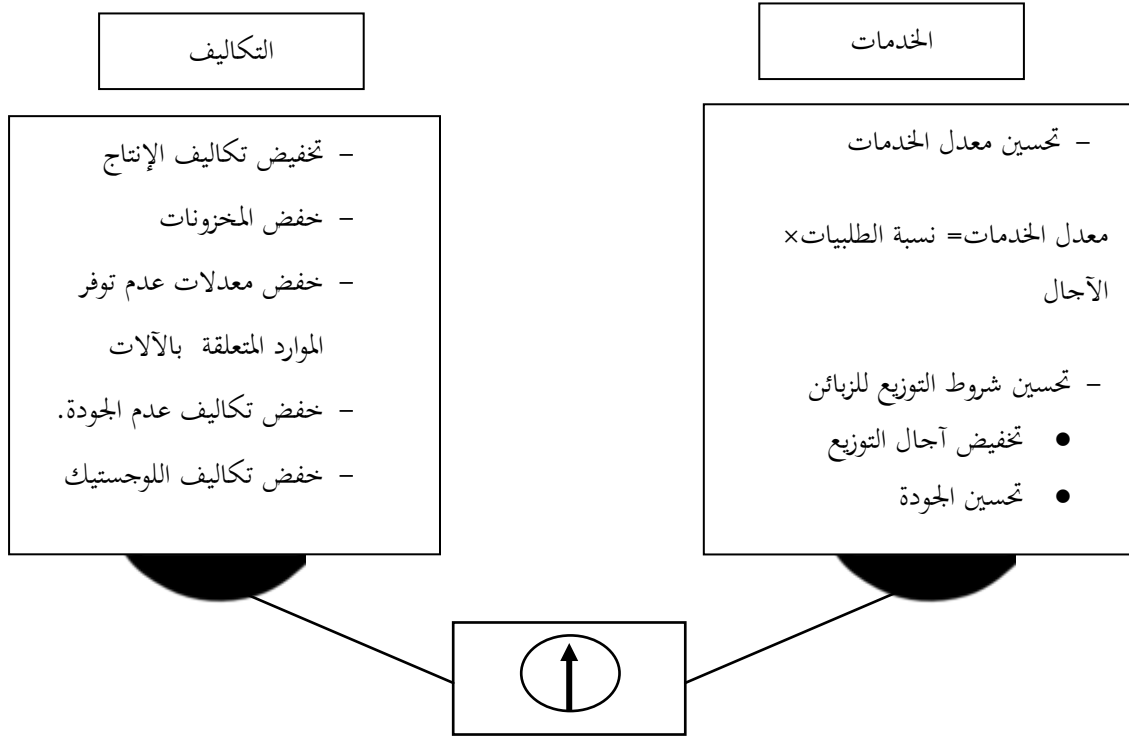
في كل حلقة من سلسلة الإمداد من الممكن إشراك مؤشرات الفعالية والأداء من الخلف الى الأمام، (عدد الأيام المتعلقة بديون الموردين، تكاليف رأس المال المتحرك، عدد أيام التخزين، التكاليف الكلية للتوزيع، عدد أيام القروض أو الديون الموجهة للزبائن، معدل خدمة الزبائن، معالجة الطلبات)، على مستوى إجمالي سلسلة الإمداد هذا المؤشر تمثيل مؤشر دورة الاستغلال.

من الواضح جدا أنه هناك نقطة هامة لقياس فعالية سلسلة الإمداد متعلقة أساسا بالوزن أو النقل المالي لسلسلة الإمداد مما أدى بالمؤسسات الى تطوير حوكمة جديدة تنظم هذا العمل، فقد حاولت هذه المؤسسات بإحداث تكامل بين مؤشرات عملية باستعمال إجراءات في إطار نظري لتقدير أو تمييز القيمة المضافة المالية لسلسلة الإمداد، أي العمل على قياس الفوائد وهوامش الربح من جهة ومن جهة أخرى المصاريف المنفقة المتعلقة باللوجستيك، بمعنى ماذا نريد أن نبيع، أو ماذا نستطيع أن نوزع.

<sup>1</sup> Michel nakhla, L'essentiel du management industriel ,l'usine nouvelle, dunod, 2<sup>eme</sup> édition 2009 , p-p 322-324.



الشكل رقم (02-03): خفض التكاليف وتقديم أقصى الخدمات وهوامش ربح مقبولة



المصدر: Michel nakhla, L'essentiel du management industriel, 'l'usine nouvelle, dunod, 2<sup>eme</sup> édition 2009, p 323

الفوائد المنتظرة من تطبيق هذا النظام هي:

- التخطيط الجيد لتسيير التدفقات لتمييز أحسن المنتجات صاحبة أكبر قيمة مضافة.
- خفض الاحتياجات للرأس المال المتداول من خلال خفض المخزونات مما يؤدي كذلك الى خفض مصاريف التشغيل وكذا خفض مصاريف المنتجات المهملة مما يؤثر على الربح الاقتصادي، ويمثل الفرق بين الإيراد الصافي للضرائب المستخرج من الاستغلال من جهة ومن جهة أخرى مكافأة رأس المال المستثمر.

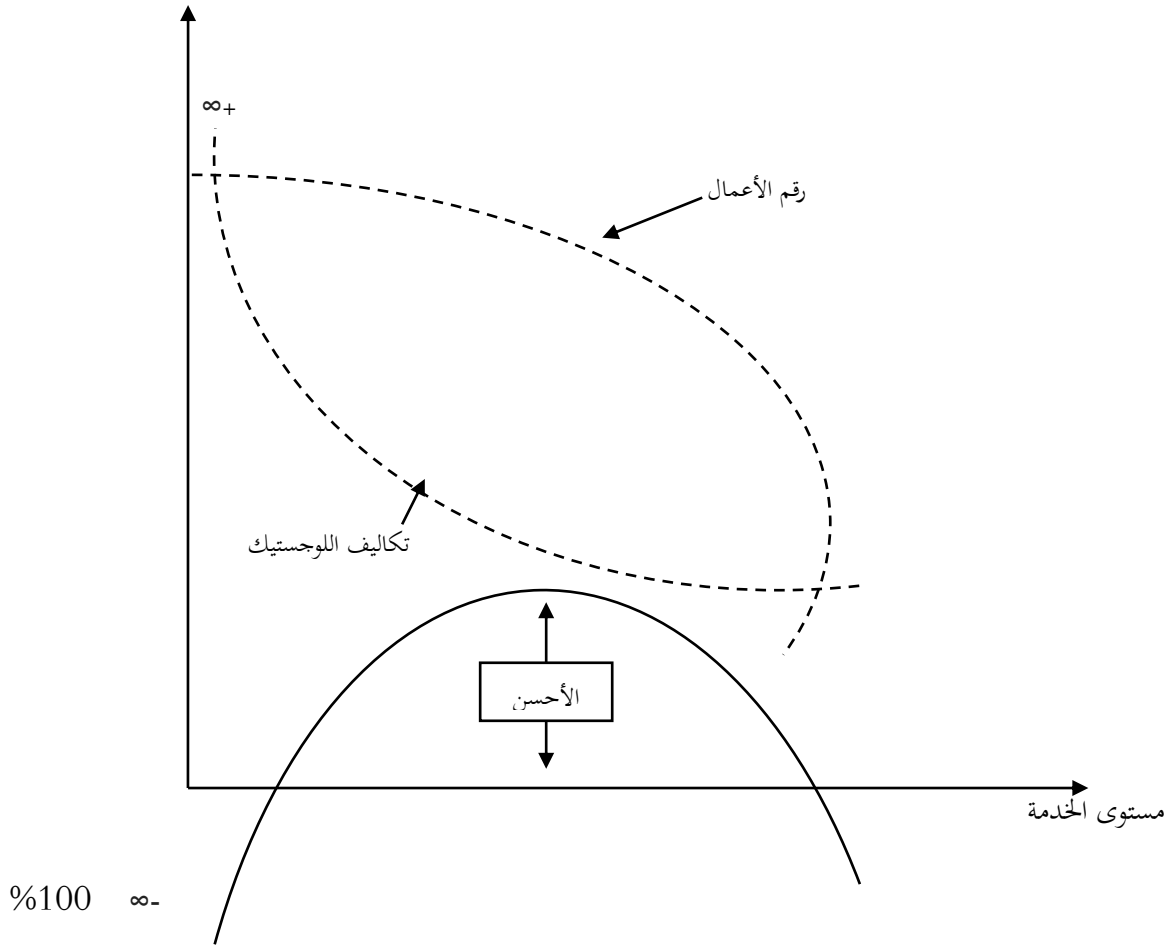
$$\Delta PE = -K \times \Delta stak$$

- زيادة نتائج الاستغلال من خلال زيادة معدل الخدمات حتى 99%.

والشكل التالي يوضح مساهمة اللوجستيك في ربح المؤسسة:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Gilles paché et Thierry Sauvage, Op. Cit, p22.

الشكل رقم (02-04): مساهمة اللوجستك في ربح المؤسسة



المصدر : Gilles paché et Thierry Sauvage. p22

مصاريف اللوجستك لا يمكن لها ان تنمو تدريجيا متابعة في ذلك مستوى نمو الخدمات الذي يأخذ شكل منحنى يتوجه الى ما لا نهاية (مستوى خدمة يساوي 100%)، حيث ان مصداقية نظام اللوجستك يستوجب المزيد من الانفاق المالي و البشري لمواجهة اي وضعية غير مستحسنة و مثال ذلك قد يكون من الضروري التعاقد مع موزع سريع باهض الثمن لكي يتم تدارك في اخر لحظة خطأ متعلق في التأخر في تحظير طلبية، فاما مما سبق أنه على مسؤولي المؤسسة خيارين :

- - اما ان يتم اثار تقدم مستوى خدمة أحسن يعضم الربح بزيادة الانفاق على اللوجستك
- او تقبل تناقص مستوى الخدمات ناتج عن انخفاض في النفقات على اللوجستك

خلاصة الفصل الثاني:

تبين في الفصل الثاني للبحث الكثير من الافكار المتعلقة بتقييم و قياس اداء المؤسسة الاقتصادية، ورغم ان هذا المفهوم واسعاً جداً قد ينظر له من العديد من الزوايا -وفقاً لطبيعة الدراسة- إلا ان الاداء بشكل عام يمثل المرآة العاكسة لدينامكية النشاط الاقتصادي و الكيفية التي يتم من خلالها استخدام المؤسسة لمواردها الاقتصادية. فيما يخص الأداء المالي فهو الشكل الأكثر تعبيراً عن فعالية النشاط الاقتصادي للمؤسسة الذي يقاس بالعديد من المؤشرات و النسب المالية و يستخدم لذلك الكثير من الاساليب الاحصائية و الادارية. إن فعالية اداء المؤسسة يعبر عن الأسلوب المتميز في استثمار المؤسسة الاقتصادية لمواردها المتاحة في ظل مجموعة من المتغيرات الداخلية والخارجية التي تفرض الكثير من التهديدات و تعرض الكثير من الفرص؛ و ذلك مرده الى الكفاءة الادارية للمسيرين و المدراء الذين يقع على عاتقهم صياغة الاستراتيجية المناسبة للنجاح.

يتطلب تفعيل الاداء المالي للمؤسسة الاقتصادية المتابعة المستمرة لأعمالها و تفحص سرولها و مراقبة أوضاعها و تقييم مستويات أدائها و توجيهه نحو الاتجاه الصحيح والمطلوب من خلال تحديد المعوقات و بيان أسبابها و اقتراح إجراءاتها التصحيحية و ترشيد الاستخدامات العامة للموارد الاقتصادية و استثمارها وفقاً للأهداف العامة للمؤسسة. و لا يتأتى ذلك إلا باعتماد الاساليب الادارية المناسبة و استخراج المؤشرات و النسب المالية المعبرة عن كل وضع و عن كل نشاط من نشاطات المؤسسة و تلخيصها في جداول القيادة و جداول مفتاحية تسمح باتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب.

تتضمن جداول القيادة الادارية (لوحة المفاتيح) الخاصة بالأداء المالي الكثير من المؤشرات و النسب المالية التي تعتبر مظلة واسعة لتقييم نواتج التسيير المالي للمؤسسة الاقتصادية حيث كل نشاط اقتصادي يمكن تقييمه من خلال جملة من المعايير و المؤشرات المالية؛ و قد بينا في طيات هذا الفصل الكثير منها.

الادارة اللوجستية حالها حال النشاطات الاقتصادية الاخرى يمكن تقييم ادائها المالي باستخدام الكثير من المؤشرات والنسب المالية مثال ذلك في نشاط التخزين يمكن استعمال مؤشرات : مؤشر كفاية المخزون، مؤشر التقادم، مؤشر استغلال المساحة التخزينية، مؤشر التنميط، مؤشر التصنيف،.... و غيرها. اما بالنسبة لنشاط النقل يمكن استخدام مؤشرات أخرى مثل: مؤشر تكلفة النقل، مؤشر استغلال وسيلة النقل، مؤشر صيانة معدات النقل، مؤشر التسليم الجدول،.... و غيرها من المؤشرات الأخرى الخاصة بالنشاطات الاخرى لإدارة الامداد و اللوجستيك.

ولابد من الإشارة الى إعداد المؤشرات السابقة المعبرة عن نشاطات الامداد و اللوجستيك يسمح لمتخذي القرارات من تسطير الاجراءات و اتخاذ التدابير المناسبة لتصحيح الانحرافات الحاصلة. كما قد تفيد مؤشرات الاداء المالي لهذه النشاطات الكثير من الاطراف ذات الصلة بالمؤسسة الاقتصادية : العمال، المساهمين، الملاك، البنوك، الخبراء و المحللون،.... و غيرهم من الاطراف.

وسنحاول في الفصل الثالث و الاخير التطرق لبعض المؤشرات المالية المستخدمة في تقييم الاداء المالي للأنشطة اللوجستية في احدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

## الفصل الثالث

محتوى الدراسة الميدانية و نتائجها

### المبحث الأول: تقديم المؤسسة الوطنية للدهن

تعتبر المؤسسة الوطنية للدهن مؤسسة رائدة في مجال صناعة الدهون في الجزائر تسيطر على % 70 من احتياجات السوق الوطنية وذلك نظرا لجودة منتجاتها، حيث تنقسم إلى 06 وحدات موزعة عبر التراب الوطني من بينها وحدة سوق أهراس. و من هنا سنحاول من خلال هذا المبحث إعطاء بطاقة تعريفية حول هذه المؤسسة بالتركيز على وحدة سوق اهراس باعتبارها مؤسسة الدراسة، و ذلك من خلال المطالب التالية:

المطلب الأول: التعريف بمؤسسة الدراسة

المطلب الثاني: أهداف المؤسسة وطبيعة نشاطها

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

المطلب الرابع: مهام و وظائف المصالح المختلفة في المؤسسة

## المطلب الأول: التعريف بمؤسسة الدراسة

## أولاً، لمحة تاريخية عن المؤسسة

تم إنشاء المؤسسة في 14 ديسمبر سنة 1982، بموجب المرسوم رقم 417 82 والمتضمن إعادة هيكلة المؤسسات الوطنية، حيث انفصل عن المؤسسة الوطنية للصناعات الكيماوية (SNIC) لتبدأ نشاطها في الأول من ماي سنة 1983 برأس مال قدره 100.000.000 دج، تحت اسم المؤسسة الوطنية للدهن (ENAP)، و بموجب المرسوم رقم 13/ 34 الصادر في 12 ماي سنة 1984، أصبحت المؤسسة تابعة لوزارة الطاقة و المناجم و الصناعات الكيماوية بعدما كان تابعة لوزارة الصناعات الخفيفة، و نتيجة للتحويلات الاقتصادية التي عرفتها البلاد في بداية التسعينات دخل المؤسسة مرحلة الاستقلالية في 31 مارس سنة 1995 و أصبح شركة ذات أسهم، وفي سنة 2003 تحصلت المؤسسة على شهادة الإيزو 9000: 2001 حيث كان هذه الأخيرة موزعة كما يلي:

- كيمياء صيدلة 45%

- مناجم، ري، محروقات 35%

- صناعات مختلفة 35%.

## ثانياً، التعريف بالمؤسسة:

تعرف بوحدة إنتاج الدهن بسوق أهراس UPSA، هي أحدث الوحدات الستة التابعة للمؤسسة الوطنية لإنتاج الدهن، وقد شرع في إنجازها في إطار المخطط الرباعي الثاني بهدف تحقيق توازن جهوي وخلق مناصب شغل في مختلف ولايات الوطن.

تقع وحدة الدهن ببلدية سوق أهراس على بعد 05 كلم عن الطريق الوطني رقم 16 و 90 كلم من مطار رابح بيطاط، و 100 كلم عن ميناء عنابة، و 02 كلم عن خط السكة الحديدية.

قدرت التكلفة النهائية للمشروع ب 510.800.103 دج، أما تاريخ الدخول في مرحلة الإنتاج هو 1984/10/30.

المساحة الكلية: تبلغ المساحة الكلية للوحدة 13 هكتار منها 05 هكتار مغطاة.

القدرة الإنتاجية: تبلغ الطاقة الإنتاجية للوحدة 40000 طن أي ما يعادل 20% من إنتاج المؤسسة ككل.

تحصلت المؤسسة على علامة الجودة [شهادة ISO 9001] بتاريخ 2003/07/04 من طرف مكتب « AFAQ » بفرنسا .

وتضم ستة وحدات إنتاجية هي:

- الوحدة الإنتاجية بالأخضرية ولاية البويرة.

- الوحدة الإنتاجية بواد السمار ولاية الجزائر.

- الوحدة الإنتاجية بالشرافة ولاية الجزائر.

- الوحدة الإنتاجية بوهران.

- الوحدة الإنتاجية للستيف بولاية معسكر.

- الوحدة الإنتاجية بسوق أهراس.

## المطلب الثاني: أهداف المؤسسة وطبيعة نشاطها

## أولاً، أهداف المؤسسة:

تلعب المؤسسة الوطنية للدهن دوراً هاماً في إنعاش الاقتصاد الوطني، وكغيرها من المؤسسات الاقتصادية لها أهداف يمكن حصرها فيما يلي:

- تعزيز مكانتها في السوق الوطنية و البحث عن أسواق خارجية.
- تطوير نشاطها من خلال إقامة علاقات شراكة مع محترفي صناعة الدهن العالميين.
- زيادة عدد الوحدات الإنتاجية و توسيعها لخلق مناصب شغل جديدة.
- دعم الاقتصاد الوطني باعتبارها من أكبر الشركات الوطنية.

## ثانياً، نشاط المؤسسة:

تتمثل ميادين نشاط المؤسسة الوطنية للدهن فيما يلي:

**1 -المنتجات المصنعة:** تتمثل في الدهون و هي عدة أنواع:

- دهون البناء: تتمثل في دهون الأشغال العمومية و العقارات.
- الدهون الصناعية: التي تستعمل ضد التآكل مثل دهن العتاد الزراعي، الأجهزة الكهرومنزلية، دهون الخشب، دهون العتاد البحري.
- دهون السيارات: تلك التي تدخل في صناعة هياكل السيارات.

**2 -المنتجات النصف مصنعة:**

- الراتنجات (LES RESINES).
- المستحلبات (LES EMULSIONS).
- المجففات (LES SICATIFS).

تستعمل المؤسسة في الإنتاج مواد أولية أساسية هي المخضبات (les pigments) و المجففات ( les siccatifs )، مشتقات الهيدروكربون ( les solvants )، ومادة الراتنج (résine) حيث تستعمل بعض المواد الأولية المحلية، ويستورد البعض الآخر من دول أجنبية بنسبة 60% وهي ألمانيا (Kronos,helem)، هولندا (perstop)، إيطاليا (lonza)، فرنسا (bergLec)، بلجيكا (venemare)، وتستورد من دول عربية وهي مصر، والأردن بنسبة 40%.

## المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

يتكون الهيكل التنظيمي للمؤسسة من المديرية العامة التي تضم ثمانية مديريات مركزية، إضافة إلى ستة وحدات إنتاجية و تعمل تحت إشراف مجلس الإدارة.

**1- مجلس الإدارة:** و يكون ممثلا من طرف الرئيس المدير العام للمؤسسة و يتكون من خمسة أعضاء:

- عضو من المؤسسة الوطنية للدهن (ENAP) و هو المدير العام (PDG).

- عضوان أحدهما يمثل شركة (ENIEM) و الآخر شركة (SNVI-Rouiba) .

- عضوان منتخبان من طرف مجلس الأمة.

**2- المديرية العامة:** مقرها بالأخضرية بولاية البويرة، و هي الهيكل الإداري للمؤسسة، حيث تتكون من ثمانية مديريات فرعية:

- مديرية التخطيط و الرقابة، مديرية التسويق و المبيعات.

- مديرية الإنتاج و النوعية، مديرية التموين.

- مديرية الموارد البشرية، مديرية التدقيق و الأنظمة

- مديرية المالية و المحاسبة و مديرية التطوير و الصيانة.

و تنحصر مهام المديرية العامة فيما يلي:

- تقوم بدراسة الوسائل المتوفرة و المشاريع المقترحة.

- تحديد الأهداف و دراسة أجمع الطرق لضمان تحقيقها بأقل التكاليف.

- التنسيق بين مختلف المديريات.

- تسيير العلاقات الداخلية و الخارجية للمؤسسة.

- تأمين الحفاظ على السير الحسن للمؤسسة.

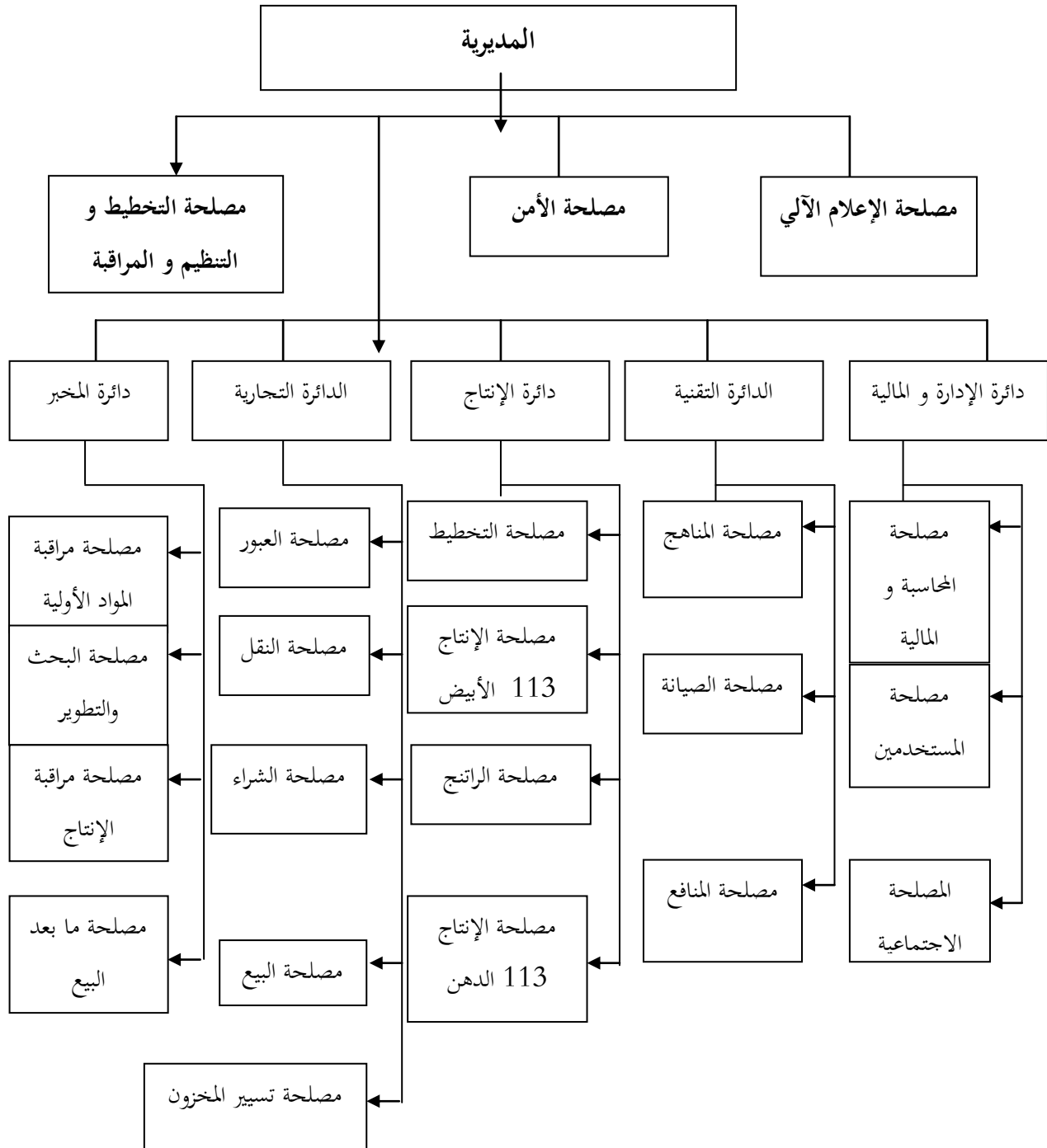
كما تتضمن المديرية العامة أقسام تابعة لها تتمثل في:

- قسم الاتصال، قسم الأمن الصناعي، قسم المخبر المركزي، قسم الأمانة.

والشكل التالي يعطينا صورة أوضح عن الهيكل التنظيمي للمؤسسة:



الشكل رقم (03-01): الهيكل التنظيمي لوحدة إنتاج الدهن - سوق أهراس -



المصدر: معلومات مقدمة من المؤسسة.

## المطلب الرابع: مهام و وظائف المصالح المختلفة في المؤسسة

أولاً- المديرية: هي المصلحة الأم للمؤسسة تتكفل عل السهر الحسن للمركب بمساهمة المصالح الأخرى، حيث أنها تنظم و تعطي طرق العمل و تنسق بين مختلف أعمال المصالح وتراقب أعمال هذه الأخيرة و تعطي توضيحات حول الحالة العامة للمؤسسة.

ثانياً- مصلحة الإعلام الآلي: لها علاقة مع معظم الدوائر حيث تتكفل ب:

- 1 -إخراج فاتورة البيع عن طريق المعلوماتية.
  - 2 -متابعة المخزون من حيث: المواد الأولية، المواد تامة الصنع، قطع الغيار.
  - 3 -متابعة الإنتاج و تسجيل كمياته.
  - 4 -متابعة عمل المخبر و يكون بتحليل المواد الأولية أو المواد المنتجة، وتسجل هذه المعلومات عن طريق الإعلام الآلي.
  - 5 -التكفل بكل عمليات المحاسبة و الهدف من العمل بالإعلام الآلي هو إعطاء المعلومات في كل وقت وبسرعة ودقة تامتان.
- مع العلم أن مصلحة الإعلام الآلي بالمؤسسة توفر شبكة محلية (intranet) لربط جميع أجهزة الإعلام الآلي، وتدقق المعلومات بين مختلف دوائر ومصالح المؤسسة.

ثالثاً- مصلحة الأمن: تتكفل بالأمن الصناعي للمؤسسة وهي تتصل مباشرة بالمديرية العامة لمكانة هذه الأخيرة وأهميتها.

رابعاً- مكتب التخطيط والمراقبة والتنظيم: من بين أهم مهامه:

- 1 -جمع المعلومات اليومية، الشهرية، السنوية، المتعلقة بالإنتاج وكذلك نشاط جميع الدوائر الموجودة على مستوى الوحدة.
  - 2 -إعداد المخطط السنوي بالتنسيق مع جميع المصالح والذي يتم إعداده اعتباراً من شهر أكتوبر بناء على معطيات السوق والأهداف التي تسعى لتحقيقها المديرية العامة في إطار إستراتيجية المؤسسة.
  - 3 - تحليل نقاط القوة والضعف للمؤسسة والتنسيق مع جميع الدوائر خاصة دائرة الإنتاج.
  - 4 - يكلف المكتب من خلال رئيسته الذي يعتبر مراسل الجودة على مستوى الوحدة بكل النشاطات المتعلقة بقضايا الجودة والمواصفة الدولية الإيزو 2001 إصدار 9000، علماً أن مسؤول الجودة يكون في المديرية العامة للمقر الرئيسي للمؤسسة وهو المسؤول عن الجودة بكل وحدات المؤسسة.
  - 5 -مناقشة الأهداف المراد تحقيقها بالتنسيق مع مختلف دوائر المؤسسة في إطار إستراتيجيتها ومن خلال سياسة الجودة الموضحة في دليل الجودة الخاص بالمؤسسة حيث تتمثل في:<sup>1</sup>
- 1-5 ضمان جودة ونوعية منتجات المؤسسة.
  - 2-5 البقاء في الريادة في سوق الدهن.
  - 3-5 تقليص ضياع المواد الأولية وتكاليف الالاجودة، وعدم المطابقة والتي انخفضت بعد حصول المؤسسة على الشهادة وتطبيق إجراءات الجودة حسب دليل الجودة الموجودة بكل الدوائر ومصالح المؤسسة.
  - 4-5 محاولة الوصول إلى أسواق جديدة على المستوى المغاربي والإفريقي.

<sup>1</sup> معلومات مقدمة من طرف رئيس مكتب التخطيط والمراقبة والتنظيم .

5-5 الدفاع عن حصة المؤسسة في السوق.

5-6 زيادة قوة العرض والبيع.

**خامسا- الدائرة التجارية:** تضم هذه الدائرة خمسة مصالح هي كالتالي:

**1 - مصلحة العبور:** موجودة على مستوى ميناء عنابة، تهتم بالمواد المستوردة ابتداء من وصولها حتى إعدادها للنقل.

**2 - مصلحة النقل:** تهتم بنقل المواد الأولية المحلية أو المستوردة.

**3 - مصلحة الشراء:** تهتم بمختلف عمليات التموين، وتساعد بقية الأقسام في المؤسسة في إتمام عملها في أحسن الظروف إذ يتم

التموين بمواد أولية ذات نوعية جيدة بأقل تكلفة ممكنة، ولعمليات التموين تخطيطها الخاص والمتمثل في: السعر، الوقت، النوعية

، شروط الاستلام، عملية تحويل الملكية من البائع إلى المشتري، وتتبع المصلحة المراحل التالية:

1-3 معرفة الحاجة المطلوب تليبتها.

2-3 نوعية و كمية المنتج أو الخدمة.

3-3 البحث عن موردين مناسبين وأكفاء.

**4 - مصلحة البيع:** تقوم هذه المصلحة بإمضاء الصفقات مع المتعاملين الاقتصاديين، و عملية البيع في الوحدة المسيرة والمراقبة

بالإعلام الآلي.

**5 - مصلحة تسيير المخزون:** تهتم بتسيير المخزون الوارد والخارج من و إلى الوحدة وكذا الإنذار بتدني المخزون، والهدف من هذه

العملية هو زيادة الأداء عن طريق التحكم الأحسن في المواد المخزنة و تجنب تلفها.

**سادسا- دائرة المخبر:** يوجد على مستوى كل وحدة من وحدات المؤسسة مخبر مركزي دوره الأول يتمثل في مراقبة المواد الأولية المستوردة

والحلية من حيث النوعية والمطابقة للمواصفات المطلوبة والمتفق عليها حسب وصل الطلب، وذلك بعد الحصول على عينات من الموردين

واختبارها من خلال جملة من المعايير التي يتأكد منها المخبر، ثم تتم عملية الاختيار بالتنسيق مع الدائرة التجارية على أساس كل من

النوعية و السعر، و بعد وصول الطلبية يقوم المخبر بإعادة الاختبار و التأكد من المطابقة للمعايير قبل تسليمها لمصلحة تسيير المخزون رفقة

وصل مراقبة.

تضم دائرة المخبر أربع مصالح وهي:

**1 - مصلحة مراقبة المواد الأولية:** تختص بمراقبة نوعية و جودة المواد الأولية عن طريق إخضاعها للتجريب و المراقبة للتأكد من

صلاحية و جودة هذه المواد كيميائيا و فيزيائيا.

**2 - مصلحة التطوير:** تهتم بتطوير المعادلات و تحسينها كما تتم التجارب للوصول إلى أنواع جديدة من المنتجات ذات جودة.

**3 - مصلحة المراقبة:** بعد خروج المنتجات تامة الصنع و النصف مصنعة فإنها تخضع لمراقبة دقيقة سواء على مستوى المخابر الفرعية

الموجودة في الورشات أو على مستوى هذه المصلحة في المخبر المركزي، و ذلك بإجراء الفحوصات و التجارب بغرض التأكد من

احترام مقاييس الإنتاج و جودة المنتج.

**4- مصلحة ما بعد البيع:** تسهر هذه المصلحة على متابعة احتياجات الزبائن و التعرف على مشاكلها و محاولة إيجاد زبائن جدد للمؤسسة ، و كذلك تقديم بطاقات تقنية إرشادية خاصة بكل عمليات الإنتاج.

**سابعاً- دائرة الإنتاج:** تتكون من 4 مصالح مهمتها تنفيذ قرارات الوحدة في مجال الإنتاج و هي كالتالي:

**1- مصلحة التخطيط:** يشرف على هذه المصلحة رئيسها و ثلاثة أعوان تقوم بالتخطيط لتنفيذ قرارات الإنتاج، ويكون ذلك عن طريق البرمجة التي تكون على أساس المخطط السنوي الذي يتم على أساسه معرفة الإنتاج اليومي و الشهري، حيث حدد الإنتاج اليومي ب 4.5 طن من الدهن. وتتم البرمجة بالتعاون مع الإدارة والأقسام الأخرى و لهذه البرمجة أسس هامة هي : تغطية كميات الإنتاج ،تدنية تكاليف الإنتاج إلى أقصاها ،التقليص من الفاقد في كل من الوقت و المواد.

**2- مصلحة 113 أبيض:** عبارة عن ورشة يتم فيها إنتاج الدهن الأبيض بحيث تحتوي على أربعة خطوط إنتاج.

**3- مصلحة 113 ملون:** تهتم بإنتاج الدهن الملون بحيث تحتوي على ستة خطوط إنتاج.

**4- مصلحة الراتنج:** تخصص بإنتاج الراتنج وهو مادة نصف مصنعة تستعمل لاستهلاك الوحدة الداخلي وقد كانت تستورده بأثمان باهظة وبهذا قللت المؤسسة من التكاليف.

و توجد بوحدة سوق أهراس 10 خطوط لإنتاج الدهن:

3- 04 خطوط للدهن الأبيض.

4- 06 خطوط للدهن الملون.

5- 10 خطوط للتعليب.

6- 06 خطوط للراتنج.

**ثامناً- الدائرة التقنية:** تتمثل المهمة الأساسية لهذه الدائرة في مساندة العملية الإنتاجية، و كذلك مراقبة استغلال الأجهزة والآلات و إعداد الإصلاحات و الصيانة اللازمة، و تضم هذه الدائرة 03 مصالح و هي:

**1- مصلحة المناهج (الأساليب):** تختص هذه المصلحة بالدراسات الفنية المتعلقة بالصيانة و توفير المناهج اللازمة لعملية الإنتاج، حيث يتم تلقي طلب عمل ثم القيام بعملية المعاينة فالتكليف بالعمل.

يوجد على مستوى هذه المصلحة جميع الوثائق و المخططات المتعلقة بالأجهزة الموجودة على مستوى الوحدة، وعند القيام بتنفيذ أعمال الصيانة على عتاد ما يكون له ملف خاص به جميع التدخلات التي أجريت على الآلة و تاريخها و قطع الغيار الموجودة على مستوى الوحدة.

**2- مصلحة الصيانة:** تهتم بأعمال الصيانة على مستوى الورشات، فهي تلي الحاجيات الصغيرة للوحدة و هي كذلك تخفف من التكاليف الإضافية و الخسائر، و تقليل الإنتاج للبضائع.

**3- مصلحة المنافع:** و هي المسؤولة عن توفير كل المنافع الضرورية لتسيير الآلات و منها المياه الباردة و المياه الصالحة للشرب و التهوية، كما تعتبر مسؤولة عن إعلام الدائرة التقنية بكل ما تحتاج إليه من منافع و أعمال الصيانة لتفادي توقف العملية الإنتاجية، و من أجل استغلال الأمثل و العقلاني للمعدات و الآلات الخاصة بالصنع.

**تاسعا- دائرة الإدارة والمالية:** إن لهذه الدائرة أهمية بالغة جدا فمن خلالها يمكن معرفة الوضع المالي لها و ما إذا حققت أرباحا أم لا، و تضم هذه الدائرة المصالح التالية:

### 1 - مصلحة المستخدمين: تهتم بجميع عمال الوحدة من خلال المهام التالية:

1 1 4 توظيف العمال حسب المخطط التنظيمي للمؤسسة.

1 1 2 دراسة اقتراحات الترقية المقدمة من طرف جميع المصالح التابع للوحدة أو في حالات أخرى كالطرد أو الوفاة.

1 1 3 متابعة الغياب و تطور الحياة المهنية للعامل من خلال تقديم منحة الخبرة المهنية.

1 1 4 متابعة أجور العمال شهريا مع حفظ ملفاتهم.

### 2 - مصلحة الشؤون الاجتماعية: تقوم بمتابعة شؤون العمال من ناحية الوجبات الغذائية و الأدوية و غيرها من خلال التعاضدية

الاستهلاكية التي تباع فيها هذه المواد بأقل تكلفة، و كذلك تتابع الملفات الاجتماعية و حوادث العمل.

### 3 - مصلحة المحاسبة و المالية: تتكون من رئيس المصلحة و فر المحاسبة العامة الذي يسجل جميع العمليات الخاصة بالشراء و

البيع و الأجر و الرواتب و متابعة ملفات الموردين و الزبائن...إلخ.

أما فرع المالية فمن أهم مهامه مراقبة الملف الخاص بالتسديد و المتكون من الفاتورة و وصل الطلبية و وصل الاستلام، وصل التسديد بالنسبة لعمليات البيع أو الشراء، أما بالنسبة للخدمات فالملف يتكون من شهادة إنجاز الخدمة و وصل الطلبية و وصل التسديد، كما يعمل فر المالية على إعداد المقاربات البنكية و مراقبة ملف الصندوق، أما فر المواد و الاستثمارات فيسجل العمليات المتعلقة بشراء المواد، بالإضافة إلى العمليات المتعلقة بمختلف الخدمات.

## المبحث الثاني: تقييم الأداء المالي لنشاط النقل في مؤسسة الدراسة

بعد التعريف بمؤسسة الدراسة نحاول من خلال المبحث الثاني تقييم الاداء المالي للنشاط الرئيسي الاول المتمثل في النقل من

خلال المطالب التالية:

المطلب الأول: المهام الرئيسية لمسؤول فرع النقل في مؤسسة الدراسة

المطلب الثاني: تنظيم وظيفة النقل باستعمال جداول القيادة في مؤسسة الدراسة

المطلب الثالث: جداول ومؤشرات نشاط النقل في مؤسسة الدراسة

## المطلب الأول: المهام الرئيسية لمسؤول فرع النقل في المؤسسة

تتمثل المهام الرئيسية لمسؤول فرع النقل في مؤسسة ENAP<sup>1</sup> في :

- إعداد برنامج النقل باستعمال إمكانيات المؤسسة وتخطيط عملية التوزيع للمواد والأغلفة المقدمة من طرف مصلحة التموين، كذلك برنامج الإرسال المقدم من طرف مصلحة البيع.
- تخطيط برنامج عمل الموزعين المتعاقد معهم وضمان مراقبة ومتابعة الخدمات المقدمة من طرفهم.
- تنظيم هيكل استغلال وسائل النقل الخاصة بالمتعاقدين مع المؤسسة بهدف تغطية العجز المسجل بعد استغلال وسائل المؤسسة.
- إعداد ميزانية تشغيل مصالح المراقبة دون تنفيذها.
- ضمان السير الحسن للحظيرة وكذا صيانتها من خلال زيادة معدل الاستعمال للوسائل، وكذا مراقبة استهلاك الوقود، حساب معدل مصاريف المهمات للسائقين.
- إرساء نوع من اليقظة المتعلقة بمعايير النجاعة والمردودية مثل معدل استعمال الوسائل، تكلفة الطن الكيلومترى، معدل الانتقال بالحمولة.
- إنشاء ظرفيا لتقارير النشاط للمصلحة وذلك من خلال جداول القيادة.
- التنسيق مع مصلحة التموين من أجل وضع اللوجستيك حيز التنفيذ.
- استقبال فواتير الناقلين المتعاقدين ومراقبة المسافات المقطوعة وكذا أسعار الأداءات المقدمة من طرفهم وكذا مراقبة ورقة الطريقة ومطابقتها للفاتورة.
- التأكد من أن الطلبات قد تم توزيعها واستقبالها.
- تسجيل الشكاوي المتعلقة بالجودة وإعلام المسؤولين المباشرين.

<sup>1</sup> معلومات مقدمة من طرف رئيس مكتب النقل.

المطلب الثاني: تنظيم وظيفة النقل باستعمال جداول القيادة في مؤسسة الدهن

يتم تسيير وظيفة النقل في المؤسسة الوطنية للدهن وحدة سوق أهراس باستعمال ثمانية جداول قيادة تكون على النحو التالي<sup>1</sup>:

الجدول رقم (01-03): يوضح وضعية حظيرة المؤسسة

الجدول 01							
وضعية حظيرة المؤسسة							
النوع	لوحة الترقيم	الحمولة (طن)	الحالة				طبيعة العطب
			عمل	متوقف	عدد التوقفات	عدد أيام التوقف	

الجدول رقم (02-03): يوضح تكلفة النقل لوسائل الوحدة

الجدول 02												
تكلفة النقل لوسائل الوحدة (المردودية)												
النوع	لوحة الترقيم	السايق	الحالة			التأمين	اهتلاك	أجور و تكاليف المهمات	بنزين	زيوت و تشحيم	إطارات مطاطية	قطع غيار
			عمل	متوقف	الفترة							

الجدول رقم (03-03): يوضح تكلفة النقل لوسائل الوحدة

الجدول 03												
تكلفة النقل لوسائل الوحدة (المردودية)												
النوع	لوحة الترقيم	السايق	الحالة			التأمين	اهتلاك	أجور و تكاليف المهمات	بنزين	زيوت و تشحيم	إطارات مطاطية	قطع غيار
			عمل	متوقف	الفترة							

ملاحظة: الجدول 3 هو ملحق للجدول 2 (مضافا إليه مصاريف المكلف بالنقل و الفريق المساعد)

الجدول رقم (04-03): يوضح الحصيلة الشهرية لعملية مراقبة وسائل الوحدة

الجدول 04						
الحصيلة الشهرية لعملية مراقبة وسائل الوحدة						
النوع	لوحة الترقيم	نوع السلع المنقولة	الكمية المنقولة (طن)	إجمالي المسافة المقطوعة	المسافة المقطوعة بحمولة	ملاحظات

<sup>1</sup> معلومات مقدمة من المصادر الداخلية للمؤسسة



الجدول رقم (03-05): يوضح حصيلة النقل حسب طبيعة المواد المنقولة

الجدول 05									
حصيلة النقل حسب طبيعة المواد المنقولة									
المجموع	وسائل أخرى استثنائية				سكك حديدية	وسائل أخرى	وسائل الوحدة	التعيين	
	م و ر م (مورد أغلفة)	م و ص بيتر وكيمائية	العبور	وحدات إنتاج المؤسسة					
								ش	منتوج نهائي
								إ	
								ش	مواد أولية محلية
								إ	
								ش	مواد أولية
								إ	
								ش	مواد أولية مستوردة
								إ	
								ش	مواد نصف مصنعة
								إ	
								ش	تحويلات ما بين الوحدات
								إ	
								ش	تغليف
								إ	
								ش	ماء
								إ	
								ش	تعيينات أخرى
								إ	

الجدول رقم (03-06): يوضح نشاط النقل

الجدول 06							
نشاط النقل							
المجموع	المؤجرة			المؤسسة		الصف	
	وسائل أخرى	م و نقل بري	سكك حديدية	متوقفة			تعمل
				أقل من شهر	أكثر من شهر		
						العدد	
						الحمولة	
						طن/كم	
						التكلفة بالدينار	

المؤشرات

	معدل المسافة المقطوعة لكل شاحنة(كم)
	معدل المسافة المقطوعة بحمولة (كم)
	متوسط معدل المسافة المقطوعة بحمولة (%)
	معدل الإستعمال (%)
	معدل الإستنتاجار (%)
	معدل التوقف (%)
	تكلفة كل طن /كم بوسائل المؤسسة
	تكلفة كل طن /كم بوسائل موجرة

الجدول رقم (03-07): يوضح تكاليف النقل الشهرية

<b>الجدول 07</b>				
<b>تكاليف النقل الشهرية</b>				

					منتوج نهائي	وسائل المؤسسة
					مواد أولية محلية	
					مواد أولية مستوردة	
					مواد أولية تحويل ما بين الوحدات	
					تغليف	
					<b>المجموع 1</b>	
					منتوج نهائي	وسائل خارجية
					مواد أولية محلية	
					مواد أولية مستوردة	
					مواد أولية تحويل ما بين الوحدات	
					تغليف	
					<b>المجموع 2</b>	
					<b>المجموع</b>	

الجدول رقم (03-08): يوضح تكاليف النقل السنوية

الجدول 08					
تكاليف النقل السنوية					
تكاليف الطن الواحد المنقول 2/1 (دج/طن)	تكلفة المسافة المقطوعة بالدينار (كيلومتر واحد) 3/2	المسافة المقطوعة (TKM) 3	التكاليف 2	الحمولة المنقولة 1	
					منتج نهائي
					مواد أولية محلية
					مواد أولية مستوردة
					مواد أولية تحويل ما بين الوحدات
					تغليف
		-	-	-	المجموع 1
					منتج نهائي
					مواد أولية محلية
					مواد أولية مستوردة
					مواد أولية تحويل ما بين الوحدات
					تغليف
		-	-	-	المجموع 2
		-	-	-	المجموع

وسائل المؤسسة

وسائل خارجية

المطلب الثالث: جداول ومؤشرات نشاط النقل في مؤسسة الدراسة

أولاً، جداول بيانات النقل باستعمال وسائل المؤسسة و الوسائل الخارجية<sup>1</sup>

السنة 2015	الحمولة المنقولة 1	التكاليف 2	المسافة المقطوعة (TKM) 3	تكلفة المسافة المقطوعة بالدينار) 3/2 كيلومتر واحد	تكلفة الطن الواحد المنقول (دج/طن) 2/1
منتوج نهائي	3 599 479	5 279 004	1 277 050	4.13	1 466.60
مواد أولية محلية	345 564	506 805	81 113	6.25	1 466.60
مواد أولية مستوردة	15 000	21 999	1 500	14.67	1 466.60
مواد أولية تحويل ما بين الوحدات	920 000	1 349 274	696 650	1.94	1 466.60
تغليف	440 000	645 305	243 300	2.65	1 466.60
<b>المجموع 1</b>	<b>5 320 043</b>	<b>7 802 387</b>	<b>2 299 613</b>	<b>3.39</b>	<b>1 466.60</b>
منتوج نهائي	21 499 034	33 496 910	5 610 791	5.97	1 558.07
مواد أولية محلية	4 086 445	3 889 000	1 072 424	3.63	951.68
مواد أولية مستوردة	11 871 490	11 860 000	1 194 345	9.93	999.03
مواد أولية تحويل ما بين الوحدات	772 390	1 377 200	535 151	2.57	1 783.04
تغليف	898 000	2 580 200	209 600	12.31	2 873.27
<b>المجموع 2</b>	<b>39 127 359</b>	<b>53 203 310</b>	<b>8 622 311</b>	<b>6.17</b>	<b>1 359.75</b>
<b>المجموع</b>	<b>44 447 402</b>	<b>61 005 697</b>	<b>10 921 924</b>	<b>5.59</b>	<b>1 372.54</b>

<sup>1</sup> معلومات مقدمة من المصادر الداخلية للمؤسسة.

ثانياً، جداول بيانات النقل حسب المسافات المقطوعة لثلاث سنوات<sup>1</sup>

المسافة المقطوعة 2017	المسافة المقطوعة 2016	المسافة المقطوعة 2015		
1 332 555	1 221 123	1 277 050	منتوج نهائي	وسائل المؤسسة
628 846	625 675	81 113	مواد أولية محلية	
1 000	4 000	1 500	مواد أولية مستوردة	
1 186 382	1 013 417	696 650	مواد أولية تحويل ما بين الوحدات	
160 800	162 800	243 300	تغليف	
<b>3 309 583</b>	<b>3 027 015</b>	<b>2 299 613</b>	<b>المجموع 1</b>	
4 334 891	5 707 144	5 610 791	منتوج نهائي	وسائل خارجية
175 546	454 459	1 072 424	مواد أولية محلية	
889 780	812 775	1 194 345	مواد أولية مستوردة	
680 518	1 055 936	535 151	مواد أولية تحويل ما بين الوحدات	
228 400	230 500	209 600	تغليف	
<b>6 309 135</b>	<b>8 260 814</b>	<b>8 622 311</b>	<b>المجموع 2</b>	
<b>9 618 718</b>	<b>11 287 829</b>	<b>10 921 924</b>	<b>المجموع</b>	

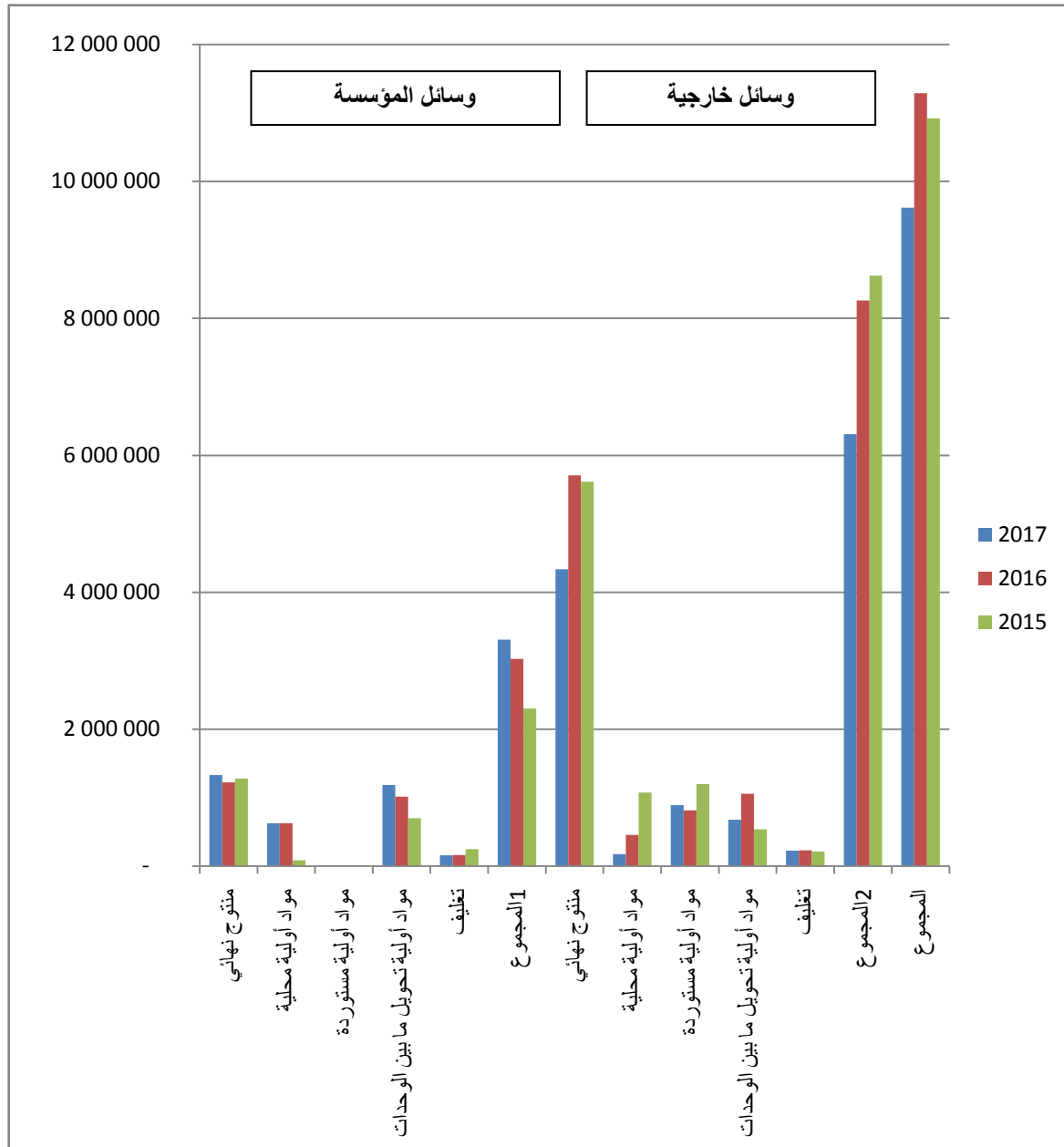
المصدر: مصلحة النقل بالمؤسسة

من خلال هذا الجدول يتضح أنه هناك زيادة في الاعتماد على وسائل المؤسسة فيما يتعلق بالمسافات المقطوعة حيث انتقلت من حجم 2.299.613 كلم سنة 2015 إلى حجم 3.027.015 كلم سنة 2016 أي بزيادة قدرت بـ 31.63 % على أساس سنوي، ثم انتقلت إلى حجم 3.309.583 كلغ سنة 2017 أي بزيادة قدرت بـ 9.33 % على أساس سنوي؛ وهذا ما يعكس تركيز مسؤولي فرع النقل على الوسائل الخاصة بالمؤسسة في مجال النقل بغرض التحكم في التكاليف.

من جهة أخرى نلاحظ أنه هناك انخفاض فيما يتعلق بالمسافات المقطوعة بالاعتماد على الوسائل الخارجية حيث انتقلت من حجم 8.622.311 كلم سنة 2015 إلى حجم 3027.015 كلم سنة 2016 أي بانخفاض قدر بـ 4.19 % على أساس سنوي تم انخفاضه إلى حد 6309.135 كلم سنة 2017 أي بنسبة 23.62 % على أساس سنوي ما يعكس إرادة مسؤولي فرع النقل في التوجه نحو تقليص الاعتماد على الوسائل الخارجية.

<sup>1</sup> معلومات مقدمة من المصادر الداخلية للمؤسسة

شكل بياني رقم (03-02): يوضح تطور المسافات المقطوعة لسنوات 2015 - 2016 - 2017



المصدر : من اعداد الطالب اعتمادا على معلومات مستخرجة من مصلحة النقل

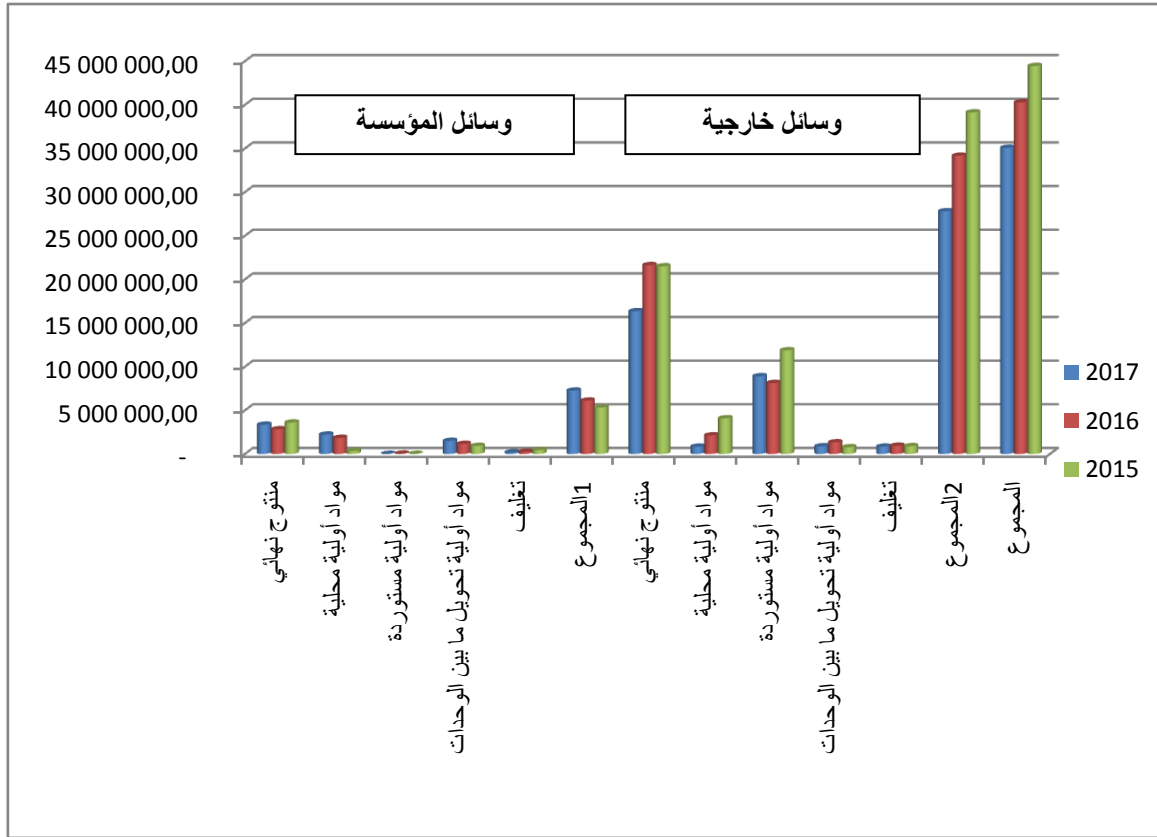
ثالثاً، جداول بيانات النقل حسب الحمولة المنقولة لثلاث سنوات<sup>1</sup>:

الحمولة المنقولة 2017	الحمولة المنقولة 2016	الحمولة المنقولة 2015		
3 351 055.00	2 825 997.00	3 599 479.00		منتج نهائي
2 220 230.00	1 843 385.00	345 564.00		مواد أولية محلية
10 000.00	40 000.00	15 000.00		مواد أولية مستوردة
1 499 080.00	1 153 195.00	920 000.00		مواد أولية تحويل ما بين الوحدات
182 000.00	245 000.00	440 000.00		تغليف
<b>7 262 365.00</b>	<b>6 107 577.00</b>	<b>5 320 043.00</b>	<b>المجموع 1</b>	
16 354 486.00	21 632 518.00	21 499 034.00		منتج نهائي
835 730.00	2 129 310.00	4 086 445.00		مواد أولية محلية
8 897 800.00	8 127 768.00	11 871 490.00		مواد أولية مستوردة
873 901.00	1 334 195.00	772 390.00		مواد أولية تحويل ما بين الوحدات
840 000.00	945 000.00	898 000.00		تغليف
<b>27 801 917.00</b>	<b>34 168 791.00</b>	<b>39 127 359.00</b>	<b>المجموع 2</b>	
<b>35 064 282.00</b>	<b>40 276 368.00</b>	<b>44 447 402.00</b>	<b>المجموع</b>	

من خلال هذا الجدول يتضح أنه هناك زيادة في الكميات المنقولة من طرف وسائل المؤسسة حيث انتقلت من 5320.043 طن سنة 2015 إلى 6.107.577 طن سنة 2016 أي زيادة بنسبة 14.80 % ثم انتقلت سنة 2017 إلى حجم 7.262.365 طن أي بزيادة قدرت بـ 18.90 % على أساس سنوي. هذا يعكس مدى الاستقلال الأمثل لوسائل النقل الخاصة بالمؤسسة. من جهة أخرى نلاحظ أن الكميات المنقولة من طرف الوسائل الخارجية قد انخفضت من حجم 127.359 سنة 2015 إلى 34.168.791 طن 12.67 % على أساس سنوي ثم انخفضت إلى حجم 27.801.917 طن 2017 أي بنسبة انخفاض قدرات بـ 18.6 على أساس سنوي؛ وهذا راجع إلى خفض الاعتماد على الوسائل الخارجية بغرض خفض التكاليف.

<sup>1</sup> من اعداد الطالب اعتمادا على معلومات مستخرجة من مصلحة النقل

شكل بياني رقم (03-03): يوضح تطور الحمولة المنقولة لسنوات 2015 – 2016 – 2017



المصدر : من اعداد الطالب اعتمادا على معلومات مستخرجة من مصلحة النقل

رابعا، جداول بيانات النقل حسب التكلفة لثلاث سنوات:

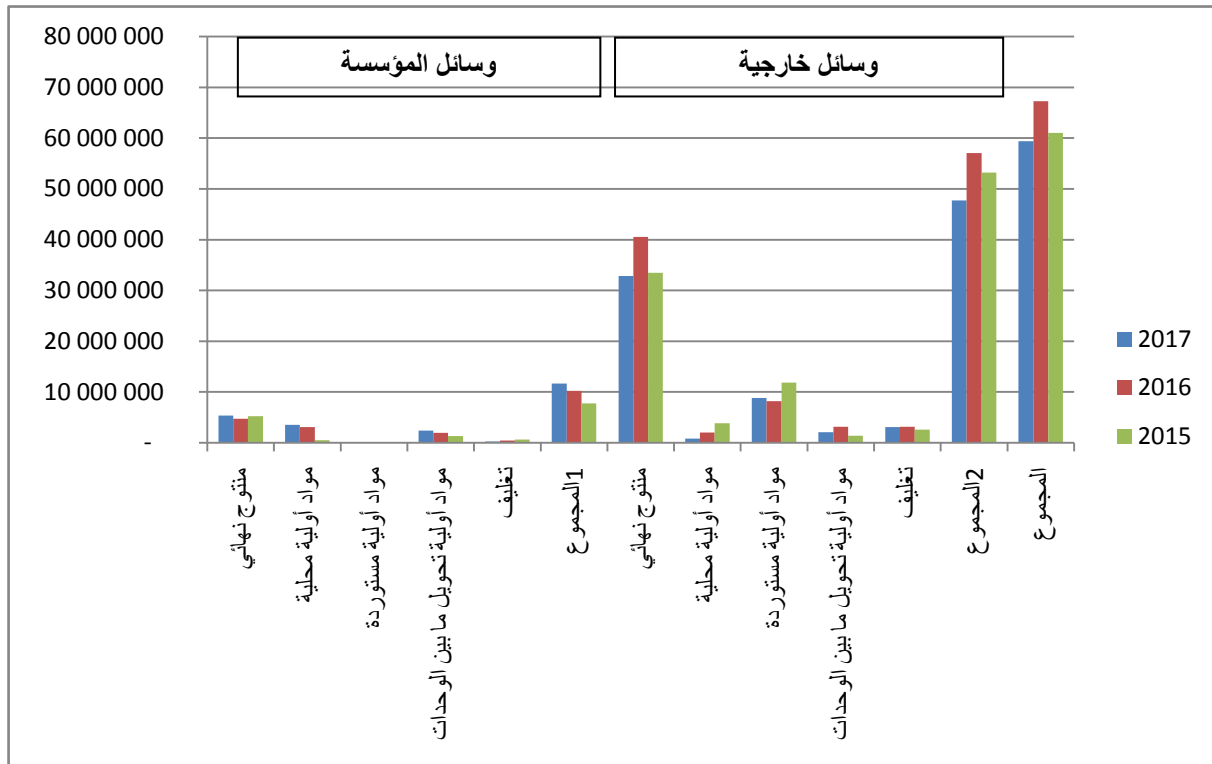
التكاليف 2017	التكاليف 2016	التكاليف 2015		
5 397 330	4 739 138	5 279 004	منتج نهائي	وسائل المؤسسة
3 575 983	3 091 318	506 805	مواد أولية محلية	
16 106	67 079	21 999	مواد أولية مستوردة	
2 414 472	1 933 884	1 349 274	مواد أولية تحويل ما بين الوحدات	
293 136	410 860	645 305	تغليف	
<b>11 697 028</b>	<b>10 242 279</b>	<b>7 802 387</b>	<b>المجموع 1</b>	
32 852 263	40 555 500	33 496 910	منتج نهائي	وسائل خارجية
846 000	2 003 000	3 889 000	مواد أولية محلية	
8 817 000	8 213 000	11 860 000	مواد أولية مستوردة	
2 091 825	3 125 700	1 377 200	مواد أولية تحويل ما بين الوحدات	
3 108 638	3 148 500	2 580 200	تغليف	
<b>47 715 725</b>	<b>57 045 700</b>	<b>53 203 310</b>	<b>المجموع 2</b>	
<b>59 412 753</b>	<b>67 287 979</b>	<b>61 005 697</b>	<b>المجموع</b>	



نلاحظ الجدول السابق أن القيمة المالية الإجمالي ما تم نقله بوسائل المؤسسة قد عرفت ارتفاعا محسوسا حيث انتقلت في 7802.387 دج سنة 2015 إلى قدر بـ 10.242.279 دج سنة 2016 أي زيادة بنسبة 31.27% على أساس سنوي ثم عرفت تزايدا آخر خلال سنة 2017 لنصل إلى مستوى 11.697.028 دج أي بنسبة زيادة قدرت بـ 14.20% على أساس سنوي. كذلك نلاحظ أن القيمة المالية الإجمالي ما تم نقله بالوسائل الخارجية قد عرفت ارتفاعا من مستوى 53.203.310 دج سنة 2015 إلى مستوى 57.045.700 دج سنة 2016 أي بنسبة زيادة قدرت بـ 7.22% على أساس سنوي ثم سجلت هذه القيمة انخفاضاً لسنة 2017 إلى مستوى 47.715.725 دج أي بنسبة انخفاض قدرت بـ 16.35% على أساس سنوي . وقد أرجع مسؤول النقل على مستوى المؤسسة زيادة القيمة المالية الإجمالي ما تم نقله من طرف وسائل المؤسسة وانخفاض ذات القيمة بالنسبة للوسائل الخارجية إلى الأسباب التالية:

- ✓ قيام المؤسسة بشراء وسائل نقل جديدة لتدعيم الحظيرة الخاصة بها حيث قتمت سنة 2015 بشراء شاحنتين ذات الحمولة 10 طن و 20 طن كذلك قامت سنة 2016 بشراء شاحنة ذات الحمولة 20 طن وسيارة نفعية وفي سنة 2017 قامت شاحنة ذات حمولة 10 طن
- ✓ تسجيل انخفاض محسوس في الكميات المحمولة خاصة في المنتج النهائي من طرف الوسائل الخارجية.

شكل بياني رقم (03-04): يوضح تطور تكاليف النقل لسنوات 2015 – 2016 – 2017



المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على معلومات مستخرجة من مصلحة النقل

خامسا، حساب مؤشرات الأداء المالي لنشاط النقل:

بعض مؤشرات الأداء المتعلقة بنشاط النقل:

$$1 - \text{متوسط المسافة بالوسائل مؤقتة} = \frac{\text{إجمالي المسافة المقطوعة}}{\text{عدد الشاحنات المستعملة}} = 3116 \text{ كلم}$$

$$2 - \text{متوسط المسافة بالحمولة} = \frac{\text{إجمالي المسافة بالحمولة}}{\text{عدد الشاحنات المستعملة}} = 2027 \text{ كلم}$$

$$3 - \text{معدل متوسط المسافة بالحمولة} = \frac{\text{متوسط المسافة بالوسائل}}{\text{متوسط المسافة بالحمولة}} = 65.05\%$$

$$4 - \text{الاستغلال} = \frac{\text{حمولة الشاحنات المستعملة}}{\text{الاجمالية بالحمولة}} * 100 = 74\%$$

$$5 - \text{نسبة الاعتماد على الوسائل الخارجية} : \frac{\text{إجمالي المسافة بالوسائل الخارجية}}{\text{المسافة الاجمالية}} = 61.20\%$$

$$6 - \text{نسبة عدم استعمال الوسائل} : \frac{\text{حمولة الشاحنات حاملة حمولة}}{\text{الحمولة الاجمالية}} * 100 = 57\%$$

$$7 - \text{تكلفة الطن الكيلو متري الوسائل المؤسسة} = \frac{\text{التكلفة الكلية}}{\text{الطن الكيلو متري للمؤسسة}} = 8.71\%$$

$$8 - \text{تكلفة الطن الكيلو متري الوسائل الخارجية} = \frac{\text{التكلفة الكلية}}{\text{الطن الكيلو متري للوسائل الخارجية}} = 7.77\%$$

### المبحث الثالث: تقييم الأداء المالي لنشاط التخزين في مؤسسة الدراسة

النشاط الرئيسي الثاني لسلسلة الامداد و اللوجستيك المدروس في المؤسسة الوطنية للدهن هو نشاط التخزين الذي نقوم بتقييم

أدائه المالي من خلال هذا المبحث الثالث الذي يتضمن المطالب التالية:

المطلب الأول: دراسة التحكم في حركة المخزون ما بين 2014-2017

المطلب الثاني: مقارنة الاستهلاك الحقيقي و المتوقع للمخزون ما بين 2014 و 2017.

المطلب الثالث: حساب تكلفة الحيازة

### المطلب الأول: دراسة التحكم في حركة المخزون ما بين 2014-2017

فيما يلي نعرض جداول متابعة حركة المخزونات في المؤسسة ونظرا لكثرة المواد الأولية و المنتجات النصف مصنعة يتعثر علينا كتابتها في الجدول حيث اكتفينا فقط بتبيان بيانات الجدول والتعليق عليها، و ارتأينا إدراج الجداول مملوءة بالبيانات المقدمة لنا في الملاحق.

الجدول رقم (03-09): يوضح التحكم في حركة المخزون

استهلاك تراكمي	مخزون محول		استقبال التحويلات		استقبال طلبيات		مخزون الشهر			مخزون الشهر السابق	استهلاك شهري			استهلاك متوقع سنوي	تعيين	ترميز
	تراكمي	شهر	تراكمي	شهر	تراكمي	شهر	كمية	تغطية متحركة	تغطية عامة		معدل	متحرك	حقيقي			

يتم تحديد برنامج الإنتاج للسنة المقبلة (ن+1) الذي بدوره يتم تحليله للوصول إلى حجم الإحتياجات من المواد الأولية و الأغلفة حيث يتم حساب الاستهلاك الشهري ومقارنته مع الاستهلاك المتوقع، إضافة إلى تحديد حجم المخزون للشهر السابق، و هذا ما يؤدي بحساب الكميات المخزنة للشهر الجاري الذي ينتظر أن يوجه إلى تلبية الطلبات المستلمة خلال الشهر، هذه العملية يمكن إن تنتج حالتين:

الحالة الأولى، العجز في تغطية المستلزمات من المواد الأولية، و هذا يؤدي بدوره إلى الحاجة إلى تحويل مخزون من وحدات أخرى

الحالة الثانية، الفائض بعد تغطية المستلزمات من المواد الأولية، وهذا يؤدي بدوره إلى قرارين محتملين، الأول قد يكون التحويل

إلى وحدة إنتاجية أخرى للمؤسسة بموجب قرار تحويل. أما الثاني قد يدفع إلى ضرورة اتخاذ الإجراءات المناسبة لمستويات التخزين المستقبلية.

الجدول رقم (03-10): يوضح تحضير اجتماع التحكم في حركة المخزون

ترميز	تعيين	استهلاك متوقع شهري	مخزون الشهر	تغطية (بالشهر)	
				متحركة	عامة

الجدول السابق خاص بتدوين بيانات اجتماع التحكم في حركة المخزون، وهو اجتماع يعقد على مستوى مديرية التموين بالمديرية العامة للمؤسسة بغرض اتخاذ قرارات التحويل لمختلف المواد الأولية المستوردة التي تقل مدة تغطيتها عن الشهرين، و بموجب نتائج هذا الاجتماع

يتم تعيين المنتجات وفقا لمعدلات استهلاكها الشهري و مخزوناتهما على مستوى كل وحدة وتحويل الكميات الفائضة ما بين الوحدات المعنية وفق تقسيمين أساسيين هما المواد العامة الغرض و المواد المتحركة.

نتيجة العملية السابقة يكون القائمون بالاجتماع الجدول التالي.

الجدول رقم (03-11): يوضح قرارات التحويل التحكم في حركة المخزون

الوحدة المحولة لها	الوحدة المحولة	كمية المحولة	تعيين	ترميز

الجدول السابق هو النتيجة المنطقية لأعمال اجتماع التحكم في قرارات التحويل لمخزون المواد الأولية المستوردة حيث تحدد الكميات المحولة بدقة، بالإضافة إلى الوحدة المحول منها و الوحدة المحول لها.

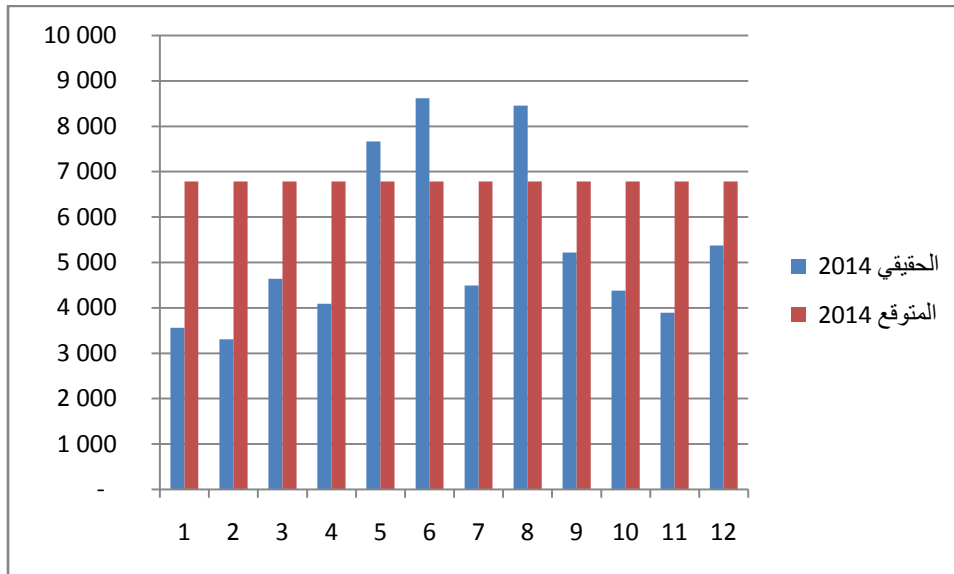
المطلب الثاني: مقارنة الاستهلاك الحقيقي و المتوقع للمخزون ما بين 2014 و2017.

المطلب الثاني يعرض جداول متابعة عملية استهلاك المخزون في المؤسسة ومقارنة الاستهلاك الحقيقي بالاستهلاك المتوقع خلال الاربع سنوات الاخيرة<sup>1</sup>.

الجدول رقم (03-12): توضح الفروقات بين الاستهلاك الحقيقي و المتوقع لسنة 2014

2014		
	74 660	استهلاك متوقع سنويا
	63 687	استهلاك حقيقي سنويا
	6 787	استهلاك متوقع شهريا
	85%	نسبة الإنجاز
الأشهر	استهلاك حقيقي 2014	استهلاك متوقع 2014
1	3 559	6 787
2	3 305	6 787
3	4 640	6 787
4	4 090	6 787
5	7 665	6 787
6	8 621	6 787
7	4 491	6 787
8	8 458	6 787
9	5 216	6 787
10	4 379	6 787
11	3 891	6 787
12	5 373	6 787
المجموع	63 687	81 444

<sup>1</sup>معلومات مقدمة من المصادر الداخلية للمؤسسة

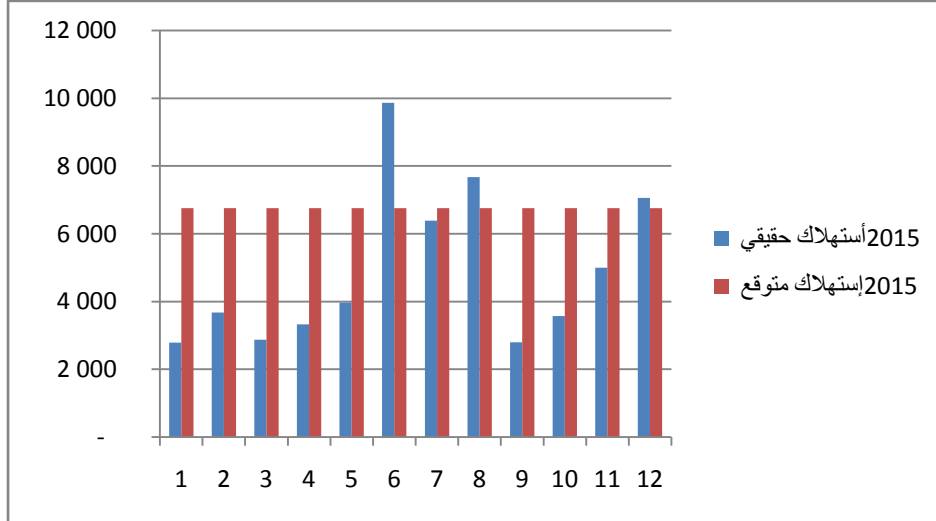


نلاحظ من بيانات الجدول السابق ان الاستهلاك الحقيقي للمواد الأولية كان اقل من الاستهلاك المتوقع ما عدا ثلاث اشهر : ماي ، حوان، أوت؛ حيث كان الاستهلاك الحقيقي اكبر من الاستهلاك المتوقع.

الجدول رقم (03-13): توضيح الفروقات بين الاستهلاك الحقيقي و المتوقع لسنة 2015

2015		
74 300	استهلاك متوقع سنويا	
58 977	استهلاك حقيقي سنويا	
6 755	استهلاك متوقع شهريا	
79%	نسبة الإنجاز	
الأشهر	استهلاك حقيقي 2015	استهلاك متوقع 2015
1	2 786	6 755
2	3 672	6 755
3	2 875	6 755
4	3 322	6 755
5	3 968	6 755
6	9 863	6 755
7	6 384	6 755
8	7 676	6 755
9	2 798	6 755
10	3 575	6 755
11	4 997	6 755
12	7 061	6 755
المجموع	58 977	81 060

شكل يوضح الفروقات بين الاستهلاك الحقيقي و المتوقع لسنة 2015



المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على معلومات مستخرجة من مصلحة إدارة المخزون

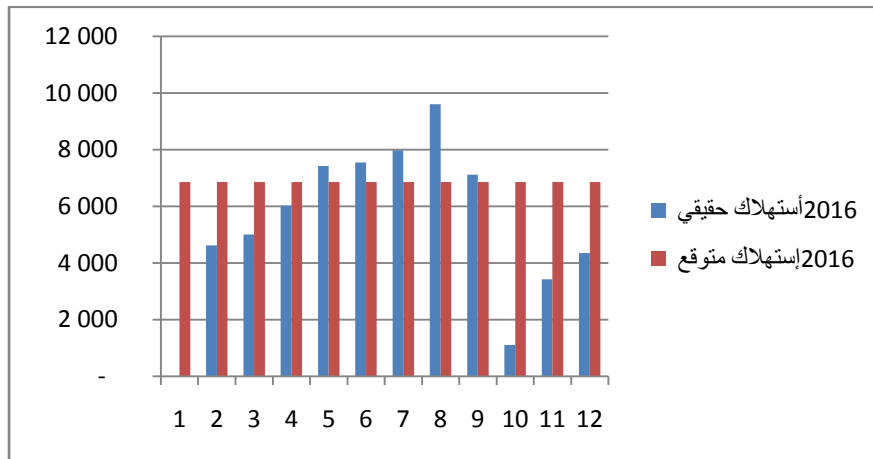
نلاحظ من بيانات الجدول و الشكل السابقين ان الاستهلاك الحقيقي كان اقل من المتوقع ما عدا اشهر : جوان، جويلية ، اوت، ديسمبر حيث كان الاستهلاك الحقيقي أكبر من المتوقع.

الجدول رقم (03-14): توضح الفروقات بين الاستهلاك الحقيقي و المتوقع لسنة 2016

2016		
75 500	استهلاك متوقع سنويا	
64 205	استهلاك حقيقي سنويا	
6 864	استهلاك متوقع شهريا	
85%	نسبة الإنجاز	
استهلاك متوقع 2016	استهلاك حقيقي 2016	الأشهر
6 864	-	1
6 864	4 625	2
6 864	5 005	3
6 864	6 022	4
6 864	7 423	5
6 864	7 552	6
6 864	7 973	7
6 864	9 600	8
6 864	7 115	9
6 864	1 110	10
6 864	3 425	11
6 864	4 355	12
<b>82 368</b>	<b>64 205</b>	<b>المجموع</b>
<b>6 864</b>	<b>5 350</b>	<b>المعدل</b>



شكل يوضح الفروقات بين الاستهلاك الحقيقي و المتوقع لسنة 2016



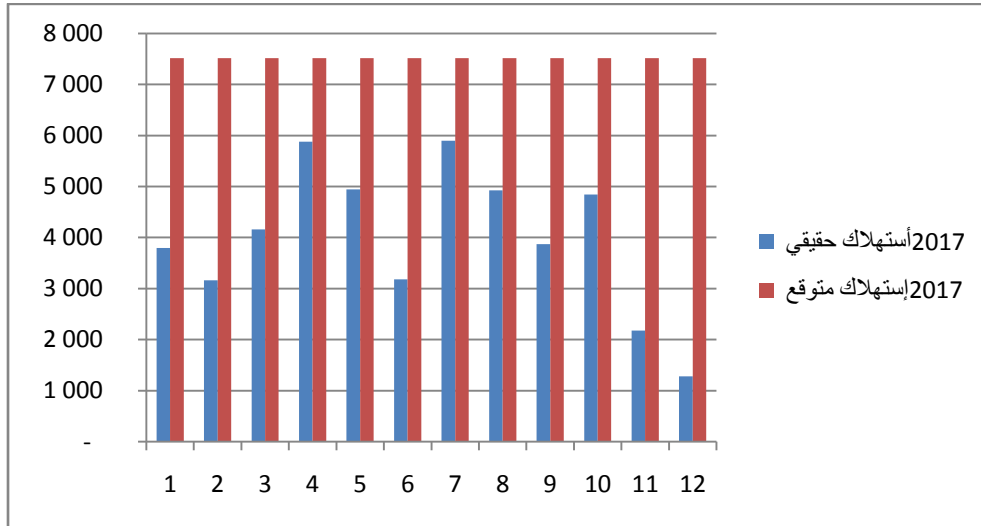
المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على معلومات مستخرجة من مصلحة إدارة المخزون

نلاحظ من بيانات الجدول و الشكل السابقين ان الاستهلاك الحقيقي كان اقل من المتوقع ما عدا اشهر : ماي، جوان، جويلية، اوت، سبتمبر حيث كان الاستهلاك الحقيقي أكبر من المتوقع.

الجدول رقم (03-15): توضح الفروقات بين الاستهلاك الحقيقي و المتوقع لسنة 2017

2017		
82 650	استهلاك متوقع سنويا	
48 117	استهلاك حقيقي سنويا	
7 514	استهلاك متوقع شهريا	
58%	نسبة الإنجاز	
استهلاك متوقع 2017	استهلاك حقيقي 2017	الأشهر
7 514	3 795	1
7 514	3 160	2
7 514	4 160	3
7 514	5 880	4
7 514	4 944	5
7 514	3 182	6
7 514	5 899	7
7 514	4 923	8
7 514	3 872	9
7 514	4 842	10
7 514	2 180	11
7 514	1 280	12
<b>90 168</b>	<b>48 117</b>	<b>المجموع</b>

شكل يوضح الفروقات بين الاستهلاك الحقيقي و المتوقع لسنة 2017



المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على معلومات مستخرجة من مصلحة إدارة المخزون

نلاحظ من بيانات الجدول و الشكل السابقين أن الاستهلاك الحقيقي كان اقل من المتوقع خلال كل السنة.

وفيما يلي تلخيص بيانات الجداول السابقة في حصيدلة نقارن من خلالها بيم نشاطات السنوات الاربعة (2017-2014)

الجدول رقم (03-16): توضح الفروقات بين الاستهلاك الحقيقي والمتوقع للفترة 2017-2014 (المواد الاولية بالطن)

النشاط	2017	2016	2015	2014
الاستهلاك المتوقع	82 650	75 500	74 300	74 660
الاستهلاك الحقيقي	48 117	64 205	58 977	63 687
الاستهلاك المتوقع الشهري	7 514	6 864	6 755	6 787
نسبة الانجاز	58%	85%	79%	85%

الشهر	الاستهلاك الحقيقي 2017	الاستهلاك الحقيقي 2016	الاستهلاك الحقيقي 2015	الاستهلاك الحقيقي 2014
1	3 795	-	2 786	3 559
2	3 160	4 625	3 672	3 305
3	4 160	5 005	2 875	4 640
4	5 880	6 022	3 322	4 090
5	4 944	7 423	3 968	7 665
6	3 182	7 552	9 863	8 621
7	5 899	7 973	6 384	4 491
8	4 923	9 600	7 676	8 458
9	3 872	7 115	2 798	5 216
10	4 842	1 110	3 575	4 379
11	2 180	3 425	4 997	3 891
12	1 280	4 355	7 061	5 373
<b>المجموع</b>	<b>48 117</b>	<b>64 205</b>	<b>58 977</b>	<b>63 687</b>
<b>المتوسط</b>	<b>4 010</b>	<b>5 350</b>	<b>4 915</b>	<b>5 307</b>

نسبة الانجاز	58%	85%	79%	85%
--------------	-----	-----	-----	-----

حصيلة النشاط للسنوات الأربع السابقة تشير إلى تراجع ملحوظ في النسب الإجمالية للاستهلاك الحقيقي خلال المدة المدروسة حيث كانت الملاحظات البارزة كما يلي:

- تراجع محسوس في الاستهلاك الحقيقي بين سنتي 2014 و2015، و بين سنتي 2016 و2017.
  - التراجع الأكبر كان في سنة 2017 حيث تقلص الفارق في الاستهلاك إلى النصف تقريبا.
  - التراجع في الاستهلاك كان في ادني مستويات في شهر ديسمبر 2017.
  - النسب الإجمالية المرجعية كانت لسنتي 2014 و 2016.
  - يتراوح متوسط الاستهلاك الشهري للمواد الأولية ما بين 6700 و 7000 طن/شهريا.
  - بالنظر إلى متوسط الاستهلاك الشهري نلاحظ استقرار ي نشاط المؤسسة خلال الأربع السنوات المبينة في الجدول، و عليه فان التراجع الحاصل المبين في العناصر السابقة يكون مرده عوامل غير موضوعية.
- أن تفسير نتائج حصيلة الجدول السابق بالملاحظات المستنبطة منه تجعل من استنتاج الأسباب التالية على:
- الأكيد إن توقعات الاستهلاك الحقيقي للمواد الأولية كان مبالغا فيه بانحراف قليل ما يعاد ( 1000 طن) إضافي سنويا، و في غياب المعلومات المتعلقة بمستويات مخزون الأمان لهذه المواد يمكن قبول هذا الانحراف على وجه التحفظ.
  - التوقعات المبالغ فيها حول الاستهلاك الخاصة بالمواد الأولية تبرز الطموحات الخاصة بزيادة الإنتاج بالمؤسسة و التي ما تزال نسب إنجازها اقل من المأمول.
  - الاحتمال الثالث المفسر للنتائج الجدول هو تراجع المؤسسة في بعض خطوط الإنتاج بفعل المنافسة، و هو السبب المصرح بها من قبل الكثير من عمال المؤسسة حيث خسرت المؤسسة شريحة واسعة من سوق البرنيق السيلولوزي اللماع خلال 2017، وذلك بسبب انقطاع التمويل بالمادة الأولية له من قبل المورد الفرنسي bergelac الذي لم تجد له المؤسسة بديلا لمواصلة النشاط في القطاع الهام وهو ما أتاح الفرص للمنافسين في اقتناص الحصة السوقية للمؤسسة
  - استكمالا للعامل السابق فان الإجراءات التنظيمية المعمول بها في الإدارة العمومية (إبرام الصفقات العمومية) قد جعل من مؤسسة الدهن تعاني من التأخر في استبدال الممون و إعادة التمويل بالمادة الأولية المعنية بالبرنيق السيلولوزي اللماع من مصادر تعاقد معها الخواص لتحقيق السبق.

## المطلب الثالث: حساب تكلفة الحيازة

تكلفة الحيازة لمدخلات الإنتاج سواء تعلق الأمر بالمواد الأولية أو المواد النصف مصنعة أو الأغلفة بغرض إدراجها في التكلفة النهائية للمنتوج، و هي جزء من التكلفة تعبر عن كل المصاريف العامة الخاصة بمدة الاحتفاظ بالمخزونات من مختلف الأصناف التي تضاف إلى تكلفة الإنتاج عند الخروج من المخازن مقسمة على الكميات النهائية ليتم تحميلها في سعر التكلفة الوحدوي.

إن الزيادة أو النقصان في تكلفة و الحيازة يؤثر سلبا أو إيجابا في السعر النهائي للمنتوج و في هوامش الربح الوحدوية مما قد يكسب المؤسسة ميزة تنافسية سريعة أو يفقدها أجزاء معتبرة من الإرباح في الحالات العادية.

و الجدول الموالي يبين تكلفة الحيازة للمدخلات المؤسسة الوطنية للدهن بسوق أهراس.

الجدول رقم (3-17) : حساب تكلفة الحيازة لسنتي 2016-2017

كمية المخزون				
السنة	مواد أولية (كلغ)	نصف مصنعة (كلغ)	أغلفة (وحدة)	المجموع
2016	3 302 000	519 000	5 276 434	9 097 434
2017	4 753 000	533 000	6 030 102	11 316 102
نفقات التسيير				
السنة	مصلحة تسيير المخزونات	مصلحة الشراء	مصلحة العبور	المجموع
2016	5 776 271	837 072	1 477 768	8 091 111
2017	5 716 191	618 432	556 347	6 890 970
			تكلفة الحيازة	
			2016	0.89
			2017	0.61

المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على معلومات مستخرجة من مصلحة إدارة المخزون

نلاحظ من بيانات الجدول السابق أن تكاليف الحيازة قد عرفت انخفاضا لسنة 2017 بالمقارنة مع سنة 2016 حيث سجلت سنة 2016 قيمة 0.89 دج/للوحدة مقابل قيمة 0.61 دج/للوحدة خلال سنة 2017، مما يعني أن التكلفة الوحدوية للمنتجات النهائية قابلة للخفض الكفوي بفارق يقدر 0.27 دج/للوحدة، و هذا ما يسمح بعامش مناورة معتبر في السعر النهائي بالنظر إلى حجم المبيعات المتوقعة.

## خلاصة الفصل الثالث:

تبين في طيات الفصل الثالث الكثير من الأفكار الهامة التي تبين سيرورة عمل النشاطات اللوجستية في إحدى المؤسسات الاقتصادية الوطنية حيث شملت الدراسة وحدة إنتاجية متوسطة الحجم ناشطة في السوق الوطنية يقع مقرها في ولاية سوق أهراس. وقد تم التركيز بفعل الكثير من الحدود و الاعتبارات على نشاطين رئيسيين من أنشطة الإمداد و اللوجستيك هما: النقل و التخزين.

بالنسبة لنشاط النقل فقد حاولنا تقييم الأداء المالي لهذا النشاط الرئيسي الأول من خلال تحليل المهام الرئيسية لمسؤول فرع النقل في مؤسسة الدراسة، ثم شرح و تفصيل تنظيم وظيفة النقل باستعمال جداول القيادة، وفي مرحلة أخرى قمنا بعرض جداول نشاط النقل و حساب المؤشرات المالية لمختلف عملياته.

بالنسبة لنشاط التخزين وهو النشاط الرئيسي الثاني المدروس في المؤسسة الوطنية للدهن حاولنا تقييم أدائه المالي من خلال ثلاث مراحل، اولها دراسة جداول التحكم في حركة المخزون ما بين 2014-2017، ثم في مرحلة ثانية قارنا بين الاستهلاك الحقيقي و المتوقع للمخزون لنفس المدة، و في مرحلة ثالثة حاولنا حساب تكلفة الحيازة التي يمكن تحميلها لسعر تكلفة الوحدة للمنتجات.

وقد أثرت الكثير من النتائج في طيات هذا الفصل بعضها ايجابي يتضمن تطورات في النشاط الاقتصادي للمؤسسة أثر على زيادة الاهتمام بالنشاطات اللوجستية، و البعض الآخر سلبي مثل تراجع في النشاط (خاصة سنة 2017) أثر بدروه على نشاطات اللوجستيك.

## الخاتمة:

نخلص في نهاية البحث إلى أن إدارة سلسلة الإمداد و اللوجستية التي تنشئها المؤسسة للاقتصادية تعتبر نظام فرعي من النظام الإداري الاستراتيجي للمؤسسة من خلال ما يوفره من أنشطة رئيسية و مساعدة تسمح بالتدفق المنتظم لل موارد الأولية المختلفة، وكذا عمليات الإنتاج والتعبئة والتغليف والنقل والتوزيع إلى الأسواق حتى تصل إلى الزبون النهائي في أقصر مدة زمنية وبأقل تكلفة. تعتبر الأعمال اللوجستية اليوم من أهم النشاطات المولدة للقيمة والمكلفة في نفس الوقت حيث تساهم في زيادة القيمة المقدمة للزبائن، من جهة. و تكلف المؤسسة تكاليف إضافية -إذا كانت غير فعالة- من جهة أخرى. كما قد تكون النشاطات اللوجستية هي في حد ذاتها مجال نشاط الكثير من المؤسسات المعاصرة.

إن الأهمية المتزايدة لأنشطة اللوجستية في الاقتصاديات الحديثة تجعل منها تحتل مكانا بارزا في اهتمام صناع القرار الاقتصادي على المستوى الجزئي و الكلي على حد سواء، ذلك بسبب تجاوز نسب مساهمتها 15% في خلق القيمة و خلق مناصب العمل. تتضمن سلسلة الإمداد واللوجستيك الكثير من النشاطات بعضها أساسيا و البعض مساعدا. بالنسبة لنشاط النقل فهو المسؤول عن تحقيق الترابط بين المؤسسة وبين الأسواق المستهدفة من خلال تحقيق المنافع الزمنية والمكانية للسلع المسوقة. إما النشاط الرئيسي الثاني فهو التخزين الذي يمثل القاعدة الخلفية للإدارة المثلى لعمليات الإنتاج. النشاط الثالث هو نشاط مناولة المنتجات الذي يعمل على تسهيل عمليات انسياب و تحريك المنتجات النصف مصنعة و المصنعة بالآليات المطلوبة وبالكميات المناسبة. النشاط الرابع لإدارة اللوجستيك الذي حظي بالشرح و التفصيل هو نشاط التغليف و التعبئة وهو نشاط يقع في ملتقى الكثير من الوظائف الاقتصادية الهامة للمؤسسة.

تؤثر نشاطات اللوجستيك على الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، ورغم إن هذا التأثير يختلف من مؤسسة إلى أخرى من قطاع نشأ آخر إلا أن المؤسسات الصناعية هي أهم مجال لدراسة ذلك الأثر. يستعمل لهذا الغرض الكثير من المتغيرات الداخلية والخارجية و الكثير من المؤشرات المالية التي تمكن من إعطاء صورة واضحة عن طبيعة و قوة اثر النشاطات اللوجستية على الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، و يتطلب ذلك متابعة مستمرة و تقييم دوري متعدد الإبعاد يمكن القائمين بالإدارة من استخراج جداول القيادة المناسبة لاتخاذ القرارات الرشيدة على المدى القصير والمتوسط و البعيد.

تتضمن جداول القيادة الإدارية (لوحة المفاتيح) الخاصة بالأداء المالي الكثير من المؤشرات و النسب المالية التي يمكن الاستفادة منها في التسيير التوقعي للمؤسسة الاقتصادية. و النشاطات اللوجستية حالها حال النشاطات الاقتصادية الأخرى يمكن تقييم أدائها المالي باستخدام الكثير من المؤشرات والنسب المالية، و قد تم في طيات الفصل الميداني تفصيل الكثير من الجداول و المؤشرات التي تقيس نشاطي النقل و التخزين في مؤسسة اقتصادية جزائرية.

تبين في محتوى الدراسة الميدانية الكثير من النتائج الهامة التي تبين سيورة عمل نشاطين رئيسيين من الأنشطة اللوجستية في

الوحدة الإنتاجية التابعة للمؤسسة الوطنية للدهن بسوق أهراس.

بالنسبة لنشاط النقل فقد تم تقييم الأداء المالي لهذا النشاط الرئيسي الأول من خلال تحليل المهام الرئيسية لمسؤول فرع النقل في مؤسسة الدراسة، ثم شرح و تفصيل تنظيم وظيفة النقل باستعمال جداول القيادة، وفي مرحلة أخرى قمنا بعرض جداول نشاط النقل و حساب المؤشرات المالية لمختلف عملياته.

بالنسبة لنشاط التخزين وهو النشاط الرئيسي الثاني المدروس في المؤسسة الوطنية للدهن حاولنا تقييم أدائه المالي من خلال ثلاث مراحل، أولها دراسة جداول التحكم في حركة المخزون ما بين 2014-2017، ثم في مرحلة ثانية قارنا بين الاستهلاك الحقيقي و المتوقع للمخزون لنفس المدة، و في مرحلة ثالثة حاولنا حساب تكلفة الحيازة التي يمكن تحميلها لسعر تكلفة الوحدة للمنتجات.

وقد أثبتت الكثير من النتائج في طيات هذا الفصل بعضها ايجابي يتضمن تطورات في النشاط الاقتصادي للمؤسسة أثر على زيادة الاهتمام بالنشاطات اللوجستية، و البعض الأخر سلبي مثل تراجع في النشاط (خاصة سنة 2017) أثر بدوره على نشاطات اللوجستيك.

وخلاصة ما تقدم يمكن القول أن للبنية اللوجستية أثر كبير ومباشر على الأداء المالي للمؤسسة ما يستوجب على القائمين على هذا المجال في المؤسسات الاقتصادية العمل المستمر على تحسين آليات عمله والرفع من كفاءة أداءه من خلال استحداث هيكل تنظيمي خاص به والاستثمار فيه ماليا وبشرياً بغرض تحقيق الأهداف الإنتاجية والتسويقية والمالية من خلال توفير المنتجات والخدمات للعملاء في الوقت والمكان المناسبين.

إن السياسات المالية والتنظيمية المتعلقة بسلسلة الإمداد وكذا الإستراتيجيات المسطرة يجب أن تتوافق والأهداف المراد التوصل إليها لذا وجب تكييفها واحتياجات المؤسسة الخاصة بكل فترة زمنية. لذا وجب الدفع نحو وضع إطار منظم يهدف إلى دعم عملية اتخاذ القرار المتعلق بالخيارات اللوجستية من خلال إرساء نظام المعلومات فعال يقوم بتجميع كل مدخلات هاته العملية بما يضمن الرفع من أداء وظائف الإمداد اللوجستي سواء كانت وظائف رئيسية أو وظائف مساعدة لاسيما وظيفتي النقل وإدارة المخزون اللذان يعتبران من أهم الوظائف التي تسهم مباشرة في العملية الاقتصادية للمؤسسة.

إن الأداء المالي للمؤسسة هو معيار لرجاحة المؤسسة في مجال نشاطها وأن عملية تقييم الأداء المالي لهاته الأخيرة يجب أن تكون وفق ضوابط تنظيمية وميدانية في كنف الوضوح والشفافية وذلك بشكل دوري حتى يتسنى للقائمين على عملية اتخاذ القرار في المؤسسة لانتقاء ما يتلاءم واحتياجات المؤسسة ويخدم أهدافها التنظيمية، لذا وجب الاعتماد على مؤشرات مالية تصب تماما في عملية تقييم وظائف البنية اللوجستية ومقارنتها بمستويات الأداء الواجب تحقيقها بفرض تحديد الانحرافات في الأداء والقيام بتصويبها من خلال مراجعة الإجراءات المتخذة في هذا الصدد بما يؤدي إلى تحسين الأداء والرفع من الأداء المالي أو العمل على خفض التكاليف.

## قائمة المراجع



قائمة المصادر و المراجع:

أولاً- المراجع باللغة العربية:

📖 الكتب

- 1) إلياس بن ساسي، يوسف قريشي، التسيير المالي (الإدارة المالية)، دار وائل للنشر، الأردن، 2006.
- 2) ثابت عبد الرحمان إدريس، إدارة الأعمال اللوجستية، الدار الجامعية، 2000 .
- 3) خميسي شيحة، التسيير المالي للمؤسسة: دروس ومسائل محلولة، دار هومة للطباعة، الجزائر، 2012.
- 4) رسمية زكي قرياقص، عبد الغفار الحنفي، الاتجاهات الحديثة في: إدارة الإمداد والمخزون، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
- 5) عبد الستار محمد العلي، الإدارة الحديثة للمعارف المشتريات، دار وائل للنشر 2006
- 6) عبيد علي أحمد الحجاري، اللوجستيك كبديل للميزة التنافسية، منشأة المعارف الإسكندرية، 2000.
- 7) مبارك لسوس، التسيير المالي، ديوان المطبوعات الجامعية، ط 2 الجزائر، 2012 .
- 8) محمد محمود الخطيب، الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات، دار حامد، الأردن، 2010.
- 9) محمد مطر، التحليل المالي والائتماني: الأساليب والأدوات والاستخدامات العملية، دار وائل للطباعة والنشر، الأردن، 2000.
- 10) مليكة زعيب، ميلود بوشنقير، التسيير المالي حسب البرنامج الرسمي الجديد ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2012.
- 11) ناصر دادي عدون، نواصر محمد فتحي، دراسة الحالات المالية، دار الآفاق الجزائر، 1991.
- 12) نصر حمود مزنان الفهد، أثر السياسات الاقتصادية في أداء المصارف التجارية ، دار صفاء لنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- 13) نهال فريد مصطفى، إدارة الإمداد، دار الجامعية الجديدة، للنشر الإسكندرية، 2003.

الرسائل و الأطروحات الجامعية:

- 1) جودي محمد رمزي، أثر تطبيق معايير التقارير المالية الدولية على تقييم الأداء المالي في المؤسسات الجزائرية - المعيار المحاسبي الدولي 1 عرض القوائم المالية، دراسة حالة لمجموعة من المؤسسات، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم ، تخصص علوم التسيير،التجارية، جامعة محمد خيضر بسكرة،2014-2015.
- 2) دادن عبد الغني، قياس وتقييم الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية نحو إرساء نموذج للإنذار المبكر باستعمال المحاكاة المالية، مذكرة مقدمة استكمالاً للحصول على شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر،2006-2007.
- 3) رواحنة عماد الدين، دور جدول سيولة الخزينة في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مطاحن الزيبان القنطرة2014-2016، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص فحص محاسبي، جامعة محمد خيضر بسكرة،2016-2017.
- 4) زاهر صبحي بشناق، تقييم الأداء المالي للبنوك الإسلامية والتقليدية باستخدام المؤشرات المالية ، مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في المحاسبة، قسم المحاسبة والتمويل، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة،2011.
- 5) زكار وليد، دور مبادئ حوكمة المؤسسات في تحسين الأداء المالي دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب، بسكرة ، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية، تخصص مالية وحاكمة المؤسسات، جامعة محمد خيضر، بسكرة،2015-2016.
- 6) زيتوني آسيا، دور آليات الحوكمة في تفعيل الأداء المالي لشركات التأمين -دراسة حالة شركة أليانس للتأمينات الجزائرية (2007-2014)، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية، تخصص مالية وحوكمة المؤسسات، جامعة محمد خيضر بسكرة،2014-2015.

- 7) السعيد بلوم، أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية، دراسة ميدانية بمؤسسة المحركات والجرارات سوناكوم، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في تنمية الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة، بدون سنة
- 8) عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية: قياس وتقييم، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات الصناعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2001-2002.
- 9) غلام فاطمة آمال، أثر تطبيق آليات حوكمة المؤسسات على الأداء المالي دراسة حالة المؤسسة المينائية لسكيكدة، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية، تخصص مالية وحوكمة المؤسسات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014-2015.
- 10) علي شيتور، مساهمة الرقابة الداخلية في تحسين الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة التسيير السياحي-بسكرة، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم المالية والمحاسبية، تخصص فحص محاسبي، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013-2014.
- 11) مريم شكري محمود نديم، تقييم الأداء المالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في المحاسبة، قسم المحاسبة والتمويل، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2012-2013.
- 12) مسعودي مجد البشير، دور الموازنة التقديرية للمبيعات في تحسين الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة الاسمنت الوحدة التجارية تقرت snmc، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016-2017.
- 13) مشعل جهز المطيري، تحليل وتقييم الأداء المالي لمؤسسة البترول الكويتية، مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في المحاسبة، قسم المحاسبة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2010-2011.
- 14) نوبلي نجلاء، استخدام أدوات المحاسبة الإدارية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب، بسكرة، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم التجارية، تخصص محاسبة، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014-2015.

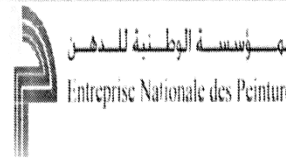

- 1) عبد الغني دادن، محمد الأمين كعاسي ، الأداء المالي من منظور المحاكاة المالية، المؤتمر العلمي الدولي حول :الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 08-09 مارس 2005.
- 2) علي حميد هندي العلي وآخرون، الركود المالي وتأثيره على الأداء المالي ، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، المجلد 14، العدد3، 2017.
- 3) حاضر صباح شعير وآخرون، أثر النظم الخبيثة في تحسين الأداء المالي للشركات الصناعية المدرجة في سوق العراق المالي، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت، المجلد 4، العدد 40، 2017.
- 4) زينة قمري، مداخلة حول واقع استخدام الأساليب الكمية في تقييم أداء الوظيفة المالية للمؤسسة المينائية بسكيكدة ودورها في اتخاذ القرار، كلية علوم الاقتصادية والتسيير، جامعة سكيكدة، 2009.

ثانيا- المراجع باللغة الأجنبية:

- 1) Gilles Pache Et Thierry Sauvage, La Logistique Enjeux Strategique ,2<sup>ème</sup> Edit, Vuibert Entreprise 1999.
- 2) Jean laurentie, François Berthelemy,laurent, Gregorie, Christian Terrier , Processus et Méthodes logistique ; AFNOR, 2<sup>ème</sup> édit. 2013.
- 3) Michel nakhla, L'essentiel du management industriel ,l'usine nouvelle, dunod2<sup>ème</sup> édition, 2009.
- 4) Philippe-Pierre Michel Fender, La Logistique Globale, Edit. Organisation 2001.
- 5) Vincent Plauchu, mesure et amélioration des performances industriel,2<sup>ème</sup> édition office de publication universitaires, France 2006 .
- 6) Yves Pimor, logistique technique et mise en œuvre, 2<sup>ème</sup> édit. Dunod Paris, 2001.

قائمة الملاحق

ملحق رقم : 01

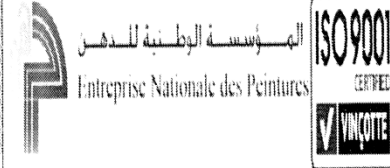
 <p>المؤسسة الوطنية للدهن Entreprise Nationale des Peintures</p>		ENREGISTREMENT DU SYSTEME QUALITE	Edition de 13/06/2018
		<p>Maîtrise du processus de contrôle , de synthèse et de statistiques</p>	<p>Référence : PQ-8420-C Page : 8/8</p>

UPSA

**COUTS DE TRANSPORT (T8) CUMUL A FIN DECEMBRE 2016**

	Tonnage Transporté 1	Cout (DA) 2	TKM 3	Cout de la TKM (DA) 2/3	Cout à la tonne Transporté (DA/T) 2/1
PF	2 825.997	4 739 137.81	1 221 123	3.88	1 676.98
MPL	1 843.385	3 091 318.06	625 675	4.94	1 676.98
MPI	40.000	67 079.16	4 000	16.77	1 676.98
MPE	1 153.195	1 933 883.88	1 013 417	1.91	1 676.98
EMB	245.000	410 859.87	162 800	2.52	1 676.98
<b>S/Total</b>	<b>6 107.577</b>	<b>10 242 278.78</b>	<b>3 027 015</b>	<b>3.38</b>	<b>1 676.98</b>
PF	21 632.518	40 555 500.00	5 707 144	7.11	1 874.75
MPL	2 129.310	2 003 000.00	454 459	4.41	940.68
MPI	8 127.768	8 213 000.00	812 775	10.10	1 010.49
MPE	1 334.195	3 125 700.00	1 055 936	2.96	2 342.76
EMB	945.000	3 148 500.00	230 500	13.66	3 331.75
<b>S/Total</b>	<b>34 168.791</b>	<b>57 045 700.00</b>	<b>8 260 814</b>	<b>6.91</b>	<b>1 669.53</b>
<b>Total</b>	<b>40 276.368</b>	<b>67 287 978.78</b>	<b>11 287 828</b>	<b>5.96</b>	<b>1 670.66</b>

FO-8420-C/09.01.2006 TB 12

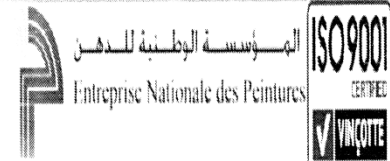
	ENREGISTREMENT DU SYSTEME QUALITE	Edition du 13/06/2018
	Maîtrise du processus de contrôle, de synthèse et de statistiques	Référence : PQ-8420-C Page : 8/8

UPSA

**COUTS DE TRANSPORT (T8) CUMUL A FIN DECEMBRE 2015**

	Tonnage Transporté 1	Cout (DA) 2	TKM 3	Cout de la TKM (DA) 2/3	Cout à la tonne Transporté (DA/T) 2/1
PF	3 599.479	5 279 004.15	1 277 050	4.13	1 466.60
MPL	345.564	506 804.95	81 113	6.25	1 466.60
MPI	15.000	21 999.03	1 500	14.67	1 466.60
MPE	920.000	1 349 274.11	696 650	1.94	1 466.60
EMB	440.000	645 305.01	243 300	2.65	1 466.60
<b>S/Total</b>	<b>5 320.043</b>	<b>7 802 387.25</b>	<b>2 299 613</b>	<b>3.39</b>	<b>1 466.60</b>
PF	21 499.034	33 496 910.00	5 610 791	5.97	1 558.07
MPL	4 086.445	3 889 000.00	1 072 424	3.63	951.68
MPI	11 871.490	11 860 000.00	1 194 345	9.93	999.03
MPE	772.390	1 377 200.00	535 151	2.57	1 783.04
EMB	898.000	2 580 200.00	209 600	12.31	2 873.27
<b>S/Total</b>	<b>39 127.359</b>	<b>53 203 310.00</b>	<b>8 622 311</b>	<b>6.17</b>	<b>1 359.75</b>
<b>Total</b>	<b>44 447.402</b>	<b>61 005 697.25</b>	<b>10 921 924</b>	<b>5.59</b>	<b>1 372.54</b>

FO-8420-C/09.01.2006 TB 12

	ENREGISTREMENT DU SYSTEME QUALITE	Edition du 13/06/2018
	Maîtrise du processus de contrôle, de synthèse et de statistiques	Référence : PQ-8420-C Page : 8/8

UPSA

**COUTS DE TRANSPORT (T8) CUMUL A FIN DECEMBRE 2017**

	Tonnage Transporté 1	Cout (DA) 2	TKM 3	Cout de la TKM (DA) 2/3	Cout à la tonne Transporté (DA/T) 2/1
PF	3 351.055	5 397 330.35	1 332 555	4.05	1 610.64
MPL	2 220.230	3 575 982.72	628 846	5.69	1 610.64
MPI	10.000	16 106.36	1 000	16.11	1 610.64
MPE	1 499.080	2 414 472.45	1 186 382	2.04	1 610.64
EMB	182.000	293 135.78	160 800	1.82	1 610.64
<b>S/Total</b>	<b>7 262.365</b>	<b>11 697 027.66</b>	<b>3 309 584</b>	<b>3.53</b>	<b>1 610.64</b>
PF	16 354.486	32 852 262.50	4 334 891	7.58	2 008.76
MPL	835.730	846 000.00	175 546	4.82	1 012.29
MPI	8 897.800	8 817 000.00	889 780	9.91	990.92
MPE	873.901	2 091 825.00	680 518	3.07	2 393.66
EMB	840.000	3 108 637.50	228 400	13.61	3 700.76
<b>S/Total</b>	<b>27 801.917</b>	<b>47 715 725.00</b>	<b>6 309 135</b>	<b>7.56</b>	<b>1 716.27</b>
<b>Total</b>	<b>35 064.282</b>	<b>59 412 752.66</b>	<b>9 618 718</b>	<b>6.18</b>	<b>1 694.40</b>

FO-8420-C/09.01.2006 TB 12



ENAP UP : UPSA

## ACTION MAITRISE DES STOCKS

Mois de : Mai / 2018


SERVICE GESTION DES STOCKS

Type Matieres Premières et SF

Edité le 03/06/2018

Page : 1

MATIERE	Designation	CONSOMMATION			STOCK MOIS		STOCK DU MOIS			RECEPTION/COMMANDES		RECEPTION/TRANSFERT		SORTIES/TRANSFERT		CONSOMMATION CUMULEE
		PREVU 2018	MOYENNE	MOBILE	REELLE	PRECEDENT	QUANTITE	COUV S	COUV M	MOIS	CUMULEE	MOIS	CUMULEE	MOIS	CUMULEE	
A274903	TIXOGEI MP															
A274905	PANGEL OM4				125.00	11 600.00			11 525.000							850.000
		4 719.00	429.00	178.00	125.000	11 600.00			11 525.000	36.865	67.794					850.000
A275001	BENTONE SD1															
A275002	RHEOFAL 101				868.00	2 500.00			1 700.000							2 025.000
		4 349.00	395.36	405.60	860.000	2 500.00			1 700.000	4.300	4.150					2 025.000
A285201	ACEMATT OK412				160.00	75.00							105.000		465.000	610.000
		1 000.00	96.81	122.00	160.000	75.00							105.000		465.000	610.000
A285301	ACEMATT TS 100				5.00	2 281.00			2 276.000							610.000
		109.00	58.85	13.80	5.000	2 281.00			2 276.000	45.114	164.921					610.000
A287101	AEROSIL R805					10.00			10.000							69.000
						10.00			10.000							69.000
A287301	AEROSIL 200				30.50	193.50			147.000							417.000
		900.00	85.09	83.49	36.500	193.50			147.000	1.668	1.761					417.000
A287401	AEROSIL R972				8.00	8.000			8.000							
					8.00	8.000			8.000							
A302901	BYKETOL OK				18.00	18.000										
		10.00	0.91			18.00			18.000	19.790						
A325501	TEXANOL															
A325502	UCAR FILMER IBT				217.50	3 963.00			3 340.500							1 032.500
A325503	NEXTCOAT 795				220.00	2 660.00			2 430.000							990.000
		7 075.00	643.18	324.50	437.500	6 213.00			5 715.500	8.840	17.794					1 622.500
A330203	ADVENTEX					100.00			100.000							30.000
					6.00	100.00			100.000	16.667						30.000
A332401	PPH															
A333006	PALATINOL C OU DBP															
A333007	DBP															
A333008	DBP															
A333009	DBP															
A333010	DBP															
A333011	DBP				1 450.00	11 530.00			10 840.000							5 380.000
		27 014.00	2 495.42	1 070.00	1 450.000	11 530.00			10 080.000	4.705	8.421					5 380.000
A333501	DOP															
A333507	DOP					4 280.00			4 280.000							1 440.000
A333508	DOP															
A333509	DOP															

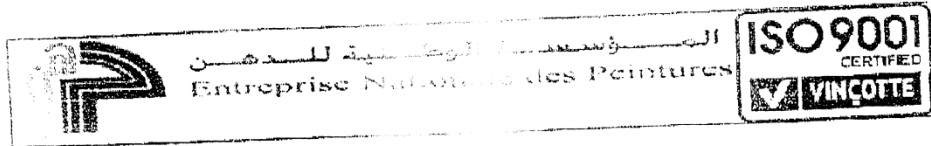
 <b>المؤسسة الوطنية للدهن</b> Entreprise Nationale des Peintures	DOCUMENT SYSTEME QUALITE	Etabli le :02/04/2018
	PREPARATION AMS	Réfer : 04/2018

Réunion AMS du : 05/06/2018  
 Situation des M.P. Importés au :31/05/2018  
 Dont couverture inférieure à 2 mois

PAGE 1/2

Code	Désignation	Consommation Moyenne mensuelle	Stock au 31/05/2018	Couverture en mois	
				standard	Mobile
A2852	ACEMATT OK 412	91	75		
A2873	AEROSIL 200	88	147	1.669	1.763
A5015	BIOPOL JM 140 L	3 550	2 720	0.766	1.417
A5025	ANTI PEAU	1 218	1 080	0.887	1.174
A5126	BY 104S	90	60	0.660	0.740
A7126	MOSSEX 7134	1 793	650	0.362	0.629
C2826	NIGTAS 5	627 650	188 750	0.301	1.114
C2846	TALC TF3	4 836	750	0.155	0.287
D4506	HYDROXIDE DE CALICIUM	817	1 080	1.322	2.186
H1220	NOURACID	73	80	1.100	1.667
H1231	AGTO	19 522	-	-	-
L6233	STYRON 678E	1 133	1 776	1.568	1.880
L6283	ECOCELL 25 ES	3 414	-	-	-
L6473	COATOSIL P501	465	673	1.4469	21.571
L6480/84	STYRENE ACRYLIQUE	25 630	12 900	0.503	1.374
L6512	ARADUR 2987	636	1 200	1.886	3.361
L6557	ARALDITE BY 157	905	630	0.696	0.688
L6562	EPIKOTE 1001X75	2 698	767	0.284	1.515
L6565	SYNOCRYL 7502	21 364	125	0.006	0.041
L6601	PVC 703	95	100	1.058	-
L6818	URALAC AM 356X60	3 912	2 305	0.589	1.754
L6833	URALAC OR 311 W60	3 682	180	0.049	0.150
P2117	POUS/ZINC SUPERFINE USZ	4 497	-	-	-
P2132	TITANE	86 826	72 790	0.838	1.485
P2208	JAUNE DE CHROME AD 81	899	930	1.035	1.615
P2402	ROUGE IRGALITHE FBLNV	342	482	1.410	2.424
P2636	BAYFERROX 318 M	226	20	0.088	0.077
P2710	OFM	1 261	-	-	-
P2924	MONARCH 280	591	366	0.620	0.507
P5232	ZAPON ROUGE	20	1.50	0.075	0.466
P5235	ZAPON JAUNE	114	48	0.420	2.713
P5276	ZAPO N NOIR	19	23	1.232	46.569
R3224	PROPYLENE GLYCOL	2 297	92	0.040	0.066
R3230	PENTA	50 417	81 000	1.607	2.160
R4080	ANHYDRIDE PHTALIQUE	85 841	45 750	0.533	0.765

FO 7 420 - 4/ 15.11.2003



**DECISIONS DE TRANSFERTS AMS MP MOIS DE MAI 2018**  
Révisé le 05/06/2018

Page : 01

CODES	DESIGNATIONS	QUANTITEES	UNITE CEDANTE	UNITE RECEVANT
A2852	ACEMATT OK 410	0 T 100	UP L	UP SA
A2852	ACEMATT OK 410	0 T 100	UP L	UP A
A 5025	MEKO	0,1 1 T 600	UP SIG	UP SA
C 2826	CARBONATE DE CALCIUM EP	100 T	UP A	UP SIG
C 2826	CARBONATE DE CALCIUM EP	60 T	UP L	UP SA
H 1220	NOURACID	2 FUTS	UP CH	UP SA
L 6233	POLYREX PG 31	0,1 1 T 600	UP O	UP SA
L 6233	POLYREX PG 31	1 T 900	UP A	UP SA
L 6512	ARADUR 2987	1 T 600	UP L	UP SA
L 6557	ARALDITE BY 15	1 T 500	UP L	UP SA
L 6557	ARALDITE BY 15	0,1 1 T 500	UP SIG	UP SA
P 2924	MONARCH 280	0,1 1 T 900	UP SIG	UP SA
P 2924	MONARCH 280	0 T 200	UP SIG	UP O
P 3232	ZAPON ROUGE	8 KG	UP L	UP SA
P 3232	ZAPON ROUGE	50 KG	UP A	UP SA
R 4080	ANHYDRIDE PHTALIQUE E	50 T	UP L	UP SA
R 4080	ANHYDRIDE PHTALIQUE	50 T	UP L	UP SIG
S 3119	ISOPAR I	3 T 200	UP A	UP SA
S 3119	ISOPAR L	0 T 600	UP L	UP SA
S 3119	ISOPAR L	0,1 0 T 200	UP O	UP SA
P 2274	YELLOW PAST	1 T 600	UP L	UP A
P 2790	MICA IRON METAL	0 T 250	UP L	UP A
P 2790	MICA IRON METAL	0 T 250	UP SIG	UP A
S 3365	DAA	2 FUTS	UP L	UP A
A 3370	PARAFFINE CHLOR	0 T 200	UP L	UP SIG

505/18

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et Populaire  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mohamed Khider –Biskra  
Faculté des Sciences Economiques  
Commerciales et des Sciences de gestion



جامعة محمد خيضر - بسكرة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم والتسيير

LE DECANAT

عمادة الكلية

الرقم : ..... / ك.ب.ت. / 2018

إلى السيد: مدير المؤسسة الوطنية للدهن ووحدة سوق أهراس

- ولاية سوق أهراس -

## طلب المساعدة على استكمال البحث

دعما منكم للبحث العلمي، نرجو من سيادتكم تقديم التسهيلات اللازمة للطلاب (ة): الحواري رحامنة

تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات

المسجل (ة) : بالسنة: الثانية ماستر

" دور البنية اللوجستية للمؤسسة في تحسين الأداء المالي "

تحت إشراف: د / عقبة نصيرة  
وفي الأخير تقبلوا منا فائق الاحترام و التقدير

بسكرة في : 2018/03/11

عميد الكلية

تأشيرة المؤسسة المستقبلة

