

تقييم أداء سلسلة الإمداد باستخدام لوحة القيادة وبطاقة الأداء المتوازن مركز الزفت نفطال E430 - تقرت للفترة 2014 - 2015

أ. عقبة مخنان

جامعة قاصدي مرباح - ورقلة

الملخص :

تهدف هذه الدراسة إلى تبني مقاربة لتقييم أداء سلسلة الإمداد في المؤسسات البترولية، من خلال عرض أهم الأدوات المستخدمة وإمكانية تطبيقها في المؤسسة محل الدراسة وتشخيص واقع تقييم الأداء، باستخدام لوحة القيادة وبطاقة الأداء المتوازن على عينة الدراسة الممثلة في مركز الزفت E 340 بتقرت. وعند اختبار نتيجة الأداء تم التوصل إلى أن المؤسسة تعتمد فقط على لوحة القيادة في تقييم الأداء لتحقيق متطلبات نظام إدارة الجودة الشاملة TQM، إضافة إلى تسجيل إنحرافات عن الأداء المتوقع على مستوى محوري الإستغلال والنقل، والتركيز في نشاطها على الجانب المالي فقط.

الكلمات المفتاحية : أداء، تقييم، سلسلة إمداد، لوحة قيادة، بطاقة أداء متوازن.

Abstract :

This study aims to evaluate the performance of supply chain in petroleum societies, through presenting the most important used tools in this evaluation, with the possibility of applying it in the society where the study was done, and also analysing the real performance evaluation where table of board and Balanced Score Card, were used on the sample of the study which is the Asphalt centre in Touggourt.

After testing the performance results it was found that society depends only on table of board in evaluating the performance, in order to achieve the needs of the Total Quality Management TQM. In addition to recording ups and downs comparing with the expected performance on the Exploitation and Transportation levels, It was also found that the focus in the activities is only on the financial side.

Key words: Performance, Evaluation, Supply chain, Table of board, Balanced score card.

المقدمة :

يعتمد نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها بالكفاءة والفعالية اللازمة على مدى نجاعة وظائفها والتنسيق في ما بينها، من خلال توفير الاحتياجات المادية بالكمية والجودة والسعر والوقت المناسب وبالشروط الملائمة. وهذا ما تسعى الى تحقيقه وظيفة الإمداد، التي تقوم على مجموعة من الأنشطة الأساسية والمدعمة كالشراء، النقل، التخزين، خدمة العملاء، التوزيع والمناولة. إضافة الى نظام المعلومات.

بداية من الالفية الثالثة ظهر مصطلح إدارة سلسلة الامداد.والذي يُعبر عن «تكامل إدارة عمليات الأعمال، مكونة مزيجاً من الأنشطة رغم اختلافها من مؤسسة إلى أخرى حسب أنشطة تلك المؤسسات» (عبد الستار محمد العلي، خليل إبراهيم الكنعاني، 2009، ص 33).

يعكس تقييم أداء سلسلة الامداد مدى تحكم المؤسسات الاقتصادية في أنشطة الدعم والقيام بعمليات تحسين وتقييم الإنحرافات، والذي يتم من خلال تبني مقاربات نظرية وتفعيلها ميدانيا والتي تركز اغلبها على استخدام مؤشرات متنوعة تعكس وضعية المؤسسة الحقيقية. فنظرا لأهمية وحدانية الموضوع سيتم التطرق الى مدى كفاءة وفعالية هذه الادوات من حيث مجال استخدامها في قطاع المحروقات. وهل ستعكس الصورة الحقيقية لوضعية أداء سلسلة الامداد في المؤسسات البترولية؟، والذي بدوره يدفعنا لطرح الإشكالية التالية :

«إلى أي مدى يمكن اعتماد مقاربة الأدوات الحديثة لتقييم أداء سلسلة الامداد في المؤسسات البترولية؟».

وللإجابة على الإشكالية المطروحة قمنا بصياغة الفرضيات التالية حتى نتمكن من تشخيص واقع تقييم أداء سلسلة الامداد في المؤسسة محل الدراسة :

- صياغة مقاربات تقييم الاداء تتم بالتنسيق بين مختلف المحاور والأبعاد المكونة للأداء؛
- يخضع استخدام ادوات قياس وتقييم أداء سلسلة الإمداد في المؤسسات البترولية لمقاربات نظرية وعلمية؛
- تعتمد المؤسسات البترولية في صياغة وبناء نموذج لتقييم الاداء بنسبة كبيرة على المؤشرات المالية.
- وبغرض إثبات أو نفي الفرضيات السابقة، سنعتمد على تطبيق لوحة القيادة، وبطاقة الأداء المتوازن من خلال المؤشرات المعتمدة من طرف المؤسسة محل الدراسة على سلسلة الإمداد.

أولا - الإطار النظري :

حتى تصل المنظمة الى تحقيق أداء يتماشى والأهداف المسطرة، تلجأ الى استخدام أساليب لقياس وتقييم الأداء، والذي يُعرّف على أنه: «فعالية العملية وكفاءة استخدام الموارد» (عبد الوهاب سويسي، 2004/2003، ص 31)، من خلال التعبير عن تقييم نشاط وحدة إقتصادية في ضوء ما توصلت إليه من نتائج في نهاية فترة مالية معينة، وهي تهتم أولا بالتحقق من بلوغ الأهداف المسطرة والمحددة، وثانيا بقياس كفاءة الوحدة في استخدام الموارد المتاحة.

تختلف هذه الأساليب باختلاف طبيعة المؤسسة وحجمها ونشاطها والبيئة التي تنشط فيها. من بين هذه الأدوات ما يعتمد على المقاربة المالية والغير مالية كمؤشرات توضع لقياس النتائج والحكم على فعالية الأداء من عدمه.

تستخدم لوحة القيادة التي تعتبر « وسيلة تجمع بين المؤشرات المالية والغير مالية المناسبة للمسؤولين لقيادة أداء النشاط الذي يمارسونه » (الداوي الشيخ، 2010/2009، ص 224).

إضافة الى بطاقة الأداء المتوازن التي ظهرت سنة 1990 من طرف كل من : Robert Kaplan et David Norton، وعن طريق مقال لهما عن هذه الاداة سنة 1992 في دراسة بعنوان «قياس أداء مؤسسات المستقبل»، والتي عرفت على انها : «مجموعة من المقاييس التي تعطي الإدارة العليا صورة سريعة وشاملة عن الأعمال، والتي تشمل المقاييس المالية التي تخبر عن نتائج الأنشطة المحددة مسبقا، وتكاملها مع المقاييس التشغيلية من رضا العميل، العمليات الداخلية، الإبداع وتحسين أنشطة المؤسسة» (Kaplan Robert. David Norton، 1992، P 71). تركز هذه الأداة على استخدام أربع محاور مهمة في : المحور المالي، محور العملاء، محور العمليات الداخلية ومحور التعلم والنمو.

ثانيا - منهجية الدراسة :

سنقوم بعرض عينة الدراسة والمتغيرات المرتبطة بموضوع البحث، وكذا التطرق الى الأدوات المستخدمة في البحث. ومن ثم وصف النماذج والأساليب البحثية والعلمية المستخدمة في قياس وتقييم أداء سلسلة الإمداد.

1 - عينة الدراسة :

تم اختيار مركز الزيت بتقتر التابع لشركة نفطال، كعينة لاجراء موضوع البحث للدراسة الميدانية انطلاقا من كونه الممون الثاني (مع مركز غرداية) لتموين وامداد مناطق الجنوب الشرقي بمادة الزيت الخام والمستحلب، إضافة الى انعدام نسبة وقيمة المردودات من المنتج المصنع بالمركز مما يسمح بتدئة التكاليف. أيضا إمكانية تطبيق أدوات ومناهج تقييم الأداء لسلسلة الأداء المكونة لنشاطات هذا المركز والمتمثلة في : التموين، النقل والتخزين، التصنيع (الاستغلال)، ومن ثم التوزيع والتسويق.

وسنقوم بتوظيف أداتي : بطاقة الأداء المتوازن ولوحة القيادة لقياس أداء سلسلة الامداد وتحديد الانحرافات وتحليلها ومحاولة تحسينها. معتمدين في ذلك على مختلف التقارير والوثائق المحاسبية والمالية والتقنية المحصل عليها من المصدر، إضافة الى قاعدة البيانات بالمركز والمتمثلة في : /NAFTIP/NAFTCOM/، وNAFTCOMPTA، وتقارير العمليات (Revue De Processus). وهذا قصد الامام بموضوع تقييم الأداء وتعميم استخدامه على أنواع المؤسسات البترولية من خلال الأنشطة المتنوعة لها في المجال البترولي.

2 - متغيرات الدراسة :

تم اعتماد أداء سلسلة الامداد كمتغير تابع لمعرفة قيمة الأداء التي يسجلها، وقياس كفاءة سلسلة الامداد في المؤسسة محل الدراسة. من خلال تطبيق الأدوات الحديثة لقياس وتقييم الأداء المعتمدة في موضوع البحث والتي تعتبر كمتغيرات مستقلة. والمتمثلة في :

- لوحة القيادة TB: والتي تعتمد في صياغتها على مؤشرات تتميز بخصائص تعرف بـ : SMART، وهي اختصار للحروف الأولى والتي تعني : الخصوصية، قابلة للقياس، قابلة للوصول إليها، حقيقية، زمنية (<http://www.manager-go.com/vente/methode-smart.htm>) تاريخ الاقتباس 2016/04/10).

حيث تتميز بالمدة الزمنية القصيرة (شهرية) فهي بذلك تعتبر أداة رقابة عملياتية؛

- بطاقة الأداء المتوازن BSC : والتي تعتمد على مجموعة من الأهداف الواجب قيامها لكل محور من المحاور الأربعة، كما يلي:

- المحور المالي: اقترحنا ثلاث أنواع رئيسية من أهداف الأداء النمو، تنوع رقم الأعمال وتدنئة التكاليف؛

- محور العملاء : اقترحنا خمس مناطق قياس عامة تتمثل في الحصص السوقية، حفظ حقوق العملاء، اكتساب عملاء جدد ومردودية كل قطاع؛

- محور العمليات الداخلية : الإنتاج، خدمات ما بعد البيع والجودة؛

- محور التعلم والنمو: قدرة الموظفين، كفاءة نظام المعلومات والأجواء داخل المؤسسة (Françoise Giraud et Autre. 2004. P 101).

3 - الطريقة والأدوات المستخدمة :

لتحقيق أهداف هذه الدراسة، فقد تم اعتماد بيانات ومعطيات عينة الدراسة خلال الفترة (2014 □ 2015)، باستخدام أساليب قياس الأداء : لوحة القيادة، بطاقة الأداء المتوازن. ومحاولة تطبيقها على سلسلة الامداد في المؤسسات البترولية. نظرا لقلة البرامج المتخصصة والمعتمدة في ذلك، حتى وان وجدت فهي غير واضحة ولا تملك مؤشرات قياس معينة ومعروفة يمكن استخدامها على المؤسسة محل الدراسة.

ثالثا - عرض نتائج الدراسة ومناقشتها :

سمحت لنا الدراسة الميدانية بالمؤسسة محل الدراسة بمحاولة استخدام مختلف الأدوات والأساليب العلمية، حيث أن المركز يستخدم تقارير العمليات التي بدأ العمل بها سنة 2014 (أول نسخة صدرت بتاريخ 2013/06/23)، ووصلت الإصدارات الى نسختين فقط (V_0/V_1) وذلك سنتي 2013 و2015، وهو ما جعلنا نقوم بمحاولة توظيف المعطيات والبيانات والنتائج الميدانية من اجل انجاز لوحة قيادة وبطاقة الاداء المتوازن لمختلف عمليات الامداد بالمركز.

ومن خلال ملاحظة نتائج الدراسة المتعلقة بلوحة القيادة لسنتي 2014 و2015 والتي توضح نتائج استخدام مختلف المؤشرات مع تسجيل فروقات بين النتائج المتوقعة والمحقة، لاحظنا انه قد تم حذف نتائج بعض المؤشرات والتي تستخدم على مستوى المديرية العامة.

الجدول رقم 01: عدد المؤشرات حسب طبيعة الأداء لمحاور لوحة القيادة لسلسلة الامداد لسنتي 2014، 2015

2014	الأداء متعادل	الأداء سلبي	الأداء ايجابي
محور الاستغلال	0	1	5
محور التموين	0	0	1
محور الشراء	1	0	1
محور النقل والتوزيع	0	2	0
محور HSE	1	1	0

2015

محور الاستغلال	1	1	1
محور التموين	0	1	0
محور الشراء	1	1	0
محور النقل والتوزيع	0	2	0
محور HSE	0	2	0
المجموع	4	11	8

المصدر : من اعداد الباحث، انطلاقا من نتائج الدراسة.

وبخصوص بطاقة الأداء المتوازن فقد تم استخدامها بغرض عرض النتائج ومقارنتها مع نتائج لوحة القيادة من خلال المؤشرات المستخدمة في قياس الاداء والوصول الى المنهج والمقاربة الأكثر فعالية من حيث الاداء المسجل الإيجابي، السلبي والمتعادل. وكانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم 02: عدد المؤشرات حسب طبيعة الأداء لمحاور بطاقة الأداء المتوازن لسلسلة الامداد لسنتي 2014، 2015

2014	الأداء متعادل	الأداء سلبي	الأداء ايجابي
المحور المالي	0	4	6
محور العملاء	2	2	1
محور العمليات الداخلية	9	9	3
محور التعلم والنمو	2	3	1

2015

المحور المالي	0	2	8
محور العملاء	2	2	1

7	5	9	محور العمليات الداخلية
2	4	0	محور التعلم والنمو
29	31	24	المجموع

المصدر : من اعداد الباحث، انطلاقا من نتائج الدراسة.

رابعا - تقييم أداء سلسلة الامداد لمركز الزفت - تقرت E 034 :

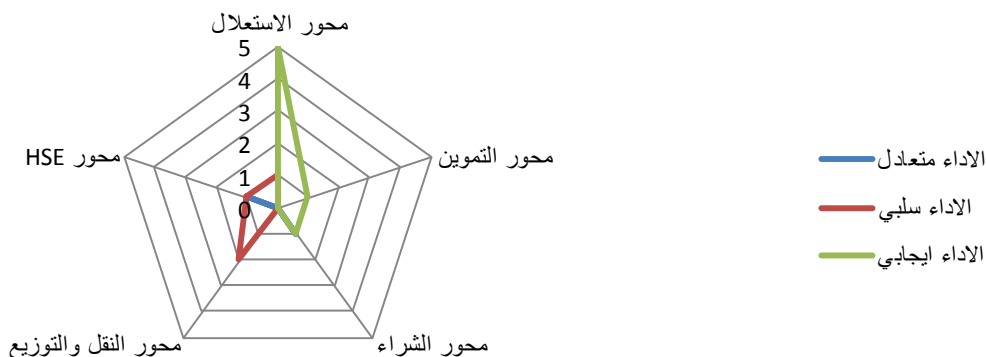
سنقوم بعرض النتائج المحصل عليها من الانحرافات المسجلة في الاداتين المستخدمتين لمعرفة المحاور التي حققت الأداء من عدمه، وهذا من خلال تمثيل النتائج في منحنيات بيانية بواسطة الشبكات وبالتطرق لكل أداة على حدى.

1 - تقييم أداء سلسلة الامداد باستخدام لوحة القيادة لمركز الزفت - تقرت E 430

الشكل الموالي يوضح نسبة كل من الاداء السلبي، الإيجابي والمتعادل لسنتي 2014 و2015 باستخدام لوحة القيادة في مركز الزفت نفطال E430 بتقرت.

الشكل رقم 01 : منحني بياني بالشبكات يوضح نسبة الأداء لكل محاور لوحة القيادة لسنة 2014

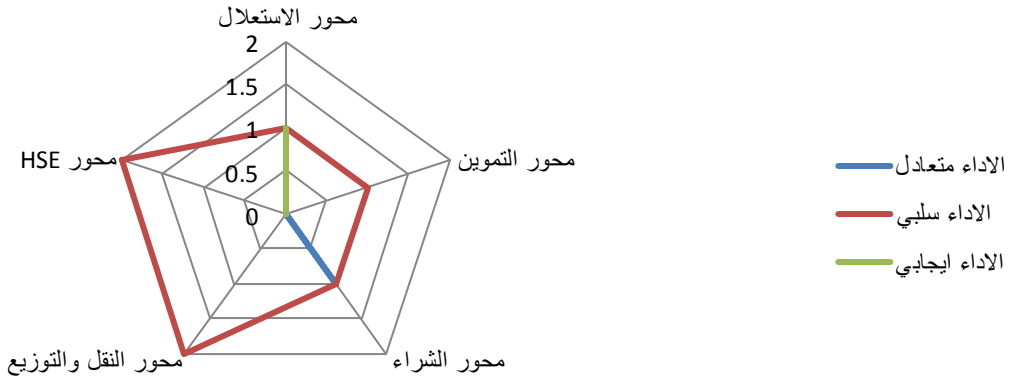
لوحة القيادة 2014



المصدر : من اعداد الباحث، بناء على المعطيات المحصل عليها.

الشكل رقم 02 : منحني بياني بالشبكات يوضح نسبة الأداء لكل محاور لوحة القيادة لسنة 2015

لوحة القيادة 2015



المصدر : من اعداد الباحث، بناء على المعطيات المحصل عليها.

بملاحظة النتائج السابقة والمثلة للأداء المسجل في سلسلة الامداد على مستوى مركز الزفت - تقرت بواسطة لوحة القيادة لسنتي 2014 و2015، نجد ان الاداء السلبي قد ارتفعت نسبته من 31 في المائة سنة 2014 الى 70 في المائة سنة 2015، وهذا بسبب ارتفاع الانحرافات السلبية لمحاور التموين، الشراء وHSE من جهة، وانخفاض الانحرافات الإيجابية لمحور الاستغلال من جهة ثانية. مع العلم ان مجموع الانحرافات المسجلة سنة 2014 وصلت إلى 13 انحراف اين انخفضت في السنة الموالية إلى 10 انحرافات. وهذا ما يدفعنا للقول ان مؤشر تخفيض الانحرافات لمحور الاستغلال في سنة 2015 كان قد أدى الى تحقيق نسبة 80 في المائة بالنسبة للانحرافات الإيجابية وهو ما انعكس سلبا على أداء هذا المحور.

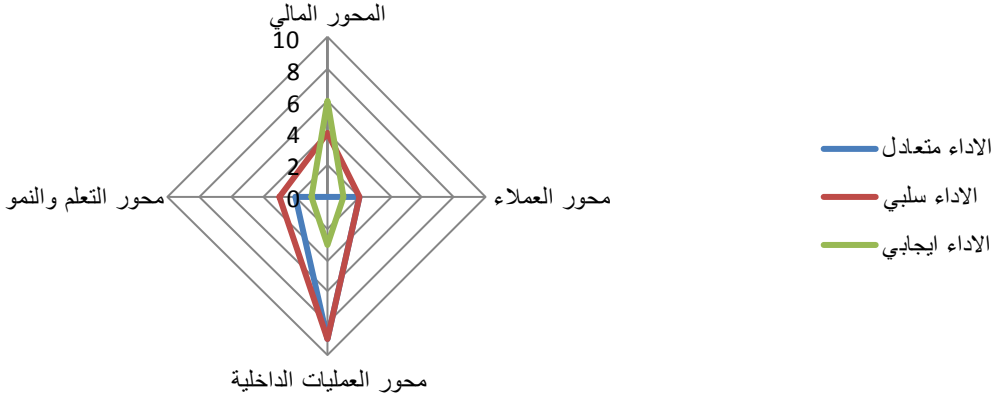
2 - تقييم أداء سلسلة الامداد باستخدام بطاقة الأداء المتوازن لمركز الزفت - تقرت E 430

اعتمدنا في هذا الجزء على تحليل الانحرافات المسجلة في المحاور الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن وتحديد الأداء الإيجابي والسلبي والمتعادل مع تفسير مختلف النتائج.

أعطت الاشكال البيانية المرفقة نتائج متفاوتة بخصوص قياس الأداء لكل محور من محاور BSC لسنوات الدراسة، حيث تم تسجيل الأداء المتعادل بنسبة كبيرة وصلت الى 91 في المائة في محوري العملاء والعمليات الداخلية لسنتي 2014 و2015 وهذا من حيث الإنتاج المعيب، معدل المردودات، معدل الضياع. إضافة الى معدل التكاليف المتعلقة بكل من المؤشرات السابقة. وبالنسبة للمحور المالي فقد تم تسجيل حالة واحدة والمتعلقة بمؤشر الأصول الثابتة:

الشكل رقم 03 : منحني بياني بالشبكات يوضح نسبة الأداء لكل محور
بطاقة الأداء المتوازن لسنة 2014

بطاقة الاداء المتوازن 2014



المصدر : من اعداد الباحث، بناءً على المعطيات المحصل عليها.

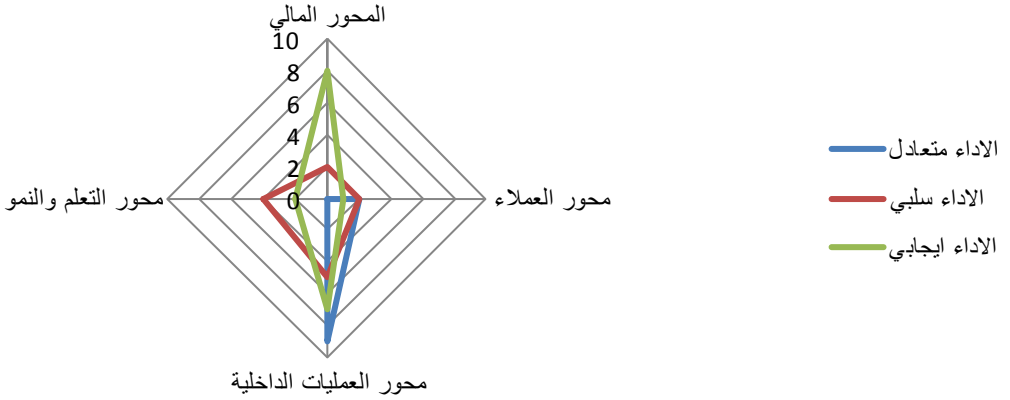
بالنسبة للأداء السلبي المحقق فقد كان بنسب متفاوتة، حيث عرف المحور المالي نسبة 27 في المائة من الأداء السلبي والتي تم تسجيلها في معدل نمو رقم الاعمال والنتيجة الصافية وهامش الربح الصافي بالأساس. وهذا ما يفسر بارتفاع مجموع التكاليف المتعلقة بعملية الاستغلال والتصنيع خاصة المصاريف الغير مباشرة منها؛

في محور العمليات الداخلية فقد سجل الأداء السلبي نسبة قدرها 43 في المائة تركزت معظمها في مؤشرات قيمة الإنتاج، تكاليف المواد الأولية والمصاريف الغير مباشرة كمصاريف النقل والتي تعرف ارتفاع بسبب اللجوء في كل مرة الى المناولة (شركة SNTR) لنقل المادة الخام او المصنعة من والى المركز. التي سجلت انحرافات سلبية متزايدة من سنة لأخرى مما يدل على عدم قدرة المركز في التحكم في هذه العمليات والأنشطة؛

الشكل رقم 04 : منحني بياني بالشبكات يوضح نسبة الأداء لكل محاور

بطاقة الأداء المتوازنة لسنة 2015

بطاقة الاداء المتوازن 2015



المصدر : من إعداد الباحث، بناء على المعطيات المحصل عليها.

نسبة 20 في المائة من الأداء السلبي سجلت على مستوى محور التعليم والنمو اين كانت الانحرافات السلبية مسجلة خاصة في المؤشرات المتعلقة بمصاريف العاملين والإنتاجية المتوسطة للعامل. وهذا راجع لنقص عمليات التدريب والتكوين وتحسيس العمال بصعوبة الموقف وعدم تحمل تكاليف إضافية؛

أما الأداء الإيجابي عرف تطورا من محور لآخر، ومن سنة لأخرى. اختلفت حسب المؤشرات حيث سجل المحور المالي ارتفاع مستمر في نسبة الأداء وصلت الى 38 في المائة من اجمالي الأداء الإيجابي الذي تحقق على مستوى بطاقة الأداء المتوازن خلال الثلاث سنوات. سجلت هذه النتيجة الإيجابية في مؤشرات رقم الأعمال، نتيجة الإستغلال، معدل العائد على الاستثمار وهامش الربح. إضافة الى زيادة في قيم الأصول الثابتة؛

محور العمليات الداخلية سجل أيضا أداء إيجابي مرتفع وصل الى 38 في المائة خاصة في سنة 2015 لكن في سنة 2014 كان منخفضا جدا وهو الذي يفسر بارتفاع التكاليف وعدم فعالية الجهاز الإنتاجي وعدم القدرة على التحكم في تكاليف الإنتاج؛

محور التعليم والنمو شهد تسجيل أداء إيجابي وصل الى نسبة 16 في المائة خلال الثلاث سنوات، لكن هذا الأداء استمر في الهبوط من سنة لأخرى. حيث يعاب على المركز عدم القدرة على المواصلة في تحقيق الأداء الإيجابي بنفس المستوى أو زيادته في كل سنة؛

محور العملاء عرف أداءً متنوعا بين الإيجابي والسلبي والمتعادل، والذي سجل أدنى نسبة للأداء في كل سنة ضمن باقي المحاور وهذا يعود الى عدم القدرة على التحكم في مؤشر حجم المبيعات الذي لم يحقق الهدف المطلوب إلا مرة واحدة فقط خلال الثلاث سنوات. وأيضا بالنسبة للتحكم في معدل الوفاء للزبائن.

فبالرغم من ان المحور سجل نسبة معدومة لمعدل المردودات لكل السنوات، إلا انه لم يحقق المستوى المطلوب من الأداء الإيجابي.

خامسا - نتائج البحث :

بناء على النتائج المتوصل اليها من استخدام أدوات تقييم الأداء في المؤسسة محل الدراسة نستطيع تحديد النتائج العامة في النقاط التالية :

- يُركز مركز الزيت لنفطال على عملية البيع فقط دون مراعاة حجم ومستوى المخزون؛
- تحديد الانحرافات والأسباب الفعلية للإنخفاض في حجم الإنتاج مما تسبب بدوره في التأثير على باقي أنشطة سلسلة الإمداد للمركز الزيت؛
- أدت نتائج المقارنة بين أدوات التقييم المستخدمة خلال الثلاث سنوات في مركز الزيت بتحديد فجوة الأداء بين الإنجازات والمخططات التي تبنتها المديرية؛
- عملية بناء التقديرات المقترحة للمركز جاءت بطريقة عمل مركزية (مديرية التسويق بالعاصمة) ما جعل الخطط لا تحقق أهداف المركز إضافة الى كون سعر التنازل وسعر البيع يحددان من طرف الإدارة المركزية أيضا . مما يجعل من المركز وحدة عمل تنفيذية لا إستراتيجية؛
- عدم إستغلال المؤسسة لأكثر من 60 بالمئة من الطاقة الإنتاجية المتاحة جعلها تتحمل تكاليف إضافية وأدى ذلك أيضا الى عدم فعالية الجهاز الإنتاجي؛
- سمح تبني وإعتماد مقاربتين لتقييم الأداء بالمؤسسة (BSC ، TB) في تحديد الانحرافات عن الأداء والتي كانت في كل مرة تتركز على محاور (الإستغلال والنقل) ضمن سلسلة الإمداد، سواء ما تعلق منها بالسلبية أو الإيجابية؛
- سمح إستخدام الطرق الحديثة في تقييم الأداء لسلسلة الإمداد بإجراء تقييم شامل لأداء جميع الجوانب المالية والمادية، والعمليات الداخلية والخارجية لمركز الزيت؛
- عمليات التموين بالمادة الأولية تكون بطريقتين إما السوق الدولي (إسبانيا) او من مصافي التكرير (سكيكدة، ارزيو، بجاية) ، هذا ما يجعل المركز يتحمل تكاليف النقل والتوزيع؛
- رغم تسجيل نمو في رقم الأعمال بصفة خاصة وفي المؤشرات المالية بصفة عامة إلا أن ذلك لم يسمح من تحقيق نتيجة مرتقعة بسبب ارتفاع التكاليف في كل مرة لعدة أسباب لعل ابرزها هو عدم فعالية الجهاز الإنتاجي من حيث الطاقة المتاحة وحجم الإنتاج؛
- حجم المبيعات للمركز لا يراعي نسبة ومستوى المخزون، وهذا كون أن بعض عمليات البيع تتم دون إنتاج داخل المركز بل تتم عبر وسطاء وهذا ما يؤدي إلى اللجوء لإستخدام سعر التنازل (Prix de Cession بين مراكز الزيت على المستوى الوطني.

الخلاصة :

إعتمدنا في هذه الدراسة على تقييم أداء سلسلة الامداد في المؤسسات البترولية وباستخدام الأساليب العلمية الحديثة، التي تعتمد على الدمج بين المؤشرات المالية والغير مالية لقياس وتقييم الاداء والمتمثلة في لوحة القيادة، وبطاقة الأداء المتوازن. حيث تم الوصول إلى أن المؤسسات البترولية تعتمد على المزج بين المقاربات النظرية (لوحة القيادة فقط) والإعتماد على عامل الخبرة والكفاءة في التسيير. إضافة إلى تبني وإعتماد النتائج المحصل عليها في دورات سابقة لغرض وضع تقديرات للسنة المقبلة، ولكن يبقى المشكل في عملية التقييم وتحسين الانحرافات المسجلة في الأداء في كل مرة.

من خلال النتائج السابقة يمكننا اقتراح جملة من التوصيات المتعلقة بتقييم اداء سلسلة الامداد في المؤسسة محل الدراسة :

- محاولة البحث عن مؤشرات أخرى أكثر فعالية وملائمة لنشاطات المؤسسة من خلال احترام مقاييس وضع المؤشرات المعروفة في لوحات القيادة SMART؛
- مراعاة صياغة أدوات تقييم الاداء من حيث مواكبتها لإستراتيجية المؤسسة ومحاولة تكيفها مع واقع المؤسسة خاصة من حيث البعد الزمني؛
- تعديل الخطة التسويقية للمركز بإعتماد أسلوب ترقية المبيعات والإصغاء للزبون ومحاولة تحقيق الرضا للزبون كون المركز لا يكسب حصة سوقية كبيرة تجعله يسيطر على سوق التموين بالزفت (وجود منافسين)؛
- البحث عن أدوات تقييم الأداء أخرى والخاصة بسلسلة الإمداد، حتى تكون النتائج المحصل عليها ملائمة لطبيعة ومكونات سلسلة الأمداد بالمؤسسات البترولية.

المراجع المعتمدة :

- 1 - بن الحبيب حسين، دور أداء العملية الإمدادية في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار ENTP حاسي مسعود ولاية ورقلة، رسالة ماجستير، جامعة ورقلة، 2010/2011.
- 2 - الداوي الشيخ، تحليل الأسس النظرية للأداء، مجلة الباحث، عدد 07، 2010/2009، جامعة ورقلة.
- 3 - بكاري بلخير، تقييم مؤسسات الخدمات البترولية، دراسة حالة قسم النقل ENTP، رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2003.
- 4 - روابح عبد الاله، تسيير سلاسل الامداد وأثره على اداء الشركات النفطية، دراسة حالة شركة T.G.C.T.P مشروع الدبداب، مذكرة ماستر، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2014.
- 5 - عبد الستار محمد العلي، خليل إبراهيم الكنعاني، إدارة سلاسل التوريد، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، طبعة أولى، الأردن، 2009.
- 6 - عبد الوهاب سويس، الفعالية التنظيمية تحديد المحتوى والقياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة، أطروحة دكتوراة غير منشورة، جامعة الجزائر، 2003/2004.

- 7 - مختاري الضاوية، دور لوحات القيادة في ادارة وقياس الاداء بالمؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة مديرية الصيانة بالاغواط DML (سوناطراك) ، أكتوبر 2011، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2013.
- 8- Emilie Chardine – Baumann, Modèles d'évaluation des performances économique, environnementale et sociale dans les chaînes logistiques, Thèse Doctorat , L'institut national des sciences appliquées de Lyon, France, 2011.
- 9- Françoise Giraud et Autre, Controle De Gestion Et Pilotage De La Performance, GUALINO Editeur , 2 ème Edition , Paris, 2004, P 101.
- 10- <http://www.manager-go.com/vente/methode-smart.htm>, Visité le 10/04/2016.
- 11- Kaplan Robert, David Norton, The Balanced scorecard: Measures that Drive Performance, Harvard Business Review, Vol 70, No1, January / February, 1992 , p71.
- 12- Mohamed Micharfy, Dominique estampe, john paul, Liens entre indicateurs financiers, commerciaux et supply chain : une analyse sectorielle européenne, Ecole de Management, Bordeaux

لوحة القيادة لتقييم أداء سلسلة الامداد بمركز الزيت – فترت E430 لسنة 2014

(*) : ملاكز الوقت عددها 23 مختلفة الحجم من التخزين - 04 خزانات للتخزين والملازوت. DAO : ملاكز المناقصة

الاعتراف	النتيجة (المحقق)	المستهدف (التوقع)	المؤشر	الهدف	ملاحظات
%140.15	14449.230	20251.234	معدل انجاز (تحقيق) البرنامج: مستوى المخزون / المبيعات؛ مذكرو إعلامية	ضمان انجاز مخطط التسون ضمن الاحال %100	وضع منهج (طريقة) لتسيير المخزون في تحاية 2014
%600	/	6000000/6000000	على مستوى المديرية	اعتماد %100 من ميزانية الشراء وتحقيق 90 % من المشتريات المبرجة خلال السنة N	
+%06.77	/	6000000/5806701.66	على مستوى المديرية	تقييم 100% من الموردن الذين يقدمون 80 % من المشتريات	
	/	8723.33	على مستوى المديرية		
	/	809016709.73	على مستوى المديرية		
	/	20251.234	على مستوى المديرية		
		21575.70			
% 11.23 +	% 111.23	12989.52/14449.230	حجم المبيعات للسنة N-1	تحقيق 90 إلى 95 % من المخطط المتوقع (التصنيع، المبيعات، النقل، التسون) السنوي Réalisée	
	% 103.70	252/243	حجم المبيعات للسنة N-1	معدل التسو 05 % من حجم المبيعات مقارنة بالسنة السابقة (N-1)	
		01 وحدة مطورة لاتاج	EBE للسنة N-1	ارتفاع (EBE) لنشاط الزيت ب 05 %	
		الزيت المستحلب.	عدد الوحدات المطورة لاتاج (الزيت المستحلب) في 2015	تطوير وحدتان لاتاج Emulsion Bitume في افاق 2015	
% -- 13.73	% 86.27	11843.12 / 8672.52	الكمية المقولة من فطال / الكمية الاجرافية المقولة	نقل La Quote Part لنفطال إلى 60 % في افاق 2015	
% - 08.33	% 91.67	12/11	عدد الكريات المنتشة / العدد الاجمالي للمكرات المنتورة	(تاريخ 2013/06/23 كان المعدل 90% وقت، 30 % LP، 46 % CBR)	
% - 14.08	% 85.92	08.07 / 06.93	100 x %	تخفيض معدل (التبيبات المثقولة) خطيرة فطال ب 05 % (بتاريخ 2013/03/23 كان المعدل : 04 % وقت، 10 % LP، 24 % CBR)	
% - 00.00	% 100	0/0	كمية البقايا الملمورة (الوزن) للسنة N	الهدف البيئي : إعادة تدوير 25 % من البقايا الخاصة والخطيرة الخاصة لفرع التسويق سنويا في إطار الاتفاقيات والعقود المبرمة؛	
			للبنيا (الوزن) للسنة N	الهدف الأممي والصحي : تخفيض عدد حوادث العمل (A.T) ب 09 % سنويا.	
			(عدد حوادث العمل للسنة N / عدد حوادث العمل للسنة N-1) x 100		

لوحه القيادة لتقييم أداء سلسلة الامداد بمركز الزيت – تقرت E430 لسنة 2015

(*) : هناك اتصالات تجارية مع شركة أمريكية تمت في معرض للمنتجات الصناعية بالجزائر العاصمة لاختيار منتجات جديدة، من خلال احد عينات من الزيت الخام والبتول وأجراء اختبارات للتأكد من الحصول على العينة المناسبة.

الاعرف	النتيجة (المحقق)	المستهدف (الموقع)	المؤشر	الهدف	ملاحظات
% 167.73+	22899.220	8553	معدل تحقيق التصنيع (المحقق / المتوقع)؛	تحقيق 90 إلى 95 % من المخطط المتوقع (التصنيع) السنوي	
% - 25.95	% 74.04	146.46 / 108.45	معدل النمو (N-1/N)	تحقيق نمو بـ 05 % (التصنيع ، التوزيع ، التوريد بالبود (Ravitaillement)	
/	/	/	معدل تخفيض الانحرافات في الاستغلال	تخفيض الانحرافات في عملية الاستغلال من 05 % إلى 10 %	
% 00.00	% 100	1095 / 1095	معدل الاختيارات المحققة	ضمان إنجاز 100 % من الاختيارات (التجارب) لتحليل المنتجات Enlevée	
/	/	(*)	معدل التقدم في مشاريع الزيت المنحول إلى (Polymère)	التحكم في تصنيع (الزيت المنحول إلى (Polymère) في افاق 2016	
/	/	المشروع وطني	عدد الوحدات المطورة لانجاز مادة Emulsion Bitumes في 2015	تطوير وحدات لانجاز مادة Emulsion Bitumes في افاق 2016	
% - 74.20	22899.22	5909.61	معدل إنجاز (تحقيق) الزئاج: مستوى المخزون / المبيعات؛	ضمان إنجاز عخطط التوزيع ضمن الاحال 100%	
/	/	متابعة تنفيذ ما جاء في مملكة السنة السابقة	مملكة إعلامية	وضع منهج (طريقة) لتسيير المخزون في نهاية 2015	
% 00.00	/	على مستوى المديرية 6000000/6000000	- عدد DAO المعلنة / عدد DAO المتوقع؛ - الميزانية المصعدة / الميزانية المتوقعة؛ - الميزانية المستهلكة / الميزانية المتوقعة؛ - عدد DAO غير مشفرة / عدد DAO المعلن؛	إعتماد 100% من ميزانية الشراء وتحقيق 90 % من المشتريات المبرجة خلال السنة N	
% 03.34 -	% 86.66	5199622.85 / 6000000	- أدوات متابعة للمشتريات العملياتية؛ - عدد العقود المنفذة / عدد العقود المبرجة؛ - عدد الموردن الذين خصصو للتقييم / عدد الموردن المشطين.	تقييم 100% من الموردن الذين يقدمون 80 % من المشتريات	
% - 19.02	% 70.98	8105.44 / 11419.25	الكمية المتبقية من نطال / الكمية الاجمالية المتبقية 100 x %	نقل La Quote Part ل نطال إلى 60 % في اناق 2015 (تاريخ 2013/06/23 كان للعمل 90% زيت، 30 % LP، 46 % CBR)	
% - 16.67	% 83.33	12/10	عدد المركبات المنقلة / العدد الاجمالي للمركبات المنورة	تخفيض معدل (التبينات المنقلة) خطورة نطال بـ 05 % (تاريخ 2013/03/23 كان العمل 10 % زيت، 24 % LP، 24 % CBR)	
% - 38.50	% 61.50	07.04 / 04.33	كمية القبايا المنورة (الوزن) للسنه N / الكمية المتراكمة للقبايا (الوزن) للسنه N	الهدف الشبي : إعادة تدوير 25 % من القبايا الخاصة بالخطورة الخاصة لرفع التسويق سنويا في إطار الاتفاقيات والعقود المبرمة؛	
	TF= 02	لاشيه	(عدد حوادث العمل للسنه N / عدد حوادث العمل للسنه N-1) 100x	الهدف الأممي والصحي : تخفيض عدد حوادث العمل (A.T) بـ 09 % سنويا.	

بطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء سلسلة الامداد بمركز الوقت - ثغرت E430 لسنة 2014

النتيجة	الأداء المحقق	الأداء المستهدف	المؤشرات	المعايير والاهداف
النتيجة	830509.493	761929.706	رقم الاعمال الاجمالي (10 ³ دج) (1)	1. المحور المالي : على منابع تحقيق نتائج
	818339.242	750729.253	رقم الاعمال الصافي (10 ³ دج) (2)	
	606775.532	564391.268	سعر التكلفة الاجمالي (10 ³ دج) (3)	
	79691.959	92403.937	النتيجة الصافية (10 ³ دج) (4)	
	304535.951	304438.450	الأصول الثابتة (10 ³ دج) (5)	
	223733.961	197538.438	❖ نتيجة الاستغلال : (1) - (3) ❖ غزو رقم الاعمال (%) ❖ معدل العائد على الاستثمار : (1) - (3) / (5) (%) ❖ معدل مامش الربح الصافي : (4) / (2) (%) ❖ معدل مامش الربح الاجمالي : (1) - (3) / (1) (%)	
	+ 9.00	- 11.26		
	+ 73.46	+ 64.88		
	09.74	12.31		
	26.94	25.92		
	14449.23	17001.00	حجم المبيعات (10 ³ كغ) (6)	
زيادة الحصة السوقية رفع رضا الزبائن	/	/	الطاقة الاجمالية المتاحة للمؤسسة (10 ³ كغ) (7)	2. محور العملاء : زيادة الحصة السوقية رفع رضا الزبائن
	00	00	قيمة المبيعات : (10 ³ كغ) (8)	
	/	/	❖ حصة السوق : (6) / (7) (%) ❖ معدل الوفاء للزبائن (عدد الزبائن) ❖ معدل المبيعات : (1) / (8) (%)	
	25	16		
	00	00		
	20168.00	20168.00	مؤشر الطاقة الإنتاجية : الطاقة الإنتاجية المتاحة (10 ³ كغ) (9)	
	/	12647.44	الطاقة الإنتاجية المخططة (10 ³ كغ) (10)	
	8783.33	11364.00	حجم الإنتاج (10 ³ كغ) (11)	
	% 43.55	% 56.34	❖ معدل استعمال الطاقة الإنتاجية المتاحة (%) ❖ معدل استعمال الطاقة الإنتاجية المخططة (%) ❖ معدل الطاقة المخططة إلى المتاحة (%)	
	% 69.44	% 89.85		
	/	% 62.71	مؤشر الجودة : قيمة الإنتاج (10 ³ دج) (12) قيمة الإنتاج المبيع (10 ³ دج) (13)	
النتيجة	860574.903	956443.380		3. محور العمليات الداخلية تحسين فعالية الجهاز الإنتاجي
	00	00		
	860574.903	956443.380		
	00	00		
	860574.903	956443.380		
	00	00		
	860574.903	956443.380		
	00	00		
	860574.903	956443.380		
	00	00		
	860574.903	956443.380		
	00	00		

بطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء سلسلة الامداد بمركز الزيت - تقرت E430 لسنة 2014

تجسين الجودة	تخفيض التكاليف			محور التعليم والمو
	معدل الإنتاج للمعب (11) / (10) (%)	❖ قيمة الفضلات (10) ³ (دج)	❖ قيمة المواد المستعملة (10) ³ (دج)	❖ مؤشر التكاليف :
		00	00	❖ معدل الضياع
		00	00	
		00	00	
		746658.663	746658.663	❖ مجموع التكاليف (10) ³ (دج)
		641099.748	641099.748	❖ تكاليف المواد الأولية (10) ³ (دج)
		25382.118	24783.83	❖ مصاريف اليد العاملة المباشرة (10) ³ (دج)
		78032.329	99900.02	❖ المصاريف غير المباشرة (10) ³ (دج)
		85.86	83.42	❖ معدل تكاليف المواد ال مجموع التكاليف
		3.40	3.16	❖ معدل مصاريف اليد العاملة ال مجموع التكاليف
		10.45	12.74	❖ معدل المصاريف غير المباشرة ال مجموع التكاليف
		00	00	❖ تكاليف المروودات (10) ³ (دج)
		00	00	❖ تكاليف الإنتاج للمعب (10) ³ (دج)
		744651.323	767065.298	❖ تكاليف الإنتاج (10) ³ (دج)
		00	00	❖ معدل تكاليف المروودات (%)
		00	00	❖ معدل تكاليف الإنتاج للمعب : (13)/(14) (%)
		00	00	❖ تكاليف الاجودة (10) ³ (دج)
		64	64	❖ عدد العمال.....(15)
		72225.628	80882.542	❖ مصاريف العاملين (10) ³ (دج).....(16)
		197.616	137.240	❖ الإنتاجية المتوسطة للعامل (9)/(15)
		11905.151	12976.711	❖ رقم الأعمال المتوسط للعامل (1)/(15)
		7.55	9.40	❖ معدل مصاريف العاملين ال قيمة الإنتاج (16)/(10)
		+ 3.22	00	❖ معدل دوران العمال
دخول عاملين مؤقتين وتخروج عاملين دائمين				

بطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء سلسلة الإمداد بمركز الوقت – تقرير E430 لسنة 2015

النتيجة	الأداء المحقق	الأداء المستهدف	المؤشرات	المحاور والأهداف
1.13 + 2.61 01.12 1.74 0.92 % 134.70 57 % معاناة من العنصر 0.72 00	1025809.851	830509.493	رقم الاعمال الاجمالي (10 ³ دج) (1)	5. المحور المالي : خلق منافع تحقيق نتائج
	1010779.093	818339.242	رقم الاعمال الصافي (10 ³ دج) (2)	
	772656.324	606775.532	سعر التكلفة الاجمالي (10 ³ دج) (3)	
	171628.378	79691.959	النتيجة الصافية (10 ³ دج) (4)	
	306440.426	304438.450	الأصول الثابتة (10 ³ دج) (5)	
	253153.527	223733.961	❖ نتيجة الاستغلال : (1) - (3)	
	+ 23.51	+ 9.00	❖ غر رقم الاعمال (%)	
	+ 82.61	+ 73.46	❖ معدل العائد على الاستثمار : (1) - (3) / (5) (%)	
	16.98	09.74	❖ معدل هامش الربح الصافي : (4) / (2) (%)	
	24.68	26.94	❖ معدل هامش الربح الاجمالي : (1) - (3) / (1) - (3) (%)	
	22899.22	17000.00	حجم المبيعات (10 ³ كغ) (6)	
% 119.40 1.19 1.19	/	/	الطاقة الاجمالية المتاحة للمؤسسة (10 ³ كغ) (7)	6. محور العملاء : زيادة الحصة السوقية رفع رضا الزبائن
	00	00	قيمة المردودات : (10 ³ كغ) (8)	
	/	/	❖ حصة السوق : (6) / (7)	
	18	25	❖ معدل الوفاء للزبائن (عدد الزبائن)	
	00	00	❖ معدل المردودات : (8) / (1) (%)	
	20168.00	20168.00	مؤشر الطاقة الإنتاجية :	
	/	8783.33	الطاقة الإنتاجية المتاحة (10 ³ كغ)	
	12776.34	10700.20	الطاقة الإنتاجية المحطة (10 ³ كغ)	
	% 63.35	% 53.05	❖ حجم الإنتاج (10 ³ كغ) (9)	
	% 145.46	% 121.82	❖ معدل استعمال الطاقة الإنتاجية المتاحة (6%)	
	/	% 43.55	❖ معدل استعمال الطاقة الإنتاجية للمحطة (6%)	
% 119.40 1.19 1.19	1033464.279	860574.903	مؤشر الجودة :	7. محور العمليات الداخلية تحسين فعالية الجهاز الإنتاجي
	00	00	❖ قيمة الإنتاج (10 ³ دج) (10)	
			❖ قيمة الإنتاج للمب (10 ³ دج) (11)	

لسنة 2015

[illegible]

تمثل المؤشرات المعتمدة في التقييم وفقا لطريقة بطاقة الأداء المتوازن.