



الموضوع:

تقييم الأداء اللوجستي في المؤسسة الاقتصادية

باستخدام مرجع ASLOG

- دراسة حالة مؤسسة مطاحن الحضنة -

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

تخصص: إدارة أعمال التجارة الدولية

الأستاذ المشرف:
لقواق عبد الرزاق

إعداد الطالب:
بوزيان عادل

الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
رئيسا ومناقشا	أستاذ محاضر "ب"	1. أ. عسلي نور الدين
مقررا ومشرفا	أستاذ مساعد "أ"	2. أ. لقواق عبد الرزاق

السنة الجامعية: 2013 / 2014



إهداء

إلى الوالدين الكريمين
إلى إخواني، أخواني وكل أفراد عائلي
إلى كل أصدقائي
إلى كل طالب علم يبحث عن الحقائق بصدق، وحكمة
إلى كل من قدم إلى يد المساعدة

شكر و عرفان



الذي وفقنا على إنهاء هذا العمل

قال الله عز وجل ﴿ ولئن شكرتم لأزيدنكم ﴾

إن كان الشكر، فالشكر لله سبحانه وتعالى على نعمته وفضله وتوفيقه.

وإقتداء بقول رسول الله صلى الله عليه و سلم: ﴿ من لم يشكر الناس لهم لم يشكر الله ﴾ صدق رسول الله.

وإذا كان لا بد من شكر فإننا لا نبالغ إن قلنا بأن الكلمات لا تكفي مهما ثقلت معانيها لتقدير ما

قدمه خلال توجيهاته وتحفيزاته لنا الأستاذ : لقواق عبد الرزاق

ولا يمكننا أن نبخل بهذا التعبير إلى كل من قدم لنا يد العون في إنجاز هذه المذكرة ماديا و معنويا ونخص بالذكر:

شكر خاص لكل الأساتذة الذين قاموا بتدريسي من السنة الأولى إلى الدراسات العليا و إلى الذين قدموا لنا يد المساعدة في إنجاز المذكرة .

كما اشكر كل من ساهم في إنجاز هذا العمل من قريب أو من بعيد و لو بكلمة.

الحمد لله

العنوان	الاختصار
Activity Based Costing	ABC
Association Française pour la Logistique	ASLOG
Supply Chain	SC
Supply Chain Management	SCM

مقدمة عامة

تعتبر الأعمال اللوجستية احد المجالات الحديثة لدراسة الإدارة المتكاملة، والتي تتمثل في مفهوم التنسيق والتكامل بين الأنشطة التقليدية المتعارف عليها في منظمات الأعمال، وتعتبر الأنشطة اللوجستية أحد الموضوعات الحيوية، والتي زاد الاهتمام بها في السنوات الأخيرة على الصعيدين العلمي و التطبيقي في مجال إدارة الأعمال، من حيث مفهومها وأهميتها ومكوناتها وممارستها في المنظمات المعاصرة، فمع كبر حجم المنظمات و تعدد أنشطتها واتساع خطوط منتجاتها وأسواقها مع تزايد الاهتمام بالأنشطة اللوجستية، أصبحت إدارة السلسلة اللوجستية تمثل العمود الفقري في هذه المنظمات.

عندما نتحدث عن الأنشطة اللوجستية فإننا نتحدث عن أنشطة متعلقة بالمواد، وقد أصبح لدى القيادات الإدارية قناعة بان الطريق نحو تدعيم المركز التنافسي والميزة التنافسية و زيادة الأرباح يبدأ من خلال خدمة العملاء وخفض التكاليف، أي أن استراتيجية التمايز و خاصة في التكلفة تتوقف إلى حد كبير على كفاءة أداء الأعمال اللوجستية من حيث التكلفة وكذلك على فعالية هذه الأعمال من حيث خدمة العملاء، وبلغة أخرى فإن الأعمال اللوجستية يمكن أن تساعد المنظمة على التوسع في السوق، و زيادة حصتها السوقية و زيادة ربحيتها، وتزايد رغبة العملاء في الحصول على استجابة مناسبة وسريعة لمنتجاتها، وفي ظل كبر حجم الإنتاج وما يتبعه من كبر حجم التسويق فأصبحت الأنشطة اللوجستية تمثل أهمية خاصة والتي تجسدت في تسهيل الاستجابة السريعة للعملاء في السوق، من خلال السرعة في توفير السلع والخدمات التي تتفق مع احتياجات ورغبات العملاء، والتي تعتمد على تدفق المعلومات، والتعبئة، والنقل، والتخزين.

ومما لا شك فيه أن أي سلعة، أو خدمة لا تتمتع إلا بقيمة قليلة عندما لا تكون متاحة للعملاء المحتملين في الوقت والمكان المناسبين، ولكن عندما تبذل المنشأة جهودا متميزة في سبيل توفير هذه المنتجات، أو الخدمات لعملائها الحاليين والمحتملين في الوقت والمكان المناسبين، من خلال تجهيز الطلبات، والمعلومات، والتخزين، والنقل، وغير ذلك من الأنشطة اللوجستية فان ذلك سوف يزيد من القيمة المضافة لهذه الخدمات بالنسبة للعملاء.

ونظرا لأهمية المراجعة اللوجستية في المؤسسات الاقتصادية من خلال تعديل السياسات المنتهجة ومعرفة مراكز الضعف بها ومحاولة اقتراح حلول مناسبة بهدف رفع من أداء للمؤسسات.

ومما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية :

ما مدى تأثير تقييم الأداء اللوجستي على الأداء في المؤسسات الاقتصادية ؟ و إلى أي مدى يساعد هذا في الرفع من القدرة التنافسية للمؤسسات ؟

ويندرج ضمن هذه الإشكالية الأسئلة الفرعية التالية ؟

- ما المقصود بالسلسلة اللوجستية ؟ وإدارة السلسلة اللوجستية؟

ما هي أهم الأدوات المستعملة في تقييم أداء السلسلة اللوجستية؟

- ما واقع الأداء اللوجستي في المؤسسات الجزائرية؟

الفرضيات :

- إدارة السلسلة اللوجستية تهتم بخلق القيمة من خلال تسيير العلاقات بالمثلية مع المتعاملين الاقتصاديين، سواء الزبائن أو الموردين.

- إدراك المؤسسات الجزائرية لأهمية الوظيفة اللوجستية، إلا أنها تفتقر إلى الأدوات التي تسمح بتحديد نقاط القوة والضعف المتعلقة بالأنشطة اللوجستية؟

أهمية البحث :

-المكانة الهامة للأنشطة اللوجستية في المؤسسات الاقتصادية

-دور التقييم اللوجستي في تحسين أداء المؤسسات.

أهداف البحث :

-إبراز أهمية الأعمال اللوجستية في المؤسسات.

-معرفة واقع المؤسسات الجزائرية ومدى استخدامها لمراجع تقييم الأداء.

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	شكر وعرافان
	إهداء
II-I	المحتويات
III	قائمة المختصرات
IV	قائمة الأشكال
أ- ب	مقدمة عامة
الباب الأول : الإطار المفاهيمي لمراجعة أداء السلسلة اللوجستية	
2	مقدمة الباب الأول
الفصل الأول: مراجعة أداء السلسلة اللوجستية	
4	1.1. تعريف السلسلة اللوجستية
5	2.1. تعريف إدارة السلسلة اللوجستية
6	3.1. أهداف إدارة السلسلة اللوجستية:
6	4.1. وظائف إدارة السلسلة اللوجستية:
9	5.1. مدخل للمراجعة اللوجستية
9	6.1. أهداف المراجعة اللوجستية
الفصل الثاني: مدخل لمرجع الجمعية الفرنسية للوظيفة اللوجستية ASLOG	
11	1.2. مهام وأهداف مرجع ASLOG:
11	2.2. هيكل مرجع ASLOG
12	3.2. تقييم الأداء اللوجستي حسب مرجع ASLOG:
13	خلاصة الباب الأول:

الباب الثاني: الإطار التطبيقي للمراجعة اللوجستية – دراسة حالة مؤسسة مطاحن الحضنة –	
15	مقدمة الباب الثاني :
الفصل الثالث: تقديم مؤسسة مطاحن الحظنة وظروف إجراء الدراسة	
17	1.3 تقديم مؤسسة مطاحن الحظنة:
21	2.3. ظروف إجراء الدراسة :
الفصل الرابع : تحليل محاور الأداء اللوجستي في مؤسسة مطاحن الحظنة	
24	1.4. الإدارة، الإستراتيجية وتخطيط السلسلة اللوجستية.
28	2.4. الوظيفة اللوجستية المتعلقة بالتصميم والمشروع
30	3.4. الوظيفة اللوجستية المتعلقة بالتموين
33	4.4. الوظيفة اللوجستية المتعلقة بالإنتاج
36	5.4. الوظيفة اللوجستية المتعلقة بالنقل
39	6.4. الوظيفة اللوجستية المتعلقة بالتخزين
41	7.4. الوظيفة اللوجستية المتعلقة بالتوزيع
44	8.4. أنشطة الدعم، تسيير المرتجعات ونهاية حياة المنتجات
46	9.4. مؤشرات القيادة المتعلقة بالسلسلة اللوجستية
48	10.4. التحسين المستمر لسلسلة اللوجستية
49	11.4. تقييم الأداء اللوجستي الكلي
51	12.4. اقتراح توصيات وبرنامج عمل:
52	الخاتمة العامة
	قائمة المصادر و المراجع

قائمة المختصرات

العنوان	الاختصار
Activity Based Costing	ABC
Association Française pour la Logistique	ASLOG
Supply Chain	SC
Supply Chain Management	SCM

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل
1	السلسلة اللوجستية
2	نظام المعلومات اللوجستي
3	مسارات مرجع ASLOG
4	الهيكل التنظيمي لمطاحن الحفنة
5	تقييم الأداء اللوجستي لمطاحن الحفنة

الباب الأول

الإطار المفاهيمي لمراجعة أدوات السلسلة

اللوحة

الفصل الأول

مراجعة أراء العلماء اللوحيين

مدخل الباب الأول:

في هذا الباب الأول، سيتم التطرق في الفصل الأول إلى العناصر النظرية ابتداء بالمفاهيم التي يدور حولها موضوع المراجعة ألا وهي مفهوم السلسلة اللوجستية وإدارة السلسلة اللوجستية وهذا من خلال التطرق إلى تعريف كل منهما، تم التطرق أيضا إلى أهداف السلسلة اللوجستية وما تختص به من وظائف. بعد ذلك مباشرة، سيتم تناول عنصر المراجعة اللوجستية والأهداف التي تحققها من تطوير وتحسين لأداء المؤسسات.

في الفصل الثاني من الباب الأول سيتم تناول بشيء من التفصيل مفهوم مرجع الجمعية الفرنسية للوظيفة اللوجستية ASLOG، وهذا من خلال التطرق إلى مهام وأهداف هذا المرجع، مكوناته أو بالأحرى أهم المحاور التي يقيمها. بعد ذلك، سنقوم بتوضيح كيفية تقييم الممارسات اللوجستية باعتماد سلم يتراوح بين الصفر وثلاث نقاط.

الفصل الأول: مراجعة أداء السلسلة اللوجستية

تواجه منظمات الأعمال بيئة ديناميكية وغير مستقرة، مما يفرض عليها تبني إستراتيجية تمكنها من مواجهة تقلبات السوق بسرعة والتكيف مع كل الظروف، من أجل تحقيق ميزة تنافسية لضمان النجاح والاستقرار، وتمثل هذه الإستراتيجية في التحسين والرفع من أداء السلسلة اللوجستية داخل المنظمة.

1.1. تعريف السلسلة اللوجستية:*

ظهر مفهوم السلاسل اللوجستية في الثمانينيات من القرن العشرين للتعبير عن انتقال السلع والمنتجات من مركز الإنتاج إلى المستهلك النهائي، بهدف تحقيق التكامل بين الأنشطة اللوجستية بداية من المورد وصولاً إلى المستهلك النهائي. ويمكن تعريف السلسلة اللوجستية كما يلي :

حسب (Shopra and Meindl, 2007, P.3) نجد أن السلسلة اللوجستية تتكون من مجموعة الأطراف الفاعلين بطريقة مباشرة وغير مباشرة لتلبية متطلبات الزبائن. هذه السلسلة تتضمن ليس فقط المنتجين و الموردين، ولكن كذلك الموزعين، مستودعات التخزين، بائع التجزئة و حتى الزبائن أنفسهم.¹

تعرف كذلك على أنها مجموعة المراحل المتتالية لإنتاج وتوزيع المنتج، أي هي جميع الأنشطة الوظيفية اللوجستية المتكررة لعدة مرات من خلال قنوات محدودة وذلك أثناء تحويل المواد الخام إلى منتجات نهائية مع إضافة قيمة ملموسة لها في نظر العملاء الذين يحصلون عليها.² الشكل في الأسفل يبين عناصر السلسلة اللوجستية.

كذلك هي سلسلة متتالية من الموردين الذين يساهمون في إنتاج وتسليم السلعة أو الخدمة إلى المستخدم النهائي وهذا يتضمن جميع مظاهر العمل من معالجة المبيعات والإنتاج وإدارة المخزون وتوريد المواد والتوزيع والشراء وخدمة الزبائن ومجالات أخرى متعددة.³

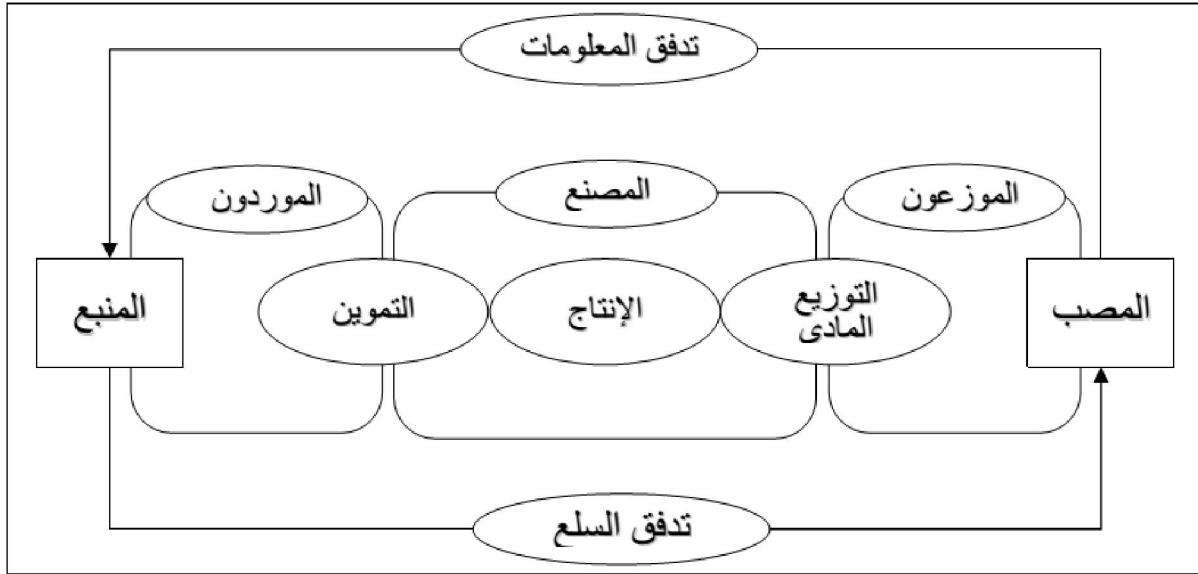
* A Supply Chain is consists of all parties involved ,directly or indirectly, in fulfilling a customer request the supply chain includes not only the manufacturer and suppliers, but also transporters, warehouses, retailers, and even customers themselves.

¹ Sunil Shopra and Peter Meindl, Supply Chain Management: Strategy, Planning and Operation, Third Edition, Pearson, 2007, P.3.

² ثابت عبد الرحمن إدريس، مقدمة في إدارة الأعمال اللوجستية: الإمداد والتوزيع المادي، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2044، ص21.

³ ممدوح عبد العزيز رفاعي، إدارة سلاسل التوريد، مدخل تحليلي، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 2006، ص8.

الشكل رقم 1 : السلسلة اللوجستية



المصدر: ثابت عبد الرحمن إدريس، مرجع سبق ذكره، ص 56

2.1. تعريف إدارة السلسلة اللوجستية:*

ظهر مصطلح إدارة السلسلة اللوجستية مع نهاية تسعينيات القرن العشرين في الولايات المتحدة الأمريكية بغرض إعادة تقييم المنظمات لإستراتيجياتها المتبعة والتي تمكنها من التحكم في التكاليف النهائية .

ويمكن تعريف إدارة السلسلة اللوجستية بأنها منهج لإدارة التدفق الكلي للمعلومات والمواد والخدمات، من مورد المواد الخام مروراً بالمصانع والمستودعات حتى العميل النهائي¹ . كذلك هي إدارة الأنشطة التي تحصل على المواد والخدمات، وتحوّلهم إلى منتجات وسيطة وتامة، ثم توزعهم من خلال نظام التوزيع.²

إدارة السلسلة اللوجستية هي مصطلح يستخدم لتوصيف كل العناصر المتداخلة واللازمة لضمان الكمية المناسبة وفي الوقت المناسب وبأقل تكلفة ممكنة بهدف تعظيم قيمة السلسلة اللوجستية وتحقيق عوائد كبيرة.³

* Le Management de la Supply Chain

¹ زينة مصطفى محمود حمد، أثر تكامل سلسلة التوريد على الأداء التنظيمي ودور الاضطراب البيئي، رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير، كلية الأعمال، قسم إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2013، ص 17.

² سليمان محمد عوض، إطار مقترح لنظام دعم قرارات سلسلة التوريد بالتطبيق على صناعة الأغذية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، جامعة دمشق، 2006، ص 48.

³ ممدوح عبد العزيز رفاعي، مرجع سبق ذكره، ص 11.

3.1. أهداف إدارة السلسلة اللوجستية:

إدارة السلسلة اللوجستية كوظيفة من وظائف المؤسسة تهتم بالقيادة والرقابة على مجموعة من الأنشطة اللوجستية وتهدف إلى تحقيق مايلي:¹

- ✓ التنسيق بين تدفق المعلومات والمواد عن طريق وضع نظام معلومات إداري فعال واعتماد وسائل اتصال متطورة.
- ✓ تحقيق أقصى إشباع عند المستهلك وذلك بتوفير السلع في الوقت والمكان المناسبين.
- ✓ تخفيض تكاليف الأنشطة اللوجستية إلى أدنى حد مع الإبقاء على مستوى معين من الخدمة .
- ✓ زيادة كفاءة التصنيع .
- ✓ تعظيم الربح الحدي للمنتج.

4.1. وظائف إدارة السلسلة اللوجستية:

لإدارة السلسلة اللوجستية مهام متعددة منها ما يتعلق بالأنشطة الرئيسية للمنظمة ومنها ما يتعلق بكيفية تسيير السلسلة اللوجستية.

أولاً: المهام الرئيسية: وتمثل في وظيفة التخزين، الشراء، النقل.

- أ- وظيفة الشراء: يمكن تعريف وظيفة الشراء على أنها الوظيفة المسئولة عن توفير احتياجات المؤسسة من المواد والتجهيزات وفقاً لسياسة محددة وواضحة بما يخدم نشاطات المؤسسة للوصول إلى الأهداف المرسومة.²
- وتسعى وظيفة الشراء لتحقيق الأهداف التالية:³
- ✓ ضمان تدفق المواد وهذا من خلال الاحتفاظ بالأصناف المطلوبة لتحقيق الاستمرارية في التدفق.
 - ✓ الاستفادة من فروق أسعار المواد.
 - ✓ تحديد أماكن ومواقع المخزون المناسبة.

¹ بن سبع إلياس، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في بحوث العمليات وتسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، 2010/2009، ص27.

² هيثم الزعبي ومحمد العدوان، إدارة المواد: مدخل حديث للشراء والتخزين، دار الفكر، عمان، الأردن، 2000، ص22.

³ عبد الغفار حنفي، إدارة المواد والإمداد: المشتريات والمخازن، الجزء الأول، الدار الجامعية، 1998، ص27.

ب- وظيفة النقل: هو اختيار الوسيلة الملائمة وتحديد مسارها وإعداد جدولتها ومتابعة الاختلافات التي تتعلق بعروض النقل، وتعتبر تكلفة النقل من أهم عناصر التكاليف في المؤسسة للتعامل مع الموردين أو مع الزبائن فهي تؤثر بشكل مباشر على قرارات البيع والشراء التي تقوم بها المؤسسة. إن زيادة الكفاءة في عمليات النقل تنعكس على تنعكس على الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة، والكفاءة في نشاط النقل تؤدي إلى تحسين الموقف التنافسي للمؤسسة وذلك من خلال تأثيرها على مستوى خدمة العملاء وعلى سياسة تسعير المنتجات .

ت- التوزيع المادي: التوزيع المادي في الفكر التقليدي هو تهيئة المنتجات من المؤسسات باتجاه الأسواق ومحاولة تخفيض تكاليف إيصال تلك المنتجات إلى العملاء وفي الوقت الحاضر فإن التفكير تعدي هذه النظرة ليأخذ اتجاهها مختلفا نوعا ما وأصبح للتوزيع المادي مفهومين هما:¹

- ✓ التوزيع خارج الحدود: وهو نقل المنتجات من المؤسسة باتجاه العملاء.
- ✓ التوزيع داخل الحدود: هو الذي يتضمن إعادة المنتجات التالفة أو المعادة والزائدة عن حاجات قنوات التوزيع.
- ✓ التوزيع المادي حسب معهد التسويق البريطاني: التوزيع المادي هو عبارة عن المهارات والأساليب والتقنيات التي تهدف إلى توفير احتياجات وتلبية رغبات المستهلك في الوقت والمكان المناسبين وبتكلفة معقولة.²

فيما يخص إستراتيجيات التوزيع المادي، فإن التوزيع المادي يشير إلى جميع أنشطة السلسلة اللوجستية المرتبطة بتسليم الطلايبات للعملاء بإتباع إحدى الإستراتيجيتين:³

- ✓ إستراتيجية التوزيع المباشر : هو انتقال المبيعات من مخازن المؤسسة إلى الوسطاء والمستهلكين النهائيين أو المؤسسات الأخرى وتستخدم هذه الإستراتيجية في حالة أحجام كبيرة للمبيعات، ويترتب على التوزيع المباشر من مراكز الإنتاج إلى أو التخزين إلى العملاء أو الوسطاء انخفاض تكاليف النقل والتوزيع المادي إلى أدنى حد ممكن .
- ✓ إستراتيجية التوزيع غير المباشر: ويتمثل في الاستعانة بنظام متكامل من مراكز التوزيع المنتشرة جغرافيا ويتم الاعتماد على هذه الإستراتيجية في حالة منتجات تامة الصنع والتي يتم توزيعها بكميات صغيرة وفي

¹ محمد جاسم الصميدعي، إدارة التوزيع المادي: منظور متكامل، دار اليازوري للنشر، 2008، ص300.

² المرجع نفسه، ص302.

³ جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمن إدريس، المنشآت التسويقية: إدارة منافذ التوزيع، الدار الجامعية، الإسكندرية،

2007، ص274

هذه الحالة على الرغم من زيادة التكاليف الناتجة عن عملية التخزين في مراكز التجميع والتوزيع إلا أنه يتم التوصل وفقا لهذه الإستراتيجية إلى أقل مستوى ممكن من إجمالي تكاليف التوزيع المادي هذا بالإضافة إلى رفع مستوى كفاءة الخدمات المقدمة للعملاء من حيث خلق المنفعة الزمنية (التخزين) والمكانية (النقل).

ثانيا : وظائف تتعلق بتسيير السلسلة اللوجستية: هي جميع الوظائف التي تعمل بالتنسيق مع مختلف الوظائف الرئيسية السابقة، ولم تحظي بالاهتمام إلا بعد ظهور مصطلح إدارة السلسلة اللوجستية والتطور الذي شهدته المعدات والوسائل اللازمة لمعالجة الحجم الكبير من البيانات والمعلومات وتمثل هذه الوظائف في التنبؤ، أنظمة المعلومات والاتصال، تخطيط الموارد والعمليات والرقابة عليها.¹

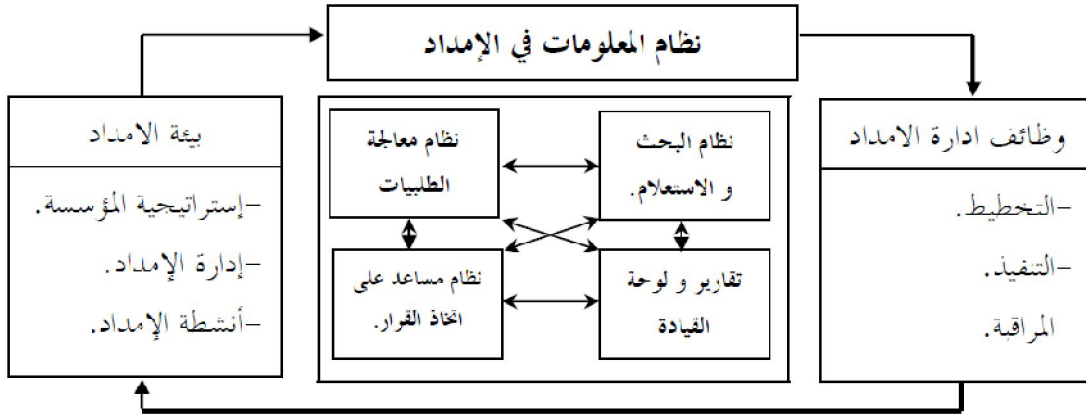
أ- التنبؤ : إن معظم القرارات المتعلقة بالوظائف السابقة الذكر تعتمد على التنبؤ بشكل مباشر أو غير مباشر فمثلا لا نستطيع تجاه الطلب على منتجات المؤسسة، ودقة التنبؤ تؤدي إلى التنسيق الأمثل بين الوظائف اللوجستية (التوزيع في الوقت المناسب، توفير المخزون). كما أن للتنبؤ دور كبير في حالة ما إذا كان هناك انحرافات بين مصادر التموين في السلسلة اللوجستية وبين عملية الإنتاج والتوزيع. وتتمثل أهمية التنبؤ فيما يلي:²

- ✓ يعتبر التنبؤ أساسا لعملية التخطيط لجميع نشاطات المنظمة.
- ✓ مهم في كثير من القرارات التسويقية.
- ✓ يعتبر التنبؤ أساسا للرقابة وتقييم الأداء.

ب- أنظمة المعلومات والاتصال: يمثل نظام المعلومات والاتصال احد العناصر الرئيسية المحددة لكفاءة وظائف إدارة السلسلة اللوجستية حيث تتوقف هذه الأخيرة على دقة المعلومات المتبادلة من ناحية وسرعة الاتصال والتنسيق من جهة أخرى ويبرز الشكل الموالي نظام المعلومات اللوجستي وأهم مكوناته.

¹ بن سبع إلياس، مرجع سبق ذكره، ص32
² المرجع نفسه، ص34.

الشكل رقم 2 : نظام المعلومات اللوجستي



Source : Alexandre k.samii, Stratégie Logistique, Supply Chain Management, Paris, 1998, p205

5.1. مدخل للمراجعة اللوجستية: حسب (Vincent PLAUCHU ET Dominique MARMIN, 2008) المراجعة تتمحور حول ضمان المطابقة للواقع مقارنة مع معيار أو مرجع (مخطط محاسبي، معايير الايزو مثلا) وكذلك قياس وتحليل الانحراف بين الواقع و المعايير¹.² أما المراجعة اللوجستية فتتمثل في تقييم الممارسات اللوجستية سواء المتعلقة بالنقل، الإنتاج، الشراء، الخ المعتمدة من طرف المؤسسات مع المعايير المحددة مسبقا اعتمادا على المؤسسات الناجحة.

من الجدير بالذكر أن هذه المراجعة يمكن أن تتم باستعمال عدة مراجع مثل مرجع EVALOG, ASLOG, OLIVER WEIGHT, SCOR, SCALE, SCMeter, SC Master. الخ. في هذه الدراسة تم الاعتماد على مرجع ASLOG.

6.1. أهداف المراجعة اللوجستية: تهدف المراجعة اللوجستية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف نذكر منها مايلي:³

- ✓ التقييم بموضوعية لكل العمليات التي تقوم بها المؤسسات وتمييز نقاط القوة ونقاط الضعف.
- ✓ معالجة المشاكل والعقبات التي تواجه المنظمات خلال وضع إستراتيجيتها المستقبلية.
- ✓ اقتراح تحسينات وتعديلات على إستراتيجية المؤسسات.
- ✓ قياس أداء المنظمات.
- ✓ مساعدة المؤسسات في تطبيق الاقتراحات والحلول .
- ✓ تطبيق برنامج عمل يضمن التقدم المستمر للمؤسسة .

¹ L'audit consiste en un contrôle de conformité du réel par rapport à une norme ou un référentiel (plan comptable, normes ISO 9001...) et éventuellement une mesure et analyse d'écart entre ce réel et ce référentiel.

² Vincent PLAUCHU et al, « méthodologie du diagnostic d'entreprise », Edition Harmattan, Paris, 2008.

³ France-Anne GRUAT LA FORME-CHRESTIEN, Référentiel d'évaluation de la performance d'une chaîne logistique : Application à une entreprise de l'ameublement, Thèse de Doctorat, 2007, INSA Lyon, P.27.

الفصل الثاني:

ASLOG مدخل لمرجع الجمعية الفرنسية للوظيفة اللوجستية

الفصل الثاني: مدخل لمرجع الجمعية الفرنسية للوظيفة اللوجستية ASLOG

1.2. مهام وأهداف مرجع ASLOG¹: تتمثل المهام الرئيسية للمرجع في:

- ✓ تفعيل دور الشبكات داخل المؤسسات.
- ✓ اعتماد المعرفة ودعم انتشار التكنولوجيا.
- ✓ تطوير وسائل تقييم الأداء اللوجستي .
- أما أهداف مرجع ASLOG فتتمثل في:
- ✓ تحليل العمليات اللوجستية الرئيسية .
- ✓ التقرير الموضوعي للنظام اللوجستي للمؤسسة .
- ✓ قياس الأداء اللوجستي .
- ✓ تحقيق التكامل داخل السلسلة اللوجستية .
- ✓ بناء خطة عمل للوصول إلى المهارة في الأداء .
- ✓ خلق ميزة تنافسية من السلسلة اللوجستية.

2.2. هيكل مرجع ASLOG²: تقييم أداء السلسلة اللوجستية الكلية للمنظمة مهما كان حجمها، يدرس

الموضوعات التالية :

- ✓ الإدارة، الإستراتيجية والتخطيط،
- ✓ التصميم والمشاريع،
- ✓ التموين،
- ✓ الإنتاج،
- ✓ التوزيع،
- ✓ التخزين،
- ✓ البيع،
- ✓ المربعات من المواد،

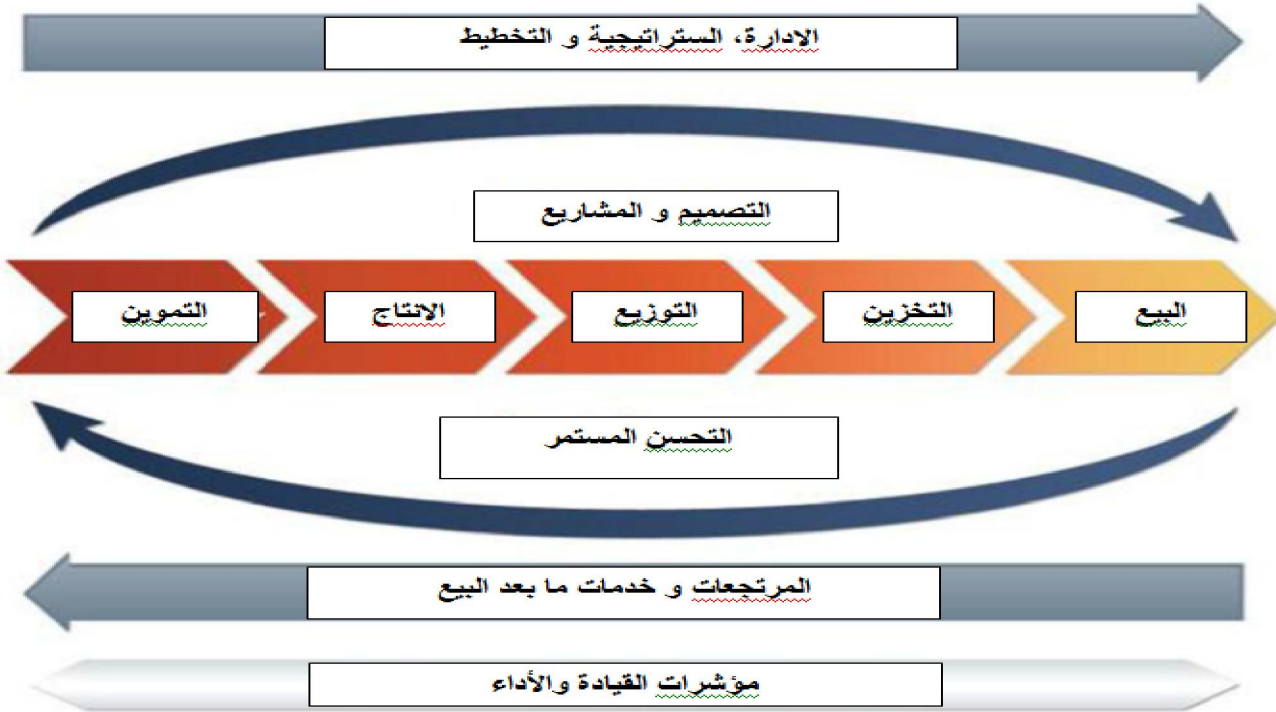
¹ ASLOG. 2008. Référentiel de la performance logistique, 5^{ème} Version.

² Op.cit.

✓ التقدم المستمر.

الشكل التالي يوضح مجموع المسارات اللوجستية.

الشكل (3) مسارات مرجع ASLOG



Source : ASLOG. 2008. Référentiel de la performance logistique, 5^{ème} Version.

3.2. تقييم الأداء اللوجستي حسب مرجع ASLOG: ¹

ليس من السهل تقييم الأداء اللوجستي للمؤسسة، لأنه يتطلب قدرات معينة وتجربة كبيرة في هذا الميدان خصوصا عند السؤال عن وضعية الأنشطة اللوجستية داخل المؤسسة وتقرير أفضل الممارسات اللوجستية. مرجع ASLOG يركز على تقييم الأنشطة اللوجستية من خلال تصنيفها إلى ثلاث محاور: إما طريقة أو منهجية عمل للتطوير، وإما أداء يجب تحسينه وإما أخطار يجب التحكم فيها.

تقييم الممارسات اللوجستية يتم باستعمال مقياس مكون من أربع مستويات أداء (0, 1, 2, 3) ركزت على المحاور الثلاثة الأخيرة. ويمكن التعليق على أداء العمليات اللوجستية كما يلي : منح نقطة واحدة يعني أن الأداء كافي حتى وإن لم يتم قياسه (استعمال مؤشرات نوعية). أما منح نقطتين يعني أن الأداء اللوجستي في تقدم عرضي

¹ ASLOG. 2008. Référentiel de la performance logistique, 5^{ème} Version

(occasionnel) غير منظم، منح ثلاث نقاط يعني أن الأداء متحكم فيه ضمن إطار التقدم و التحسن المستمر، وهذا يدل على الجهود المبذولة من طرف الموارد البشرية داخل المؤسسة.

خلاصة الباب الأول:

في هذا الباب الأول، تم التطرق إلى العناصر النظرية وهذا من خلال البدا بالمفاهيم التي يدور حولها موضوع المراجعة ألا وهي مفهوم السلسلة اللوجستية و إدارة السلسلة اللوجستية وهذا من خلال التطرق إلى تعريف كل منهما، تم التطرق أيضا إلى أهداف السلسلة اللوجستية وما تختص به من وظائف. بعد ذلك مباشرة، تم تناول عنصر المراجعة اللوجستية والأهداف التي تحققها من تطوير وتحسين لأداء المؤسسات.

في الفصل الثاني من الباب الأول تم تناول بشيء من التفصيل مفهوم مرجع الجمعية الفرنسية للوظيفة اللوجستية ASLOG وهذا من خلال التطرق إلى مهام وأهداف هذا المرجع، مكوناته أو بالأحرى أهم المحاور التي يقيمها. بعد ذلك، قمنا بتوضيح كيفية تقييم الممارسات اللوجستية باعتماد سلم يتراوح بين الصفر و ثلاث نقاط.

الباب الثاني

الإطار التطبيقي للمراجعة اللوجيستية

- دراسة حالة مؤسسة مطاحن الخبثنة -

الفصل الثالث:

تقديم مؤسسة مطاحن الخبثنة وظروف إجرائها والدراسة

الفصل الثالث: تقديم مؤسسة مطاحن الحضنة وظروف إجراء الدراسة

1.3 تقديم مؤسسة مطاحن الحضنة:

أ. لمحة تاريخية للمؤسسة: تقع مطاحن الحضنة على بعد 02 كلم من وسط المدينة على جهة الجانب الشرقي على الطريق الرابط بين برج بوعريريج والمسيلة (حي 270 مسكن) بدأ بناؤها سنة 1980 م حيث تم تشغيلها أول مرة سنة 1982 م.

وقد حولت وحدة الرياض بالمسيلة إلى شركة في شكل مساهمة مطاحن الحضنة وهذا في 02 أكتوبر 1997 م على مساحة 30.775 م² منها 12.555 م² مغطاة، وقد بلغ رقم أعمالها لسنة 2010 مبلغ 1.449.460.000 دج كما أصبح عدد عمالها 159 عامل وهذا في 2010/12/31، وتنقسم هذه الوحدة إلى قسمين قسم قديم وقسم جديد.

ممتلكات الشركة:

تمتلك الشركة التابعة لمطاحن الحضنة مسمدتين ومطحنة واحدة علما أن:

القسم الأول: ويتكون من مسمدة ومطحنة واحدة حيث تم إنجازها من طرف الشركة السويسرية "BUHLER" وتاريخ بداية الاستغلال لها سنة 1981 م وقدرتها الإنتاجية 2000 قنطار يوميا، وتكلفة إنجازها الإجمالية 220.915.480,55 دج.

وارتفعت القدرة الإنتاجية إلى 3000 قنطار يوميا سنة 1999 م، وقدرت تكلفة رفع القدرة الإنتاجية 242.202.253,51 دج.

القسم الثاني: يتمثل في مسمدة جديدة وقد تم إنجازها من طرف الشركة الإيطالية «GOFETTE» وتاريخ بداية استغلالها سنة 1993 م وتبلغ طاقتها الإنتاجية 4000 قنطار يوميا بتكلفة إنجاز إجمالية قدرها 563.986.101,84 دج.

أهداف المؤسسة:

تنشط مؤسسة في بيئة تسودها منافسة قوية وشديدة من بين 24 منافس لها داخل تراب الولاية لهذا فإن المؤسسة تسعى إلى أهداف آفاق مستقبلية أهمها:

-تعظيم الربح الناتج عن الفرق بين سعر البيع والتكلفة النهائية.

- زيادة الإنتاجية عن طريق الاستعمال الأمثل لوسائل الإنتاج وتحسين نوعيته.
- محاولة تقديم سلع ذات جودة عالية.
- التسيير الأحسن للموارد البشرية في المؤسسة.
- تمويل السوق المحلية بالمنتجات الوطنية.
- سد حاجات المستهلك من مادتي السميد والفرينة.
- المساهمة في بناء وتطوير الاقتصاد الوطني.
- خلق جو تنافسي على مستوى الوحدة.
- الطموح إلى خلق جو تنافسي خارجي لزيادة كمية الإنتاج وتسويقه.
- محاولة كسب رضا الزبائن والحصول على ولائهم بأقل تكلفة وبجودة عالية.
- محاولة القضاء على المشاكل الزائدة داخل المؤسسة مثل: مشاكل الإنتاج التوزيع والاتصال.
- الحصول على أفضل نقاط بيع داخل الولاية وخارجها.

ب - الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة:

الهيكل التنظيمي للشركة ما هو إلا وسيلة للإعلام يسهل على المستخدمين معرفة تقنيات تقسيم العمل والتركيب السامي الإداري من حيث تباين دوائر ومصالح الوحدة وسنعرض أهم دوائر هذه الشركة وخصائصها والجدير بالذكر أن الهيكل التنظيمي للمؤسسة عرف بعض التغييرات وهذا ما جاء فيه:

أولاً: المديرية العامة

- يشرف على تسييرها مدير وحدة له صلاحيات نسبية للمدير مهمته الأساسية هي التنسيق بين مختلف مصالح المؤسسة ولهذا تركز له عدة مهام أهمها:
- الاتصال بكل السلطات المعنية بنشاط المؤسسة .
- يعتبر الواجهة الأولى للوحدة.
- التنسيق بين الوحدة ومثيلاتها من نفس القطاع.
- يقوم بالربط بين جميع الدوائر.
- يقوم المدير العام يوميا بإعلام الرئيس المدير العام للشركة الأم.
- وتنقسم المديرية العامة إل عدة أقسام هي :

- 1/- التقييم والاتصال: وهي تابعة للمديرية العامة المكلفة بتسجيل البريد الصادر والوارد طبع المراسلات الصادرة عن طريق المديرية العامة.
- 2/- الوقاية والأمن: ومهمتها حماية الشركة داخليا وكذا الوقاية الخاصة من ناحية الحرائق والسرقة وحركة مختلف وسائل النقل في الوحدة وحمايتها من كل الأخطار.
- 3/- الاستشارة القانونية: حيث يقوم المدير العام باستشارته أو مناقشته في القرارات التي سوف تصدرها المؤسسة وذلك لتفادي الوقوع في خطأ قانوني وهو محامي لدى الشركة وهو المكلف بالمنازعات التي تدخل فيها المؤسسة سواء كانت بين الشركة ومورديها أو زبائنها أو داخل الوحدة.
- 4/- ضمان النوعية: نظرا لسعي المؤسسة للحصول على درجات ISO فإنها تولي جانبا كبيرا من الاهتمام بهذا الجانب وذلك بالتنسيق مع خبراء أجانب فهي تهتم بنوعية الإنتاج وفقا للمعايير المحددة دوليا سواء كانت هذه المعايير قانونية متمثلة في الكمية والتغليف أو معايير إنتاجية متمثلة في الجودة ومقدار المنافسة.
- 5/- المراجعة: يعمل لصالح الشركة ويتمثل في مراقبة داخلية بين لكل المصالح والمديريات وكذلك يعمل على التوجيه بالإضافة إلى إعطاء تقارير للرئيس المدير العام حول أعماله.
- 6/- نوعية المنتجات والمواد الأولية: هذه المصلحة تهتم بمراقبة النوعية وذلك بالرسالة المخبرية للمواد الأولية ومدى صلاحيتها وجودتها ومطابقتها للمعايير كل هذا قبل عملية الطحن أما بعد عملية الطحن فهي تهتم بالمنتج ذاته ومدى جودته.

ثانيا: مديرية الاستغلال

تتمثل مهمة مدير الاستغلال في تزويد المدير العام بكل المعلومات الخاصة بالاستغلال وتنقسم الدوائر إلى أربعة مصالح وهي:

- 1/- مصلحة التموين: وهذه المصلحة خاصة بدخول المواد واللوازم الخاصة بالعملية وتنقسم إلى فرعين هما:
 - فرع التغيير وشراء الحبوب: ومهمته شراء الحبوب وتغيير النوعية.
 - فرع المشتريات: وهذا الفرع خاص بتسجيل كل عمليات الشراء
- 2/- مصلحة الصيانة: ويشغلها رئيس المصلحة ومهمته إصلاح العطل بآلات الإنتاج وتشغيل هذه الأجهزة 24/24سا وتتفرع هذه المصلحة إلى:
 - أ/- فرع الالكتروميكانيك: ومهمته صيانة التجهيزات الكهربائية كالثلاجات.
 - ب/- فرع الميكانيك العام: وهو فرع خاص بصيانة الآلات الطاحنة والشاحنات.

3/- مصلحة الإنتاج: مهمتها مختصة بالعملية الإنتاجية الكاملة أي من دخول المادة الأولية إلى خروجها كمادة مصنعة مروراً بكل دورات العملية الإنتاجية وتهتم برسم وتنظيم مخطط الإنتاج وعمليات تنفيذه في ورشات الإنتاج والعمل على احترام كل مراحل الإنتاج.

4/- مصلحة تسيير المخزونات: تتكفل بتخزين المواد الأولية والمنتجات ودورها الرئيسي هو تسجيل حركة المخزون والقيام بعملية الجرد الشهرية والسنوية وتتفرع إلى ثلاثة فروع متمثلة في:
فرع الاستقبال وتخزين الحبوب.
فرع تسيير مخزونات الأكياس.
فرع تسيير قطع الغيار والتجهيزات.

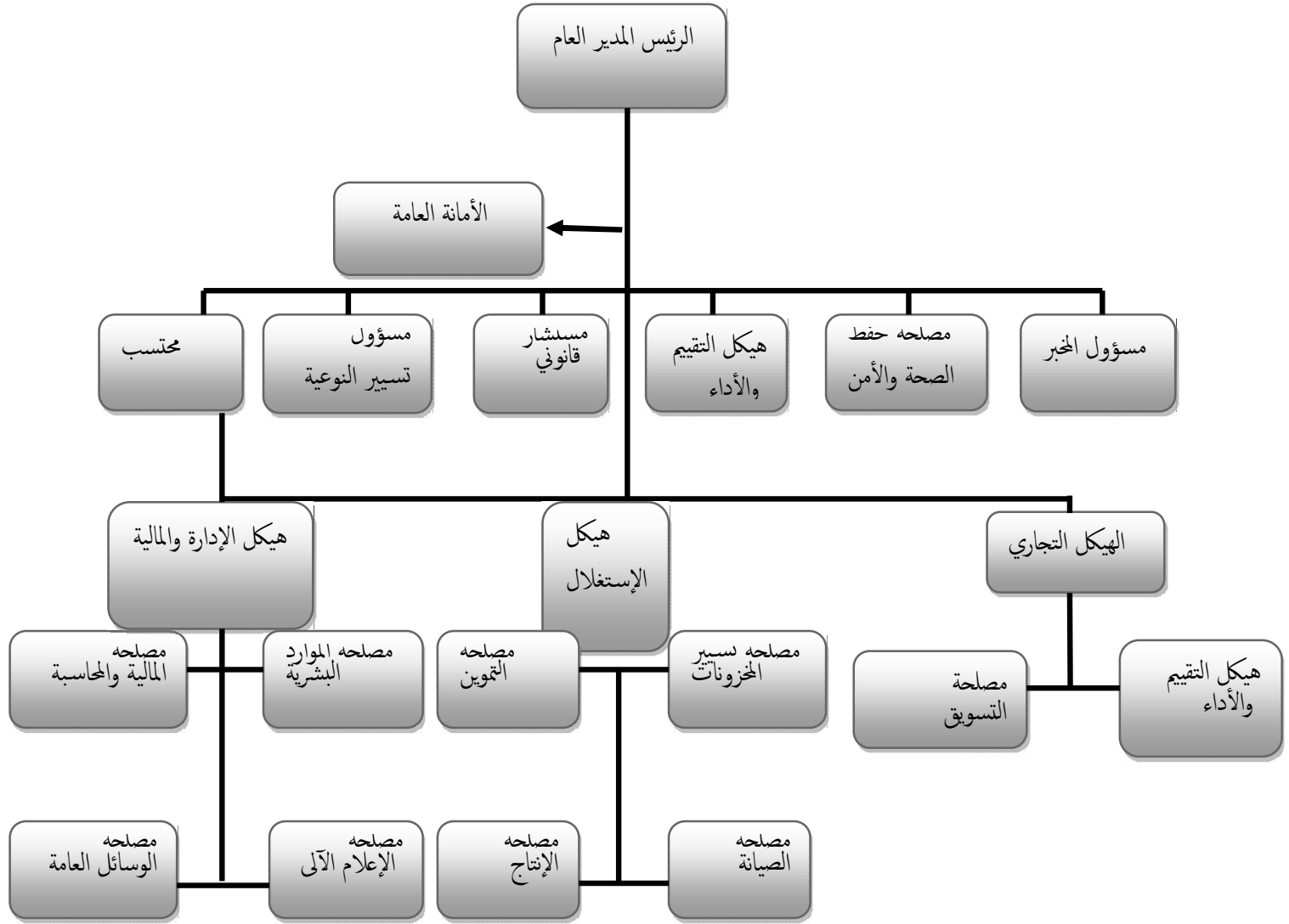
ثالثاً: مديرية الإدارة المالية

ومهمتها خاصة بشؤون الإدارة والعمليات المالية والتنسيق بين مصالحها والمتمثلة في:

1/- مصلحة المحاسبة والمالية: وهي العقل المحرك لكل المصالح إذ بواسطة المعلومات المنصبة من الأقسام الأخرى تستطيع حساب التكاليف والإيرادات وكذا عمليات الجرد.

2/- مصلحة الموارد البشرية: وهي مصلحة تقوم بإعطاء المعلومات الكاملة لمديرية الإدارة والمالية فيما يخص الجوانب الميدانية للمستخدمين

الشكل رقم (4): الهيكل التنظيمي لمطاحن الحصنة



المصدر: المصلحة التجارية بالمؤسسة

2.3. ظروف إجراء الدراسة:

المراجعة تمت في شكل مقابلات مع بين الباحث و رؤساء المصالح، بمرافقة رئيس مصلحة الجودة، باعتبار إن هذا النوع من الدراسات يدخل في إطار دراسات الجودة. الأسئلة كانت مفتوحة و موجهة حسب المحاور الأساسية لمرجع ASLOG. بشكل عام، قمنا باستجواب المسؤول عن كل محور.

المراجعة تمت في ظروف جيدة باعتبار أن مسؤول قسم الجودة رافق الباحث إلى كل الأقسام المعنية. المسؤولين الذين تمت مقابلتهم لهم رغبة ودافعية كبيرة في التعاون في هذا البحث و الحصول على نتائجه من اجل تسيير المسارات اللوجستية في المؤسسة بطريقة مثلى وتحسين الأداء.

بالنسبة للمسؤولين الذين وجدوا صعوبات في الإجابة على بعض الأسئلة أو التعبير عن سوء استعمال بعض العناصر، فقد قام الباحث بمساعدتهم في تحديد المشاكل و إيجاد الأسباب المتخفية وراء ذلك. كذلك، عملية المراجعة تمت بالانتقال إلى مكان العمل حتى تتوضح الأفكار جيدا.

الفصل الرابع:

تحليل محاور الأراء، اللوح جدي في مؤسسة مطاوع الخفنة

الفصل الرابع : تحليل محاور الأداء اللوجستي في مؤسسة مطاحن الحضنة

سنتناول في هذا الفصل المواضيع الرئيسية للسلسلة اللوجستية من خلال تحليل مختلف عمليات السلسلة اللوجستية.

1.4. الإدارة، الإستراتيجية وتخطيط السلسلة اللوجستية:

1.1. مدى اهتمام الإدارة العامة بالوظيفة اللوجستية					
الملاحظات	التنقيط				الأسئلة
	3	2	1	0	
-هناك تكامل بين وظائف المؤسسة وكل المسؤولين لديهم رؤية شاملة بحركة تدفق المواد منذ شراءها من الموردين إلى غاية تسليمها كمنتج نهائي للزبون.		√			1.1.1. كيف يتم إدماج التفكير اللوجستي داخل المؤسسة

-تقوم المصلحة التجارية بالوظيفة اللوجستية داخل المؤسسة وفي حالة وجود مشكل أو خلل يتم عقد اجتماعات لإيجاد الحلول وعملية مراقبة التكاليف تتم من طرف المصلحة التجارية.		√			2.1.1. كيف يتم الأخذ بعين الاعتبار الوظيفة اللوجستية أثناء إعداد استراتيجيه المؤسسة
- يتم إدماج تطلعات ورغبات الزبائن أثناء إعداد السياسة	√				3.1.1 كيف يتم إدماج تطلعات و رغبات الزبائن في إعداد السياسة اللوجستية في

المؤسسة.					اللوجستية من خلال برمجة الإنتاج
4.1.1. كيف يتم برمجة الاستثمارات المتعلقة بالوظيفة اللوجستية.	√				حسب طلبات الزبائن. - تتم برمجة القرارات المتعلقة بوسائل النقل والتحميل من خلال دراسة تحدد الاحتياجات والعائد النوعي نتيجة هذا الاستثمار ونسبة تلبية رغبات الزبائن. - تتم مراقبة تكاليف الأنشطة اللوجستية بطريقة دورية (شهرية) ومقارنتها بتكاليف الأشهر السابقة لتصحيح الاختلالات الحاصلة.
5.1.1. كيف يتم مراقبة التكاليف المتعلقة بإدارة السلسلة اللوجستية.	√				
مجموع النقاط المجموعة					12 نقطة

2.1. تنظيم الوظيفة اللوجستية في المؤسسة

الملاحظات	التنقيط				الأسئلة
	3	2	1	0	

1.2.1. كيف يتم تنظيم الوظيفة اللوجستية في المؤسسة وكيف يتم توزيع المسؤوليات اللوجستية؟				√	-المسؤوليات اللوجستية مقسمة حسب الهيكل التنظيمي للمؤسسة، ولا يوجد هناك تداخل أو تشابك في المصالح،
2.2.1. كيف تستعمل المؤسسة الاتصال الالكتروني من أجل تنظيم العمل وتبادل المعلومات.				√	كل مصلحة مرتبطة بقسمها. -يتم انتقال وتبادل المعلومات في المؤسسة بالطريقة التقليدية عن طريق الوثائق والإعلانات، وبالطريقة الحديثة عن طريق شبكات الإنترنت والإنترنت والإكسترنات.
مجموع نقاط المجموعة					5نقاط

3.1. الموارد البشرية في الوظيفة اللوجستية وتكوينهم

الملاحظات	التنقيط				الأسئلة
	3	2	1	0	
-نعم يوجد هناك برمجيات لتسيير المخزون، والأشخاص المسؤولون عنها يتحكمون في هذه البرمجيات.		√			1.3.1. كيف يتم تكوين الموارد البشرية على استعمال نظم المعلومات وماهية الموارد التكنولوجية المتاحة لهم
نقطتان					مجموع نقاط المجموعة

• تنقيط الإدارة، الإستراتيجية وتخطيط السلسلة اللوجستية

عناصر الموضوع	النقاط المتحصل عليها	النقاط الأعلى	%
مدى اهتمام الإدارة العامة بالوظيفة اللوجستية	12	15	80%
تنظيم الوظيفة اللوجستية في المؤسسة	5	6	83%
الموارد البشرية في الوظيفة اللوجستية وتكوينهم	2	3	67%
مجموع الفصل	19	24	79%

التعليق على النتائج السابقة والتحسينات المقترحة:

تمتاز المؤسسة بتكامل تام بين مختلف أنشطتها ومصالحها وهذا من خلال إشراك جميع الأطراف في وضع السياسة المنتهجة ومتابعة حركة التدفقات المختلفة من مرحلة الشراء إلى غاية الإنتاج النهائي، ولكن رغم ذلك تبقى هناك نقائص في إستراتيجية المؤسسة كافتقارها لنظام معلوماتي متكامل يسهل من الحصول على البيانات بشكل سريع للتأقلم مع المتغيرات المفاجئة، ورغم الدورات التكوينية التي يستفيد منها المسؤولون عن المخازن إلا انه يبقى هناك أخطاء في التسيير والمعالجة الأمثلية للإنقطاعات في التدفق.

-ومن خلال ماتم طرحه يمكن اقتراح التعديلات والتحسينات التالية :

-استخدام نظام معلومات حديث لتسهيل تبادل الخدمات والمعلومات بين المؤسسة ومتعاملها.

-التعاون مع الموردين للحد من الانقطاع في تدفقات المواد.

-تأهيل وتكوين المسؤولين عن التخزين للتقليل من الأخطاء .

2.4. الوظيفة اللوجستية المتعلقة بالتصميم والمشروع

1.2. تصميم المنتجات					
الملاحظات	التقيط				الأسئلة
	3	2	1	0	
- يتم تصميم مواد التعبئة والتغليف على أساس خصائص المنتج (سميد، فرينة)، حسب الحجم (25 كغ، 50 كغ،)، حسب رغبة الزبون.		√			1.1.2. كيف يتم تصميم مواد التعبئة والتغليف الخاصة بالمنتجات والأدوات الأخرى.
- عند التفكير في طرح منتج جديد تقوم المؤسسة بمراعاة إمكانياتها اللوجستية (وسائل الإنتاج، وسائل النقل، التوزيع،)		√			2.1.2. كيف يتم الأخذ بعين الاعتبار الإمكانيات اللوجستية وإمكانيات الإنتاج عندما يتم التفكير في طرح منتجات جديدة.
4 نقاط					مجموع نقاط المجموعة

1.2. تصميم المنتجات					
الملاحظات	التقيط				الأسئلة
	3	2	1	0	

1.1.2. كيف يتم تصميم مواد التعبئة والتغليف الخاصة بالمنتجات والأدوات الأخرى.				√	- يتم تصميم مواد التعبئة والتغليف على أساس خصائص المنتج (سميد، فرينة)، حسب الحجم
2.1.2. كيف يتم الأخذ بعين الاعتبار الإمكانيات اللوجستية وإمكانيات الإنتاج عندما يتم التفكير في طرح منتجات جديدة.				√	(25 كلغ، 50 كلغ،)، حسب رغبة الزبون وكذلك حسب الاستهلاك الموجه إليه. - عند التفكير في طرح منتج جديد تقوم المؤسسة بمراعاة إمكانياتها اللوجستية (وسائل الإنتاج، وسائل النقل، التوزيع،)
مجموع نقاط المجموعة					4 نقاط

2.2. تصميم الخدمات الملحقه					
الملاحظات	التقييم				الأسئلة
	3	2	1	0	
- يتم برمجة تخزين المنتجات المستقبلية على أساس المخزون المتبقي في المخازن، وعلى نسبة مبيعات المؤسسة.		√			1.2.2 كيف يتم برمجة تخزين المنتجات المستقبلية.
نقطتان					مجموع نقاط المجموعة

• تنقيط الوظيفة اللوجستية المتعلقة بالتصميم والمشروع

عناصر الموضوع	النقاط المتحصل عليها	النقطة الأعلى	%
تصميم المنتجات	4	6	67%
تصميم الخدمات الملحقة	2	3	67%
مجموع الفصل	6	9	67%

التعليق على النتائج السابقة والتحسينات المقترحة :

عندما تريد مؤسسة مطاحن الحضنة تصميم منتج معين فعليها الأخذ بعين الاعتبار كل ما يرتبط بالعملية الإنتاجية من تكاليف وعناصر ملحقة كالتغليف، ولا بد للمؤسسة من مراعاة إمكانياتها المتاحة حتى لا يحدث لها اضطراب وعجز داخلي، كما عليها الأخذ بعين الاعتبار مقدار منتجاتها الموجودة في المخازن والتي على أساسها تبني المؤسسة إستراتيجيتها الإنتاجية. فعلى المؤسسة استخدام نظام معلوماتي حديث لتسيير مخزونها لتقليل من الأخطاء والتكاليف والرفع من أداءها بهدف تحقيق ميزة تنافسية وإرضاء العملاء والبقاء والاستمرار في السوق.

3.4. الوظيفة اللوجستية المتعلقة بالتمويل

1.3. اختيار الموردين					
الملاحظات	التنقيط				الأسئلة
	3	2	1	0	
- يتم تشكيل فريق عمل استشاري لاختيار أفضل العروض على أساس التكلفة والوقت وجودة الخدمات المقدمة.		√			1.1.3 كيف يتم اختيار الموردين؟
نقطتان					مجموع نقاط المجموعة

2.3. قيادة التموين					
الملاحظات	التنقيط				الأسئلة
	3	2	1	0	
-توجد برمجيات في قسم المحاسبة وتسيير المخزونات وهناك نظام معلومات جديد سيتم استخدامه مستقبلا لتخطيط موارد المؤسسات. ERP		√			1.2.3. ما هو نظام المعلومات اللوجستي المستعمل؟
-تتم إدارة عملية التموين عن طريق طلب الشراء الذي يصدر من المصلحة التجارية بناء على طلب مصلحة الشراء، ثم تقوم مصلحة الشراء بتحرير سند الطلب، الذي يقدم للمورد للحصول على السلعة المطلوبة		√			2.2.3. كيف تتم إدارة التموين؟
- يتم تحديد الاحتياجات بواسطة الميزانية التقديرية السنوية وكذلك حسب حجم الإنتاج		√			3.2.3. كيف يتم تحديد الاحتياجات من المنتجات النهائية، والمواد الأولية ، ومواد التغليف؟
6نقاط					مجموع نقاط المجموعة

3.3. قيادة التموين					
الملاحظات	التنقيط				الأسئلة
	3	2	1	0	
- يتم ضمان مصداقية الموردین عن طریق إبرام عقد محدد الشروط.		√			1.3.3 كيف يتم ضمان مصداقية الموردین؟
نقطتان					مجموع نقاط المجموعة

4.3. عمليات التموين

الملاحظات	التنقيط				الأسئلة
	3	2	1	0	
- عن طریق قنوات الاتصال (الهاتف، الوسائط الإلكترونية)، وإرسال سند طلب يتضمن مواصفات السلعة أو الخدمة.		√			1.4.3. كيف يتم إعلام الموردین بالاحتياجات.
نقطتان					مجموع نقاط المجموعة

● تنقيط الوظيفة اللوجستية المتعلقة بالتموين

عناصر الموضوع	النقاط المتحصل عليها	النقطة الأعلى	%
اختيار الموردین	6	9	67%
قيادة التموين	2	3	67%
الشراكة مع الموردین	2	3	67%
مجموع الفصل	10	15	67%

التعليق على النتائج السابقة والتحسينات المقترحة :

يعتبر المورد حلقة مهمة في السلسلة اللوجستية للمؤسسة لأنه يؤثر في العملية الإنتاجية لذا على المؤسسة اختيار عملاءها بطريقة جيدة حتى تضمن عدم انقطاع التزود بالمواد الأولية وإقامة علاقات طيبة معهم، فهناك موردين لكثرة التعامل معهم تصبح هناك ثقة متبادلة بين الطرفين، ولكن هذا لا يمنع من إبرام عقد بشروط في إطار قانوني وتستعمل مسائل برمجيات تجارية لإدارة مخزونها وتستعمل نظام معلوماتي خاص بها للتواصل مع الموردين وللوصول إلى أداء فعال يجب أشراك الموردين في الإستراتيجية المنتهجة من قبل المؤسسة حتى يصبح جزء منها.

4.4. الوظيفة اللوجستية المتعلقة بالإنتاج

1.4. تحديد مكان المصانع، الورشات، مساحات التخزين، مراكز العمل					
الملاحظات	التنقيط				الأسئلة
	3	2	1	0	
-تختار المؤسسة مواقع إنتاجها على أساس أن المكان المختار يسهل فيه التزود بالمواد الأولية وتوزيع المنتجات	√				1.1.4. هل تقوم المؤسسة باختيار مواقع الإنتاج بشكل امثل؟
-يتم إنشاء مراكز العمل عن طريق تنظيم الورشات كل ورشة لها مهامها الخاصة	√				2.1.4. كيف يتم إنشاء مراكز العمل؟
(كل ورشة تتكون من رئيس فرقة وطاقم عمل.	√				3.1.4. كيف يتم اختيار أدوات التحميل؟
-يتم اختيار وسائل الشحن على أساس حمولة المنتج.					

مجموع نقاط المجموعة					9 نقاط
---------------------	--	--	--	--	--------

2.4. قيادة التدفق (المعلومات والمنتجات)					
الملاحظات	التنقيط				الأسئلة
	3	2	1	0	
- تتم جدولة العملية الإنتاجية بواسطة المخطط الإنتاجي (اليومي، الشهري،)، وكذلك بطلب من المصلحة التجارية بعد استلام الطلبات من الزبائن.	√				1.2.4. كيف تتم جدولة عملية الإنتاج؟
3 نقاط					مجموع نقاط المجموعة

3.4. النشاطات والأخطار					
الملاحظات	التنقيط				الأسئلة
	3	2	1	0	
- لتفادي انقطاع الإنتاج بسبب الأعطال في الوسائل المستخدمة في العملية الإنتاجية تقوم المؤسسة		√			1.3.4. كيف يتم ضمان عمل الوسائل والأدوات المستخدمة في الإنتاج؟
بالفحص والصيانة الدورية لوسائل إنتاجها. - للوصول إلى الجودة المطلوبة تقوم المؤسسة باقتناء المواد الأولية ذات النوعية الجيدة، وكذلك مراقبة		√			2.3.4. كيف يتم التحكم في جودة المنتجات؟

الإنتاج.					
4 نقاط					مجموع نقاط المجموعة

4.4. شخصي					
الملاحظات	التنقيط				الأسئلة
	3	2	1	0	
-للعمال دور كبير في العملية الإنتاجية لهذا تقوم المؤسسة بتشغيل عمال أصحاب كفاءة متحصلين على شهادات.		√			1.4.4. ما هي درجة إدماج العمال في الأنشطة الملحقه بالإنتاج ؟
نقطتان					مجموع نقاط المجموعة

• تنقيط الوظيفة اللوجستية المتعلقة بالإنتاج

عناصر الموضوع	النقاط المتحصل عليها	النقطة الأعلى	%
المؤسسات والمصانع والورشات	9	9	%100
قيادة التدفق	3	3	%100
النشاطات والأخطار	4	6	%67
شخصي	2	3	%67
مجموع الفصل	17	21	%81

التعليق على النتائج السابقة والتحسينات المقترحة

تهتم المؤسسة باختيار موقع إنتاجها للزيادة في سرعة تدفقات المواد و التسهيل في عملية توزيع المنتجات وتنظيم ورشات العمل للوصول إلى كفاءة إنتاجية عالية وتختار المؤسسة وسائل الشحن بحسب حجم ونوعية منتجاتها وتقوم المؤسسة بالرقابة على معدات ووسائل إنتاجها بفضل فريق عمل مختص في هذا المجال، وتقوم باختيار العمال على أساس الشهادات والكفاءات.

لوصول إلى أداء أفضل للمنتجات، على المؤسسة الزيادة في سرعة تدفقات المواد على مختلف مراحل الإنتاج والتنظيم الجيد لورشات الإنتاج، تتم عملية مراقبة المنتجات على أساسي يومي، أسبوعي، شهري، للتقليل من الانقطاع في العملية الإنتاجية، كما تهتم مصلحة الصيانة بمراقبة معدات الإنتاج ومعالجة الأعمال قبل حدوثها، وعلى المؤسسة اختيار عمالها على الكفاءة مع التركيز على عنصر التكوين لضمان الأداء الجيد للعمال وتحقيق التكامل بين مختلف الأنشطة.

5.4. الوظيفة اللوجستية المتعلقة بالنقل

1.5. اختيار الناقلين					
الملاحظات	التنقيط				الأسئلة
	3	2	1	0	
-مصلحة النقل تتوفر وسائل نقل خاصة بها من مختلف الأحجام تقوم بمهامها على أكمل وجه.	√				1.1.5. كيف يتم اختيار الناقلين المسؤولين عن عملية التموين؟
-المؤسسة تستعمل وسائل النقل الخاصة بها وبالتالي تلي طلبات الزبائن في المكان والوقت المحدد.		√			2.1.5. كيف يتم اختيار الناقلين الذين ينقلون المنتجات للوسطاء والزبائن؟
6 نقاط					مجموع نقاط المجموعة

2.5. التحكم في التدفقات الأمامية (باتجاه الزبائن)

الملاحظات	التنقيط				الأسئلة
	3	2	1	0	

1.2.5. كيف يتم تحديد احتياجات النقل؟					عن طريق المخطط السنوي للاحتياجات، وكذلك تقديم مصلحة الإنتاج لقائمة احتياجاتها بعد دراسة لإمكاناتها السابقة وكذلك على أساس حجم الإنتاج.	√
مجموع نقاط المجموعة					3 نقاط	

3.5. الشراكة مع الناقلين						
الملاحظات	التنقيط				الأسئلة	
	3	2	1	0		
1.3.5. ما هو مستوى التحكم على عمليات النقل؟					-تتحكم المؤسسة في عمليات النقل بدرجة كبيرة، فهي تقوم بمهامها على قدر كبير من الكفاءة.	√
مجموع نقاط المجموعة					3 نقاط	

4.5. السيطرة على العمليات التشغيلية						
الملاحظات	التنقيط				الأسئلة	
	3	2	1	0		
1.4.5. ما هو مستوى التحكم على جودة النقل وتسليم المنتجات؟					-تتحكم المؤسسة في أداء وسائل النقل لمهامها بشكل جيد فالمنتجات تصل في الوقت والمكان المناسب حسب طلب الزبون.	√
مجموع نقاط المجموعة					نقطتان	

تنقيط الوظيفة اللوجستية المتعلقة بالنقل

عناصر الموضوع	النقاط المتحصل عليها	النقطة الأعلى	%
اختيار الناقلين	6	6	%100
التحكم في التدفقات	3	3	%100
الشراكة مع الناقلين	3	3	%100
السيطرة على العمليات التشغيلية	2	3	%67
مجموع الفصل	14	15	%93

التعليق على النتائج السابقة والتحسينات المقترحة

تعتبر وظيفة النقل النشاط الأكثر فعالية في المؤسسة لأن المؤسسة تعتمد على نقلها الخاص، وتتحكم في تحركاته وجدولته وهذا ما نتج عنه تأدية الطلبات في الوقت والمكان المناسبين.

6.4. الوظيفة اللوجستية المتعلقة بالتخزين

1.6. مؤسسات الأرضية، المخزون والتخزين					
الملاحظات	التنقيط				الأسئلة
	3	2	1	0	
-تقوم المؤسسة بدراسة ظروف التخزين من حيث درجة الرطوبة، ووسائل التخزين الجيدة، واختيار أماكن التخزين المناسبة.		√			1.1.6. ماهي الدراسات التي تقوم بها المؤسسة لضمان عمليات التخزين؟
-تم المتابعة لمستويات تعبئة المخزون عن طريق المتابعة الدورية للمخازن لتفادي عدم استيعاب منتجات إضافية.		√			2.1.6. كيف تتم متابعة مستويات تعبئة المخازن؟
4 نقاط					مجموع نقاط المجموعة

2.6. تسيير المخزونات

الملاحظات	التنقيط				الأسئلة
		2	1	0	
-يتم تسيير المخزون عن طريق الإحصاء الدوري السنوي للمخزونات، ومقارنة بين ما هو مسجل و الموجود في المخازن.		√			1.2.6. كيف تتم عملية تسيير المخزون؟
-مخزون الأمان يمثل 20 % من الطاقة الإنتاجية ويتم تسييره بالتأكد من وثائق التسليم والكميات المسجلة ومقارنتها					2.2.6. كيف يتم تسيير مستويات المخزون (تحديد مخزون الأمان)؟

بالكمية الكمية الموجودة في المخازن.					
4 نقاط					مجموع نقاط المجموعة

3.6. تسيير الأنشطة والمخاطر

الملاحظات	التنقيط				الأسئلة
	3	2	1	0	
تتم المحافظة على أدوات الشحن والتخزين عن طريق الصيانة الدورية والمراقبة التقنية.		√			1.3.6. كيف يتم المحافظة على أدوات الشحن و التخزين؟
نقطتان					مجموع نقاط المجموعة

4.6. شخصي

الملاحظات	التنقيط				الأسئلة
	3	2	1	0	
-تتم إدارة حركة ومبادلات المخزون عن طريق برنامج gestion de stock		√			1.4.6. كيف تتم إدارة حركات ومبادلات المخزون؟
نقطتان					مجموع نقاط المجموعة

تنقيط الوظيفة اللوجيستية المتعلقة بالتخزين

عناصر الموضوع	النقاط المتحصل عليها	النقطة الأعلى	%
مؤسسات الأرضية ، المخزون والتخزين	4	6	67%
تسيير المخزونات	4	6	67%
النشاطات والمخاطر	2	3	67%
شخصي	2	3	67%
مجموع الفصل	12	18	67%

التعليق على النتائج السابقة والتحسينات المقترحة :

لمواقع التخزين دور هام في زيادة التدفقات لأنها وسيلة ربط بين مختلف الأنشطة تحد من الانقطاع في العملية الإنتاجية، وذلك باعتماد هامش أمان قانوني يسمح بالتقليل من حالات التوقف عن الإنتاج وتقوم المؤسسة بالصيانة الدورية لوسائل الشحن والتخزين، وللوصول إلى فعالية أكبر لقسم التخزين عليه استعمال نظام معلومات يسمح بتحديد الاحتياجات بدقة كبيرة والمراقبة المستمرة على حركة دخول وخروج المواد.

ولكي تؤدي وظيفة التخزين مهامها بشكل أفضل عليها استعمال نظام معلوماتي يسهل من حركة المخزونات

والمعلومات، وصيانة وسائل الشحن والإنتاج بطريقة مستمرة لمنع الانقطاع في العملية الإنتاجية .

7.4. الوظيفة اللوجيستية المتعلقة بالتوزيع

1.7. المبيعات المتوقعة					
الملاحظات	التنقيط				الأسئلة
	3	2	1	0	
- يتم تقدير المبيعات على أساس السنوات السابقة.		√			1.1.7. كيف تتم عملية تقدير ومتابعة المبيعات؟
نقطتان					مجموع نقاط المجموعة

2.7. إدارة المبيعات					
الملاحظات	التنقيط				الأسئلة
	3	2	1	0	
- عند تلقي الطلبات تقوم إدارة المبيعات بمراجعة رصيد الزبون والتأكد من المخزون المتوفر وتاريخ تسليم الطلبية والكمية وعنوان التسليم - يؤثر رصيد الزبون لدى المؤسسة على قبول الطلبية في حالة الزبون لديه رصيد لدى المؤسسة يعزز من إمكانية قبول طلبيته. - يتم تصنيف الطلبات على	√				1.2.7. ماهية عمليات المراقبة التي تقوم بها إدارة المبيعات عند تسجيل الطلبات؟
- يتم تصنيف الطلبات على	√				2.2.7. ماهو تأثير رصيد الزبائن (حقوق لدى الزبون) على قبول الطلبات؟
أساس تاريخ تلقي الطلبية ونوعية الزبائن و في حالة الطلبات العاجلة يتم تقديم تاريخ التسليم.		√			3.2.7. كيف يتم تحديد مواعيد للتسليم؟
- إما بإنتاج منتج في ظروف استثنائية، أو عن طريق الاتصال بالوحدات الأخرى التابعة للمؤسسة لتغطية العجز الحاصل.		√			4.2.7. كيف يتم تغطية النقص في المنتجات النهائية؟
10 نقاط					مجموع نقاط المجموعة

3.7. الأنشطة والمتابعة العملية					
الملاحظات	التنقيط				الأسئلة
	3	2	1	0	
- يتم التحضير للطيبات حسب تاريخ الإيداع ومراجعة مستويات المخزون.		√			1.3.7. كيف يتم تحضير الطيبات ؟
نقطتان					مجموع نقاط المجموعة

تنقيط الوظيفة اللوجيستية المتعلقة بالتخزين

عناصر الموضوع	النقاط المتحصل عليها	النقطة الأعلى	%
المبيعات المتوقعة	2	3	67%
إدارة المبيعات	10	12	83%
النشاطات والعمليات	2	3	67%
مجموع الفصل	14	18	78%

التعليق على النتائج السابقة والتحسينات المقترحة

تقوم المؤسسة بإدارة مبيعاتها على أساس التقدير والتنبؤ. بمستقبل المبيعات، وتقوم بالتأكد من الطلبات بعدة إجراءات عملية، ولرصيد الزبون أثر على قبول طلبه في عنده رصيد سابق، وفي حالة العجز تلجأ المؤسسة إلى الفروع التابعة لها لتغطية النقص الحاصل على مستوى المنتجات.

لتحقيق أداء بيعي متميز على المؤسسة التحسين من الخدمات المقدمة للعملاء والتواصل الدائم مع الوحدات الأخرى وتحقيق رضا العملاء.

8.4. أنشطة الدعم، تسيير المرتجعات ونهاية حياة المنتجات

1.8. تنظيم وإدارة النشاط					
الملاحظات	التنقيط				الأسئلة
	3	2	1	0	
- في هذه الحالة يتم اتخاذ الإجراءات اللازمة لمواجهتها كفحص المنتج وتحديد المسؤول عن هذا الإرجاع.		√			1.1.8. كيف يتم تنظيم وتحديد المسؤوليات المتعلقة بتسيير المرتجعات من المواد؟.
نقطتان					مجموع نقاط المجموعة

2.8. المرتجعات					
الملاحظات	التنقيط				الأسئلة
	3	2	1	0	
- يتم تسيير المرتجعات إما بتعويض الطلبية لاحقاً أو إعادة مستحقات العملاء.			√		1.2.8. كيف يتم تسيير مرتجعات الزبائن؟
- تتم عملية إدارة وسائل نقل المرتجعات عن طريق عمال ووسائل المؤسسة.		√			2.2.8. كيف يتم إدارة وسائل النقل المتعلقة بالمرتجعات ؟

مجموع نقاط المجموعة					4 نقاط
---------------------	--	--	--	--	--------

3.8. إعادة الاستعمال، الرسكلة و التخلص من المرتجعات					
الملاحظات	التنقيط				الأسئلة
	3	2	1	0	
-يتم تصنيف المرتجعات إلى نوعين قابلة لإعادة الإنتاج وقابلة للإتلاف، ويتم تحت إشراف فريق عمل مختص.		√			1.3.8. كيف يتم تنظيم عملية فرز المرتجعات؟
نقطتان					مجموع نقاط المجموعة

تنقيط أنشطة الدعم، تسيير المرتجعات ونهاية حياة المنتجات

عناصر الموضوع	النقاط المتحصل عليها	النقطة الأعلى	%
تنظيم وإدارة النشاط	2	3	67%
العوائد	4	6	67%
إعادة التوظيف والتوزيع	2	3	67%
مجموع الفصل	8	12	67%

التعليق على النتائج السابقة والتحسينات المقترحة

المؤسسة تحرص على الإبقاء على صورتها الجيدة في نظر العملاء من خلال الحرص على تقديم الطلبات حسب الشروط المتفق عليها مسبقا، وعليه فالمؤسسة لكي تحافظ على عملاءها فإنها تقوم بتعويض المنتجات لربائنها، أو إعادة مبلغ الطلبية في حالة وجود خلل في الصفقة .

9.4. مؤشرات القيادة المتعلقة بالسلسلة اللوجستية

1.9. مؤشرات القيادة المتعلقة بالمسارات اللوجستية					
الملاحظات	التنقيط				الأسئلة
	3	2	1	0	
-من خلال المخطط السنوي التقديري للمؤسسة كزيادة رقم الأعمال وتخفيض التكاليف وبقاء واستمرار المؤسسة في السوق.	√				1.1.9. كيف يتم تحديد الأهداف اللوجستية؟
-عن طريق حساب تكاليف الإنتاج وتحميل جميع تكاليف الأنشطة الأخرى		√			2.1.9. كيف يتم متابعة التكاليف اللوجستية؟
-من خلال الخدمات التي يقدمها العملاء كاحترام موعد التسليم المتفق عليه والجودة في تقديم الخدمة.			√		3.1.9. كيف يتم قياس جودة العلاقة مع الموردين و المتعاملين الخارجيين؟
-يتم التحكم في تدفقات الإنتاج من خلال وضع برنامج معد مسبقا لتحديد كميات الإنتاج.		√			4.1.9. كيف يتم التحكم في تدفقات الإنتاج الداخلية؟
-نوع المراقبة الممارسة على عمليات النقل هي المراقبة الدورية لوسائل	√				5.1.9. ما هو نوع المراقبة الممارسة على عمليات النقل؟
			√		6.1.9. كيف يتم متابعة مستويات المخزون؟
			√		7.1.9. كيف يتم قياس الخدمات الكلية المقدمة للعملاء؟
				√	8.1.9. كيف يتم قياس حالات عدم الجودة سواء التي

<p>النقل، ومستقبلا سيتم استخدام نظام لتحديد GPS في مصلحة النقل، ونظام ERP لتحديد المواقع.</p> <p>-يتم متابعة مستوى المخزون بالمراجعة المستمرة للمنتجات الموجودة في المخازن</p> <p>-يتم قياس الخدمات المقدمة للعملاء من خلال نوعية الخدمات المقدمة لهم . كاحترام مواعيد التسليم، وإعلام الزبائن في حالة وجود أي مشكل أو عطل ومعالجته.</p> <p>-يتم قياس حالات عدم الجودة بعدد الأعطال والتأخير في التسليم.</p>					<p>تمت ملاحظتها في المؤسسة أو من طرف الزبون؟</p>
15 نقطة					مجموع نقاط المجموعة

تنقيط مؤشرات القيادة بالسلسلة اللوجستية

عناصر الموضوع	النقاط المتحصل عليها	النقطة الأعلى	%
مؤشرات القيادة المتعلقة بالمسارات اللوجستية	15	24	62.5%
مجموع الفصل	15	24	62.5%

التعليق على النتائج السابقة والتحسينات المقترحة

من خلال السياسة والإستراتيجية التي تعتمدها المؤسسة يتضح أنها تتبع منهجا يهدف إلى إدماج التفكير اللوجستي داخل المؤسسة، والتحكم التام في تكاليف مختلف أنشطتها، وللوصول إلى هذه الأهداف على المؤسسة تحقيق التكامل بين أنشطتها والتحسين في أداء مختلف وظائفها.

10.4. التحسين المستمر لسلسلة اللوجستية

1.10. عناصر التحسن

الملاحظات	التنقيط				الأسئلة
	3	2	1	0	
نعم المؤسسة تبني مفهوم الجودة بدليل أنها تسعى للحصول على شهادة الإيزو مستقبلا، ونسعى لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة، وكذلك تهدف المؤسسة لـ ERP استخدام نظام تخطيط موارد المؤسسة.	√				1.1.10. هل المؤسسة في حالة تبني مستمر لمفهوم الجودة؟
-من خلال تبني إستراتيجية تولى أهمية للبيئة بدليل توفر		√			2.1.10. كيف يتم اخذ القيود البيئية بعين الاعتبار عند إعداد

المؤسسة على مندوب للبيئة. -من خلال تنظيم دورات تكوينية وتدريبية					الإستراتيجية اللوجستية ؟
		√			3.1.10. ماهية سياسة المؤسسة المتعلقة بتحسين ظروف و امن العمل ؟
7 نقاط					مجموع نقاط المجموعة

تنقيط التحسين المستمر لسلسلة اللوجستية

عناصر الموضوع	النقاط المتحصل عليها	النقطة الأعلى	%
عناصر التحسن	7	9	78%
مجموع الفصل	7	9	78%

11.4. التقييم الكلي للأداء :

محور الأداء اللوجستي	النقاط المتحصل عليها	النقاط القصوى للمحور	الأداء %
4.1. الإدارة، الإستراتيجية وتخطيط السلسلة اللوجستية	19	24	79%
4.2. الوظيفة اللوجستية المتعلقة بالتصميم والمشروع	6	9	67%
4.3. الوظيفة اللوجستية المتعلقة بالتموين	10	15	67%
4.4. الوظيفة اللوجستية المتعلقة بالإنتاج	17	21	81%
4.5. الوظيفة اللوجستية	14	15	93%

			المتعلقة بالنقل
67%	18	12	4.6. الوظيفة اللوجستية المتعلقة بالتخزين
78%	18	14	4.7. الوظيفة اللوجستية المتعلقة بالتوزيع
67%	12	8	4.8. أنشطة الدعم، تسيير المرتبجات ونهاية حياة المنتجات
62.5%	24	15	4.9. مؤشرات القيادة المتعلقة بالسلسلة اللوجستية
78%	9	7	4.10. التحسين المستمر للسلسلة اللوجستية
74%	165	122	مجموع الأداء

تحليل التقييم الكلي للأداء الكلي :

بعد تقييم أداء مختلف الوظائف اللوجستية لمؤسسة مطاحن الحضنة باستخدام ASLOG تحصلنا على نسبة أداء مرجع إجمالي قدرت ب: 74% وهي تدل على أن المؤسسة تؤدي مهامها بشكل جيد.

-ويمكن أن نصنف أداء المحاور كالتالي :

الصف الأول: ويتضمن الوظيفة اللوجستية المتعلقة بالتموين LAP والوظيفة اللوجستية المتعلقة بالتصميم والمشروع LCP

والوظيفة اللوجستية بالتخزين LST وأنشطة الدعم، تسيير المرتبجات ونهاية حياة المنتجات LRA .

وكذلك مؤشرات القيادة المتعلقة بالسلسلة INP ويمثل أداء متوسط للوظائف اللوجستية. بنسب تتراوح بين اللوجستية

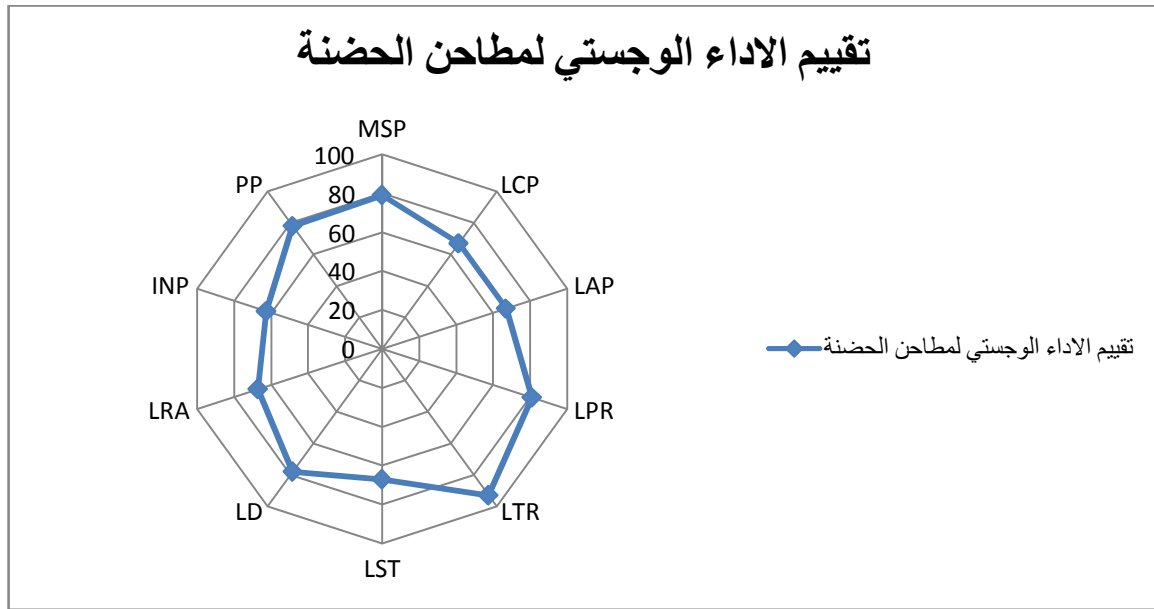
62.5% و 67%.

-الصف الثاني: ويتضمن الإدارة، الإستراتيجية MSP والوظيفة اللوجستية المتعلقة بالتوزيع LD والتحسين المستمر

للسلسلة اللوجستية PP والوظيفة اللوجستية المتعلقة بالإنتاج LPR تمثل أداء جيد للوظائف اللوجستية. بنسب تتراوح بين 78% و 81%.

-أما أحسن وأفضل أداء فكان من نصيب الوظيفة اللوجستية المتعلقة بالنقل LTR ونسبة أداء بلغت 93% والشكل التالي يوضح ملخص الأداء الكلي لمؤسسة مطاحن الحضنة.

الشكل رقم 5)تقييم الأداء اللوجستي لمؤسسة مطاحن الحضنة



12.4. اقتراح توصيات وبرنامج عمل :

بعد الدراسة التي قمنا بها في مؤسسة الحضنة وهذا بعد إجراء عدة مقابلات مع رؤساء مصالح والملاحظات فإننا ننصح مؤسسة الحضنة بما يلي :

- سياسة المؤسسة توضع على أساس تطور متطلبات الزبائن .
- إنشاء موقع أنترنت لتسهيل الاتصال بالموردين والزبائن وأيضا لحملات الدعاية
- تعميم استخدام نظام المعلومات في جميع أنشطة المؤسسة
- تبني نظام معلومات يسمح بدمج طلبات الزبائن مع توقعات المبيعات.
- ضمان ثقة الموردين.

-الجرد الدوري لتفادي الاختلالات في الإنتاج.

الخاتمة العامة:

تسعى المؤسسات الجزائرية في العشرية الأخيرة للتحسين والرفع من أدائها لتعزيز قدراتها التنافسية، وتحسين صورتها وإرضاء عملاءها، لاسيما وأنها تهدف إلى تفعيل أداء سلسلتها اللوجستية والوصول إلى تكامل بين وظائفها المختلفة.

وبعد العرض السابق للدراسة النظرية، تليها الدراسة الميدانية المتمثلة في دراسة حالة مؤسسة مطاحن الحضنة يمكن إستخلاص النتائج التالية :

نتائج البحث:

من خلال العرض السابق يمكن استخلاص أهم النتائج التي تم التوصل إليها فيما يلي :

- 1- المؤسسة تبني الفكر اللوجستي من خلال الحد من الانقطاع في العملية الإنتاجية.
- 2- لا تملك المؤسسة نظام معلوماتي متكامل الذي يساعد على التنسيق بين الوظائف اللوجستية للمؤسسة.
- 3- تقييم التكاليف يتم على مستوى كل قسم من خلال تقسيم الوظائف إلى أنواع مختلفة.
- 4- نظام المعلومات اللوجستية يعتبر محدد لكفاءة إدارة السلسلة اللوجستية.
- 5- المؤسسة تحاول معالجة النقائص والإختلالات التي تعاني منها.

قائمة المراجع :

أولا :المراجع باللغة العربية

الكتب :

- 1- ثابت عبد الرحمن إدريس، مقدمة في إدارة الأعمال اللوجستية: الإمداد والتوزيع المادي، الدار الجامعية للنشر،الإسكندرية، مصر، 2004.
- 2- جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمن إدريس، المنشآت التسويقية: إدارة منافذ التوزيع،الدار الجامعية. الإسكندرية،2007.
- 3- عبد الغفار حنفي، إدارة المواد والإمداد:المشتريات والمخازن، الجزء الأول، الدار الجامعية، 1998.
- 4- ممدوح عبد العزيز رفاعي، إدارة سلاسل التوريد، مدخل تحليلي، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر، 2006.
- 5- محمد جاسم الصميدعي، إدارة التوزيع المادي: منظور متكامل، دار اليازوري للنشر، 2008.
- 6- هيثم الزعبي ومحمد العدوان،إدارة المواد:مدخل حديث للشراء والتخزين ، دار الفكر، عمان ، الأردن، 2000.

الأطروحات والرسائل :

- 1-زينة مصطفى محمود حمد،أثر تكامل سلسلة التوريد على الأداء التنظيمي ودور الاضطراب البيئي ،رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير ، جامعة الشرق الأوسط ،2013،
- 2-سليمان محمد عوض،إطار مقترح لنظام دعم قرارات سلسلة التوريد بالتطبيق على صناعة الأغذية ،أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال ، جامعة دمشق، 2006،
- 3-بن سبع إلياس،مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في بحوث العمليات وتسيير المؤسسات، جامعة تلمسان،2010/2009،

ثانيا المراجع باللغة الأجنبية :

- 1- Sunil Chopra and Peter Meindl, Supply Chain Management: Strategy, Planning and Operation, Third Edition, Pearson, 2007.
- 2-Vincent PLAUCHU et al, « méthodologie du diagnostic d'entreprise », Edition Harmattan, Paris 2008.
- 3-Alexandre k.samii, Stratégie Logistique, Supply Chain Management, Paris, 1998
- 4-ASLOG. 2008. Référentiel de la performance logistique, 5^{ème} Version
- 5-France-Anne GRUAT LA FORME-CHRESTIEN, Référentiel d'évaluation de la performance d'une chaine logistique : Application à une entreprise de l'ameublement, Thèse de Doctorat, 2007, INSA de Lyon.

Résumé: Le Supply Chain Management (SCM) a pour but de faire face à la complexification des flux entre les différents acteurs économiques dans la chaîne logistique à travers la mise en place de bonnes pratiques qui représentent un facteur de compétitivité. Ce mémoire cherche, au premier lieu, à mettre en avant de la nécessité d'avoir recours, pour les entreprises économiques, et plus particulièrement celles industrielles, aux audits de la performance logistique afin d'améliorer leurs pratiques. Ceci a été illustré avec un cas concret d'une société algérienne opérant dans le secteur des produits alimentaires, à savoir Société HODNA. Cette évaluation peut être menée en utilisant des référentiels tels que : le modèle SCOR, ASLOG, SCALE. Notre choix s'est porté sur le référentiel ASLOG permettant de s'arrêter sur l'ensemble des points forts et faibles de la chaîne logistique afin de pouvoir réaliser et de suivre des plans de progrès consistant à consolider les points forts et à améliorer les points faibles. Les résultats montrent que les pratiques logistiques de la société HODNA tendent vers l'excellence.

Mots clés : *Audit logistique, Référentiel logistique, Performance de la Supply Chain.*

ملخص: إدارة السلسلة اللوجستية (SCM) تعتبر كأداة إستراتيجية للتسيير الفعال للتدفقات المادية، المعلوماتية والمالية التي أصبحت في وقتنا الحاضر أكبر حجما وأكثر تعقيدا بين مختلف المؤسسات الناشطة في الشبكة اللوجستية، وهذا من خلال تبني وتطبيق أفضل الممارسات اللوجستية. يهدف هذا البحث، في المقام الأول، لتسليط الضوء على أهمية المراجعة اللوجستية بالنسبة لمختلف المؤسسات، خاصة الإنتاجية منها من أجل تقييم وتحسين ممارساتها اللوجستية، وهذا من خلال عرض لدراسة حالة مؤسسة جزائرية تنشط في قطاع المواد ذات الاستهلاك الواسع (مؤسسة مطاحن الحضنة). هذا التقييم يمكن أن يتم باستخدام عدة نماذج للمعايير اللوجستية، مثل نموذج SCOR، ASLOG، SCALE. في هذه الدراسة تم تبني نموذج ASLOG الذي يسمح بالوقوف على مختلف نقاط القوة والضعف في السلسلة اللوجستية من أجل وضع وتنفيذ برنامج عمل يهدف إلى تعزيز نقاط القوة وتحسين نقاط الضعف. النتائج تبين أن الممارسات اللوجستية لمؤسسة الحضنة تعتبر نوعا ما جيدة.

الكلمات المفتاحية: المراجعة اللوجستية، المعايير اللوجستية، أداء السلسلة اللوجستية.