



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة قاصدي مرباح - ورقلة -
معهد العلوم والتقنيات التطبيقية (ISTA)
قسم المناجمت



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر مهني
الميدان: علوم اقتصادية والتسيير وعلوم تجارية
الشعبة: علوم التسيير
التخصص: إدارة أعمال وإمداد
من إعداد الطالبتين: هند حماني ، مريم لحنون
بعنوان:

تقييم أداء لوجستيات النقل باستخدام مؤشرات الأداء الرئيسية KPI (دراسة حالة المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار ENSP للفترة أبريل 2024)

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2024/06/09

أمام اللجنة المكونة من السادة:

رئيسا	أستاذ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة	أ/ طيبي عبد اللطيف
مشرفا	أستاذ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة	أ/ موفق حسام
مناقشا	أستاذ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة	أ/ موساوي عمر

السنة الجامعية: 2024 / 2023



الإهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى كل من:
الوالدين الكريمين
أخي وأخواتي والعائلة
أستاذي المؤطر وأساتذتي الكرام
أصدقائي ورفاق الدراسة.

لحنون مريم



الإهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى والدي الكريمين إلى
الأستاذ المشرف إلى الأهل والأصدقاء إلى كل من
ساهم في انجازه .

هند

كلمة شكر

فالحمد لله والشكر والفضل أولا وأخيرا، لله العلي العظيم الذي وفقنا
لإتمام هذا العمل المتواضع
ثم الفضل والشكر والثناء إلى الأستاذ المشرف " حسام موفق " الذي
كان سندا لنا في إتمام إنجاز هذا الموضوع
وأشكر كل من ساعدنا على إتمام هذا الموضوع من قريب أو بعيد
راجيا من الله عز وجل أن يجازيهم عنا خير الجزاء.

المُلخَص

الملخص:

تعالج هذه الدراسة تقييم أداء لوجستيات النقل بواسطة مؤشرات الأداء الرئيسية (KPI) في المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار (ENSP)، بهدف كفاءة العمليات وخدمة العملاء وكذلك تحديد نقاط القوة والضعف في أداء لوجستيات النقل بالمؤسسة، ولخدمة أغراض الدراسة استخدمنا أسلوب المقابلة والمعابنة بالمؤسسة وخلصت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها أن مؤشرات الأداء الرئيسية ضرورية للمؤسسات لأنها توفر فهمًا واضحًا لأداء المؤسسة أو قسم معين، فهي تساعد في تحديد العمليات أو الأنشطة التي تعمل بشكل جيد وأيها تحتاج إلى تحسين، من خلال مراقبة مؤشرات الأداء الرئيسية، يمكن للمؤسسة اتخاذ قرارات مستنيرة واتخاذ إجراءات تصحيحية لتحسين الأداء.

الكلمات المفتاحية: لوجستيك، أداء، لوجستيات نقل، مؤشرات أداء رئيسية

Abstract:

This study evaluates the performance of transportation logistics at the National Enterprise for Well Services (ENSP) using key performance indicators (KPIs), with The aim of improving operational efficiency and customer service, as well as Identifying the strengths and weaknesses in the organization's transportation logistics performance. for the purposes of this study, the researchers employed interview and sampling methods within the institution.

The study arrived at a set of Key conclusions, the foremost being that key performance indicators are essential for organizations as they provide a clear understanding of the institution or a specific department.

KPIs help identify which processes or activities are performing well and which ones require improvement.

By monitoring key performance indicators, the organization can make informed decisions and implement corrective actions to enhance overall performance.

Keywords: Logistics, performance, transportation logistics, key performance indicators

الصفحة	العنوان
	الإهداء
	كلمة الشكر
VI	الملخص
VII	الفهرس
VII	قائمة الجداول
IX	قائمة الأشكال
X	قائمة الملاحق
أ	المقدمة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لتقييم أداء لوجستيات النقل بواسطة مؤشرات الأداء الرئيسية (KPI)	
2	تمهيد
3	المبحث الأول: الأدبيات النظرية للوجستيات النقل، وتقييم الأداء عن طريق مؤشرات الأداء الرئيسية KPI
16	المبحث الثاني : الأدبيات التطبيقية حول تقييم أداء لوجستيات النقل بواسطة مؤشرات الأداء الرئيسية KPI
20	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية للمؤسسة الوطنية لخدمات الآبار ENSP	
22	تمهيد
23	المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة الوطنية لخدمات الآبار ENSP
36	المبحث الثاني: تقييم أداء لوجيستيات النقل بمؤسسة ENSP بواسطة مؤشرات الأداء الرئيسية (KPI)
44	خلاصة الفصل
46	الخاتمة
49	المراجع
51	قائمة المحتويات
53	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
12	أنواع مؤشرا الأداء الرئيسية KPI	01
14	مؤشرات الأداء الرئيسية الخاصة بلوجستيات النقل	02
16	يوضح أهم الدراسات السابقة التي تناولت متغير لوجستيات النقل	03
18	يوضح أهم الدراسات السابقة التي تناولت متغير مؤشرات الأداء الرئيسية	04
28	خريطة توزيع المهام في مصلحة النقل	05
31	يوضح أهم لوجستيات النقل المستعملة بالمؤسسة الوطنية لخدمات الأبار ENSP	06
32	قائمة الاستقصاء الخاصة بلوجستيات النقل بالمؤسسة	07
36	عرض بطاقة مؤشر الأداء الرئيسي معدل التسليم في الوقت المحدد	08
37	بيانات مؤشر الأداء الرئيسي لمعدل التسليم في الوقت المحدد	09
39	عرض بطاقة مؤشر الأداء الرئيسي الطلبيات بالكامل(تعبئة الطلب)	10
40	بيانات مؤشر الأداء الرئيسي الطلبيات بالكامل(تعبئة الطلب)	11
41	عرض بطاقة مؤشر الأداء الرئيسي بدون أخطاء(دقة الطلب)	12
42	بيانات مؤشر الأداء الرئيسي بدون أخطاء(دقة الطلب)	13

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
7	أنواع لوجستيات النقل	01
24	البطاقة التقنية للمؤسسة الوطنية لخدمات الآبار ENSP	02
25	الهيكل التنظيمي لمديرية الامداد والتموين بالمؤسسة الوطنية لخدمات الآبار ENSP	03

قائمة الملاحق

الرقم	عنوان الملحق
01	شهادة الايزو لنظام إدارة الصحة والسلامة المهنية
02	شهادة الايزو لنظام إدارة الجودة
03	الهيكل التنظيمي للمؤسسة
04	بطاقة مؤشر الأداء الرئيسي

مقدمة

1. توطئة:

في عالم متصل ومتطور تتزايد فيه الاعتمادية على نقل السلع والبضائع بسرعة وكفاءة، تصبح عمليات اللوجستيات والنقل أحد أهم العوامل التي تحدد نجاح الشركات والمؤسسات في السوق العالمية. تنف تلك العمليات كركيزة أساسية لضمان تدفق سلس للمواد والمنتجات من نقطة الإنتاج إلى نقطة الاستغلال، وتلبية توقعات واحتياجات العملاء بكفاءة وجودة عالية و تواجه الشركات في الوقت الحالي تحديات كبيرة في تقييم أداء عمليات اللوجستيات والنقل، حيث يتطلب ذلك فهماً عميقاً لمجموعة متنوعة من العوامل والمتغيرات التي تؤثر على الأداء النهائي. ومن أجل تحقيق ذلك يعتمد المديرون والقادة على مجموعة من المؤشرات الرئيسية لقياس أداء عمليات اللوجستيات والنقل بدقة وفعالية، مما يتيح لهم اتخاذ القرارات الإستراتيجية الصائبة وتحسين العمليات بشكل مستمر.

يؤدي الاهتمام المتزايد بأنشطة الإمداد ومخرجاتها إلى تعزيز المكانة التنافسية للمؤسسة ورفع حصتها السوقية والحفاظ أو اكتساب زبائن جدد لها، مما يمكن المؤسسة من تحقيق مكانة سوقية بالجمع بين تخفيض التكلفة ورفع معدل الجودة، من خلال التركيز على أنشطة الإمداد، التي تمثل جزء من تكلفة المنتج، ويعكس تقييم أداء سلسلة الإمداد مدى تحكم المؤسسات الاقتصادية في أنشطة الدعم، والقيام بعمليات تحسين وتقويم الإنحرافات، كل هذا يتم من خلال تبني مقاربات نظرية وتفعيلها ميدانياً، والتي تركز أغلبها على استخدام مؤشرات متنوعة تعكس وضعية المؤسسة الحقيقية، فنظراً لأهمية وحدائة الموضوع؛ سيتم التطرق إلى مدى كفاءة وفعالية هذه الأدوات من حيث مجال استخدامها في الصناعة البترولية.

ولقياس الأداء لابد أولاً من اختيار مؤشرات الأداء الرئيسية المناسبة وهي الأكثر أهمية في تحديد نجاح عملية الإمداد، فهي تلعب دوراً مهماً في تزويد المعلومات عن الأداء، ولقد أجريت العديد من البحوث والدراسات لتحديد مؤشرات الأداء الرئيسية، غالبيتهم ركز على الاهتمام فقط بالمؤشرات المالية والموارد البشري وبالتالي فإن مجموعة مؤشرات الأداء المتوازنة التي يمكن أن تستخدم لقياس أداء المؤسسة هي غير موجودة، ولسد هذه الفجوة، يهدف هذا البحث إلى تحديد مجموعة من مؤشرات الأداء الرئيسية الخاصة بلوجستيات النقل الأكثر أهمية والتي يمكن أن تستخدم من قبل المؤسسة لتحسين عملية الإمداد و النقل داخل مصالحتها .

تعتبر المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار من المؤسسات الناشطة في قطاع الخدمات البترولية، وهي تابعة للمؤسسة الأم سوناطراك، مما يجعل لها دور مهم في قطاع خدمات البترول في الجزائر، وذلك من خلال الاهتمام بأدائها ومحاولة الرفع والتحسين منه خاصة في مجال النقل والتموين حيث ستعمل هذه الدراسة على استكشاف أحدث الأساليب والأدوات المستخدمة في تقييم أداء لوجستيات النقل، مع التركيز على تحليل البيانات والتحديات التي تواجه عملية التقييم وتوجيه المؤسسات نحو أفضل الممارسات، وستشمل الدراسة على دراسة حالة تطبيقية وتحليل نتائجها لاستخلاص النتائج والتوصيات التي يمكن تطبيقها على نطاق واسع، وذلك من خلال طرح الإشكالية التالية:

2. إشكالية الدراسة: إن مشكلة الدراسة تتمحور بصورة أساسية حول أداء لوجستيات النقل بالمؤسسة الوطنية لخدمات الآبار (ensp) وإمكانية التحسين المستمر لهذا الأداء عن طريق تقييمه بواسطة مؤشرات الأداء الرئيسية ومن ذلك تحقيق أهداف المؤسسة، ومنه يمكننا طرح الإشكالية الرئيسية للبحث والمتمثلة في:

- إلى أي مدى يمكن تقييم أداء لوجستيات النقل بالمؤسسة عن طريق مؤشرات الأداء الرئيسية؟

من خلال هذه الإشكالية يمكننا صياغة جملة من الأسئلة الفرعية التالية:

- هل أداء لوجستيات النقل الحالية بالمؤسسة يحقق مؤشر التسليم في الوقت المحدد؟
- هل أداء لوجستيات النقل الحالية بالمؤسسة يحقق مؤشر تنفيذ الطلبات بالكامل؟
- هل أداء لوجستيات النقل الحالية يحقق مؤشر الطلبات بدون أخطاء؟

3. فرضيات الدراسة: كإجابة على التساؤلات السابقة نعتد الفرضيات الآتية:

- إن أداء لوجستيات النقل الحالية يحقق مؤشر التسليم في الوقت المحدد؛
- إن أداء لوجستيات النقل الحالية يحقق مؤشر تنفيذ الطلبات بالكامل؛
- إن أداء لوجستيات النقل الحالية يحقق مؤشر الطلبات بدون أخطاء؛

4. أسباب اختيار الموضوع: هناك أسباب ذاتية وأسباب موضوعية أدت لاختيار هذا الموضوع وهي كالاتي:

أ. أسباب موضوعية: وتمثلت في:

- محاولة إضافة مرجع للمكتبة.
- أهمية مؤشرات الأداء الرئيسية كأداة حديثة من أدوات التقييم للمؤسسة.

ب. أسباب ذاتية: و تتمثل في:

- اعتبار الموضوع في سياق التخصص الذي ادرس فيه إدارة أعمال وإمداد.
- الرغبة الشخصية في دراسة مواضيع خاصة باللوجستيات.

5. أهداف وأهمية الدراسة:

أهداف الدراسة: تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف أبرزها:

- التعرف على آليات تقييم الأداء للوجستيات النقل بمؤسسة خدمات الآبار البترولية .
- معرفة مدى تقييم أداء لوجستيات النقل عن طريق استخدام مؤشرات الأداء الرئيسية في مؤسسة خدمات الآبار.
- محاولة وضع نموذج لمؤشرات الأداء الرئيسية الخاصة بلوجستيات النقل وتطبيقها على المؤسسة.

أهمية الدراسة: تظهر أهمية الدراسة كونها تسعى لتقييم أداء لوجستيات النقل بالمؤسسة بواسطة مؤشرات الأداء الرئيسية، والتي تساعد على التوافق بين جميع أهداف المؤسسة وكذلك ترجمتها إلى أهداف قابلة للقياس، فهي إذن تشكل أهمية كبيرة للمسيرين.

6. حدود الدراسة : تمثلت الحدود الدراسية لهذا الموضوع في ثلاثة حدود وهي:

- **الحدود الموضوعية:** فقد اقتصرت الدراسة حول تقييم الأداء للوجستيات النقل بواسطة مؤشرات الأداء الرئيسية.
- **الحدود المكانية:** وتمثلت في المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار ENSP بحاسي مسعود ورقة.
- **الحدود الزمنية:** تمت الدراسة لشهر أبريل 2024.

7. منهج الدراسة والأدوات المستخدمة :

منهج الدراسة: من اجل الإجابة على الإشكالية المطروحة واثبات أو نفي الفرضيات قمنا بالاعتماد على المنهج الوصفي، والذي يعتبر من أكثر المناهج التي تلائم الدراسة من الجانب النظري لطرح المفاهيم والمصطلحات المتعلقة بكل من تقييم الأداء اللوجستي ومؤشرات الأداء الرئيسية، كما اعتمدنا في الجانب التطبيقي على منهج دراسة الحالة على أساس المقابلة مع رؤساء أقسام النقل بالمؤسسة الوطنية لخدمات الآبار، وكذلك المنهج التحليلي والذي يساعد على استخلاص النتائج والحكم عليها.

أدوات الدراسة: لدراسة الموضوع قمنا بالبحث في كل من :

- **الدراسة المكتبية:** وتمثلت في الكتب، المجلات، الرسائل و الأطروحات، وكذلك بالوثائق المقدمة من طرف المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار ENSP.
- **الدراسة التطبيقية:** تمثلت في المقابلة مع رؤساء أقسام النقل (DAL_Snubbing) وكذلك رئيس مصلحة المعلومات.

8. مرجعية الدراسة:

تستمد الدراسة مرجعيتها من خلال توجه العديد من الاهتمامات البحثية العلمية إلى تناول موضوع اللوجستيك بصفة عامة وموضوع لوجستيات النقل بصفة خاصة في مختلف الدول المتقدمة منها والنامية ومع التطور الاقتصادي والتكنولوجي، نتيجة العولمة وما يشهده العالم من تغيرات، أصبح موضوع تقييم أداء اللوجستيات محل اهتمام العديد من الباحثين على مستوى الجامعات والمعاهد وجعل العديد من الدراسات في هذا المجال عوض اقتصرها على الإنتاج فقط.

9. صعوبات الدراسة: من بين الصعوبات التي واجهتنا :

- عدم وجود دراسات سابقة تطبق مؤشرات الأداء الرئيسية حاسيا.
- عدم توفر المعلومات والحسابات الدقيقة من المؤسسة.

10. هيكل الدراسة:

من أجل التحكم في الموضوع والإلمام بجوانبه، قمنا بتقسيم البحث إلى فصلين فصل للدراسة النظرية وفصل للدراسة الميدانية كما يلي:

● **الفصل الأول:** تناولنا فيه الأدبيات النظرية والتطبيقية لتقييم أداء لوجستيات النقل بواسطة مؤشرات الأداء الرئيسية من خلال التطرق إلى الأدبيات النظرية حول لوجستيات النقل، تقييم الأداء اللوجستي و مؤشرات الأداء الرئيسية في المبحث الأول، أما المبحث الثاني فكان للأدبيات التطبيقية والتي تتضمن الدراسات السابقة حول تقييم أداء لوجستيات النقل باستخدام مؤشرات الأداء الرئيسية KPI.

● **الفصل الثاني:** تناولنا فيه الدراسة الميدانية للمؤسسة الوطنية لخدمات الآبار ENSP، المبحث الأول من خلال التقديم العام بالمؤسسة والمبحث الثاني تقييم أداء لوجستيات النقل باستخدام مؤشرات الرئيسية KPI في المؤسسة محل الدراسة.

الفصل الأول

تمهيد:

يأتي مفهوم اللوجستيات وأدائها اليوم على رأس أولويات العديد من الشركات والدول في العالم، حيث يلعب الأداء اللوجستي دورا حاسما في تقييم التنمية الاقتصادية والتنافسية في الأسواق العالمية .ومن أجل تقييم الأداء اللوجستي للشركات، يعتمد المتخصصون في هذا المجال على مؤشرات القياس، التي تعتبر أداة فعالة في تحليل وقياس أداء اللوجستيات، ويتم استخدام هذه المؤشرات في تحليل مختلف جوانب الأداء اللوجستي، بما في ذلك النقل والتخزين وإدارة السلسلة الإمدادية وإدارة الطلب والإنتاجية والجودة وغيرها من العوامل المؤثرة في الأداء اللوجستي، ويتطلب استخدام مؤشرات القياس إجراء تحليلات عميقة ومتعددة الأبعاد لتحديد نقاط القوة والضعف في الأداء اللوجستي، وتحديد الفرص المتاحة لتحسين الأداء وتحقيق التنافسية في الأسواق الوطنية والعالمية.

ومن خلال هذا الفصل سوف نتعرف على كل من مفاهيم لوجستيات النقل، تقييم الأداء اللوجستي ومؤشرات الأداء الرئيسية وعليه فإن هذا الفصل سوف يشمل على المبحثين التاليين:

- المبحث الأول: الأدبيات النظرية للوجستيات النقل، وتقييم الأداء عن طريق مؤشرات الأداء الرئيسية KPI
- المبحث الثاني : الأدبيات التطبيقية حول تقييم أداء لوجستيات النقل بواسطة مؤشرات الأداء الرئيسية

KPI

المبحث الأول: الأدبيات النظرية للوجستيات النقل، وتقييم الأداء عن طريق مؤشرات الأداء الرئيسية (KPI)

المطلب الأول: ماهية لوجستيات النقل

الفرع الأول: ماهية اللوجستيك

أولاً: تعريف اللوجستيك:

التعريف الأول: في سنة 1973 قام المختص في اللوجستيك (Heskette.L.James) بتعريفه على أنه "إدارة جميع الأنشطة التي تسهل حركة المنتجات وتنسيق العرض والطلب في خلق المنفعة المكانية والزمانية وذلك بتوفير المواد في المكان والوقت المحددين". (Médian & Anne, 2008, p. 11)

التعريف الثاني: عرف ستون اللوجستيك بأنه: "علم وفن يحدد الحاجات من حيث كيفية الحصول عليها وتوزيعها والاحتفاظ بها في حالة جاهزة للتشغيل". (فاتح، سنة 2010/2011، صفحة 14)

التعريف الثالث: قدم مجلس إدارة الأعمال اللوجستية بالو.م.أ سنة 1973 التعريف التالي: اللوجستيك هو تلك العملية الخاصة بتخطيط، تنفيذ، رقابة التدفق والتخزين الكفاء والفعال للمواد الخام، والسلع النهائية والمعلومات ذات العلاقة من مكان الإنتاج إلى مكان الاستهلاك بغرض تحقيق متطلبات إرضاء العملاء. (وليد، 2020/2021، صفحة 16،17)

من التعريفات السابقة نستنتج أن اللوجستيك هو: مجموعة من الأنشطة المتناسقة والمتكاملة لتسهيل عملية نقل المواد الأولية والمنتجات إلى مكان الاستهلاك في الوقت المناسب والمكان المناسب وبأقل التكاليف، وتشمل هذه الأنشطة الرقابة، المناولة، الاختيار الجيد للمخازن والموردين، النقل ونظام إعادة السلع.

ثانياً: أهمية اللوجستيك:

هناك حقيقة أساسية اليوم وهي أن المؤسسات تحتاج لتعظيم ربحيتها وتدعيم مركزها التنافسي في الأسواق إلى إدارة أنشطتها الإمدادية المسؤولة من بداية شراء المواد الخام إلى مرحلة انتفاع عملائها، ومنه تظهر أهمية عملية الإمداد: (ادريس، 2003، صفحة 29،30)

- طول خطوط الإمداد والتوزيع: الإهتمام بالبحوث والتطوير المناسبين لتمكين من ممارسة التسويق وتحقيق المنافسة العالمية لمنتجاتها من خلال السعر والجودة؛
- تسهيل إنسيابية التدفقات المادية والمعلوماتية؛
- يؤدي الإمداد إلى إيجاد قيمة للمستهلكين و الموردين الذين يكونون على علاقة بالمؤسسة؛
- مساعدة المؤسسة على الإستخدام الكفاء للإمكانيات المتاحة؛
- مساعدة المؤسسات في مواجهة تحديات البيئة الداخلية والخارجية للعمل؛
- خلق ميزة تنافسية للمؤسسة؛
- خلق قيمة ذات دلالة لدى العميل.

ثالثا: أهداف اللوجستيك :

تتمثل أهداف الإمداد في ضمان وتوفير احتياجات المؤسسة من مواد ومعدات وخدمات، بالجودة المناسبة، والكمية المناسبة، والسعر المناسب، وفي الوقت المناسب، وللمعمل المناسب بأقل تكلفة ممكنة، وتتمثل أهم الأهداف فيما يلي: المحافظة على العلاقات المتميزة بين المؤسسة والموردين، مما يساعد على تحسين صورة المؤسسة والموردين والمجتمع ككل. (ابوبكر، 2004، صفحة 27)

- العمل على إرضاء العملاء من خلال تخفيض التكاليف مع المحافظة على الجودة المناسبة والمطلوبة؛
- تعظيم نسبة العائد السنوي على مدار الوقت (طبقا لمستويات خدمة العميل)، مع تخفيض تكاليف تشغيل نظام الإمداد للاستثمار السنوي.

تحقيق ما يسمى بـ 05 أصفار والتي تتمثل فيما يلي :

- **صفر مخزون**: الصفر لا يعني الصفر المطلق، ولكن معناه يوجد في المخزون ما يكفي من المواد حتى وصول المخزون الآخر، وهذا ما يسمى بالتدفق المستمر، أي تقليل ما أمكن من المخزون يؤدي إلى تخفيض التكاليف ووفرة في التكلفة الناتجة عن ذلك.
- **صفر أجال**: هو البحث عن الأداء الأمثل في الوقت المناسب بدون أي آجال إضافية، من أجل الاستجابة لمتطلبات الزبائن، مما يؤدي إلى خدمة جيدة لهم.
- **صفر أوراق**: تبادل المعلومات آليا وإلكترونيا، مثل الانترنت، الحاسب الآلي... الخ، للتقليص من الأوراق، وزيادة سرعة الاستجابة، وهذا المبدأ جاء للحفاظ على البيئة.
- **صفر أخطاء**: معناه عدم وجود أخطاء في المنتج، أي يجب أن يتوفر المنتج على أحسن جودة ممكنة، فعلى المؤسسة أن تبني نظام يقوم على تقييم الجودة ومراقبتها، مثل: نموذج مكافحة الخطأ في تصميم المنتجات والعمليات (**Poka Yoke**) بحيث هذه التقنية تعمل على إيجاد طرق لاختبار أي خطأ بشري، أو القضاء على المشاكل المحتملة أو القائمة، وهو جزء من التحسين المستمر ويهدف إلى تقليل عدد الأخطاء المحتملة، مما يؤدي إلى تحسين نوعية وأداء العمليات، وأيضا طريقة **Six Sigma** تعرف على أنها منهجية لإدارة الجودة في المؤسسة وأداة لتحسين عملياتها، وتهدف إلى تقليل العيب وتحسين معنويات العاملين ونوعية المنتج، أي هي معيار تقييم لأداء تحسين الجودة، لتقليل من العيوب، ولتلبية احتياجات العميل.
- **صفر عطل**: يجب أن تكون الصيانة قبل وقوع العطل وليس عند حدوثه، أي على المؤسسة أن تقوم بالصيانة الوقائية للألات في الوقت المناسب ومنها الصيانة الوقائية وهي نشاطات دورية تجرى على المعدات اللازمة للقضاء أو الكشف على الظروف التي تؤدي إلى تدهور المعدات كما أنها تهدف إلى الحد من احتمال الفشل أو تدهور السلعة أو الخدمة وتهدف أيضا إلى:
 - زيادة عمر المعدات، والتقليل من احتمال الفشل؛
 - تقليل وقت التوقف عن العمل في حالة المراجعة أو الفشل؛
 - تخفيض ميزانية الصيانة، وإزالة أسباب الحوادث الخطيرة.

الفرع الثاني : مفهوم و أهمية لوجستيات النقل

أولاً: مفهوم لوجستيات النقل:

فقد عرفت بأنها "النشاط الاقتصادي الذي يتعلق بحركة الأفراد أو السلع من مكان لآخر متجاوزا المسافة المكانية والبعد الزمني بهدف خلق المنافع أو زيادتها أو تطويرها".

كما يعرف أنه " مجموعة الطرق والأساليب والوسائط والتكنولوجيا والإجراءات التنظيمية والاقتصادية التي تهدف إلى تحويل الإنسان وإنتاجه من مكان لآخر".

في حين عرفه " هانز أولر " الخبير السابق بشؤون النقل لدى البنك الدولي للإنشاء والتعمير بأنه عبارة عن "خدمة أوجدت لإبصال مراكز الإنتاج والمناطق المأهولة ببعضها أو مع مراكز الاستهلاك".

فيما يعرفه جان بودوسكي المستشار السابق بمنظمة الأمم المتحدة الخاص بشؤون النقل بقوله أن "النقل عبارة عن شحن الأحمال المادية أي نقل الأشخاص والسلع"، ويرى الباحث المصري الدكتور عبد الحسن عبد الغني عمليات النقل بأنها عبارة عن "نشاط اقتصادي يتعلق بحركة الأشخاص والأشياء من مكان إلى آخر كما أنه يقتصر في الوقت الذي تستلزمه هذه الحركة وأن وظيفة النقل هي عبور عنصري الزمان والمكان، ويترتب عليه خلق المنافع الزمانية والمكانية".

ومن خلال هذه التعاريف يمكن القول بأن عمليات النقل هي "نشاط تنظيمي علمي يسعى للاستخدام الاقتصادي الأمثل

لمستلزمات النقل من وسائط وطرق وشبكات ووقت وموارد مالية وبشرية بأقل تكلفة ممكنة واختصار في زمن النقل"

يعتبر النقل خدمة تقدم منفعة وإن كانت غير ملموسة إلا أنها تلبي رغبات الأفراد والمؤسسات، لهذا فلها عرض وعليها طلب يحددان ثمنها، كما تتصف خدمة النقل بالندرة النسبية مثلها مثل أي سلعة مادية، فالمستفيد منها لا يستحوذ على الوسيلة أو يمتلكها مادياً _ في الغالب _ بل يستفيد من خدمة الانتقال، وتنتهي العلاقة التعاقدية بين الناقل والمنقول بانتهاء خدمة التوصيل من مكان لآخر في وقت معين وأجر محدد وتُعد مكاني معروف". (علي، الأهمية الاقتصادية للنقل ودوره في التنمية الاقتصادية، 2014)

ثانياً: أهمية لوجستيات النقل:

للنقل مكانة و أهمية كبيرتين يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

1. انتقال العمالة وزيادة رأس المال من خلال توفير فرص عمل في المجتمع لأن العنصر البشري هو الأساس الذي تقوم عليه عملية النقل كما أن خدمات قطاع النقل تسمح بانتقال المعرفة التكنولوجية ورفع معدلات النمو الاقتصادي؛
2. يعتبر النقل بمثابة الركيزة الأساسية للاقتصاد القومي فهو الذي يؤمن كافة احتياجات قطاعات الاقتصاد ويقوم كذلك بربط الإنتاج بمناطق الاستهلاك؛
3. يؤثر النقل في تكوين المجتمعات الحضرية ويساهم في نقل التكنولوجيا والتقنيات الحديثة، وهنا نشير إلى الدور المهم الذي يلعبه النقل في العولمة؛
4. يساهم النقل ولو بطريقة غير مباشرة في تحسين مركز ميزان المدفوعات وذلك من خلال زيادة القدرة التصديرية للدولة وجلب العملات الأجنبية وتوفير بدائل عن الواردات الذي ينجم عنها تخفيض في معدل عجز ميزان المدفوعات؛

5. يعالج النقل عامل المسافة والبعد ويساعد في توسيع السوق واستغلال الموارد الطبيعية والبشري، كما يساهم في زيادة الإنتاج وسرعة انتقال السلع واليد العاملة من مكان إلى آخر. (رياض، 2015)

الفرع الثالث: أنواع ومميزات لوجستيات النقل

أولاً: أنواع لوجستيات النقل:

1. **النقل البري**: يشتمل النقل البري على وسيلتين تتمثل الأولى في السكك الحديدية القطارات والثانية في النقل عن طرق السيارات أو الشاحنات بكل أنواعها، إلا أنه توجد فروق كبيرة ما بين وسائل النقل البري تتشابه من حيث خطوط السير كما تتقاربان أيضاً من حيث التكلفة؛ (مصطفى و جلال ابراهيم، 2005، صفحة 152)

النقل بالسكك الحديدية: تحتل السكك الحديدية الأهمية النسبية الأولى كوسيلة من وسائل النقل في كثير من دول العالم فهي تعد محرك التنمية الاقتصادية في القرن 19، حيث أحدثت ثورة في الأحوال الجغرافية على كوكب الأرض وأكسبت الإنسان القدرة على كسب الوقت وإمكانية وصوله إلى أي مكان وإختزال المسافات. (الحفاف، 2000، صفحة 58)

تكمن الميزة الأساسية لإستخدام السكك الحديدية لأغراض الشحن ونقل البضائع في مقدرتها على نقل كميات كبيرة في الحجم والكمية لمسافات طويلة وبتكلفة منخفضة نسبياً، بالإضافة إلى التوقف في محطات مختلفة مما يساعد الناقل والمنقول إليه من تحقيق مرونة في عملية الإستلام والتسليم؛ (الرحمان، 2003، صفحة 257)

الشاحنات: لقد إزدهرت صناعة الشاحنات خلال العقود الماضية نتيجة لتطور الإنفاق على الطرق، وامتداد تلك الطرق إلى جميع المدن وجميع الأسواق تقريباً، ويرى بعض الخبراء أن نصيب الشاحنات من حجم حركة السلع تضاعف خلال الفترة المشار إليها على حساب الشحن عن طريق السكك الحديدية حيث يمثل النسبة الأكبر من النقل الإجمالي؛ (الصميدعي، 2008، صفحة 328)

2. **النقل الجوي**: يعتبر النقل الجوي من وسائل النقل الحديثة وبصفة عامة فإن نسبة ما يتم شحنه عن طريقها لا تزيد 01% من مجموع السلع، حيث تتشابه هذه الوسيلة مع وسيلتي النقل المائي والشاحنات بإرتفاع تكاليفها المتغيرة والإنخفاض النسبي لتكاليفها الثابتة وذلك لأن الطرق الجوية تستخدم مجاناً، كما أنه لا يلزم في إستخدامها أي إنفاق إستثماري كما هو معلوم في حالة شق الطرق بالإضافة إلى أن تكاليف تشييد المطارات تتمثل في الأموال العامة للدولة؛ (الموسي و ثابت، 2005، صفحة 289)

ولقد قدمت خدمة النقل الجوي كخدمة إضافية للخدمة الأساسية لنقل المسافرين والتي تقدمه شركة الطيران عندما أدركت هذه الشركات وجود حيز كبير غير مستغل عند قيامها برحلاتها العادية، مما جعلها تفكر في إستغلال هذه الطاقة وتحقيق عائد مغري من ورائها.

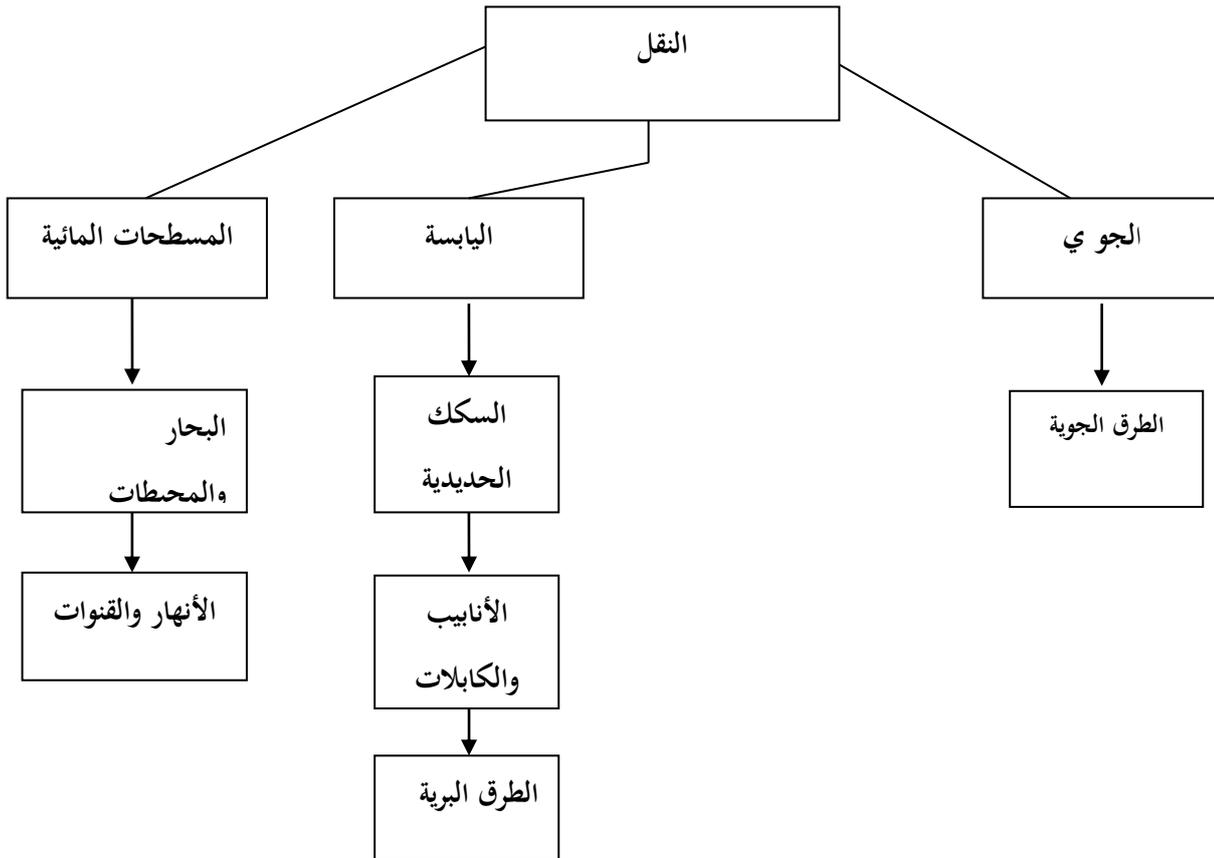
3. **النقل المائي**: يعد النقل المائي أقدم وسيلة نقل بعد الحيوان حيث ينقسم إلى النهري والنقل البحري **النقل النهري**: يعتبر من أهم وسائل النقل المستخدمة في حالة السلع ذات الحجم الكبير مثل الفحم والحديد الصلب الإسمنت وغيرها، بحيث تتميز هذه السلع بانخفاض قيمتها كما أنها لا تتعرض لعوامل التلف، وبالتالي تكون تكاليف تخزينها منخفضة مما يمكن من التضحية بعنصر الزمن في مقابل الإستفادة من معدل التكلفة المنخفض؛ (مصطفى و جلال ابراهيم، ادارة اللوجستيات، 2005، صفحة 152)

النقل البحري: يعتبر النقل البحري من أنواع النقل القديمة وهو النقل النهري ورغم وجود منافسة للنقل البحري من قبل وسائل النقل الحديثة كالتائرات وذلك بالنسبة لنقل السلع والبضائع التي تحتاج إلى عناية كبيرة وكذلك بالنسبة للسلع المرتفعة الثمن، فقد تزايدت أهميته مع تطور الاقتصاد العالمي سواء في ميدان الإنتاج الصناعي أو الزراعي بالإضافة إلى أهميته من الجهتين الاقتصادية والتجارية، حيث يعتمد إقتصاد أي بلد بصفة أساسية على هذا النوع من النقل سواء بالنسبة للصادرات أو الواردات، كما إزداد في العصر الحديث حجم البضائع المنقولة بحرا فالدول الصناعية تفتقر في الغالب إلى المواد الخام فتستوردها وبالتالي فإن الدول التي تتوافر فيها وأيضا إزداد عدد السكان في بعض المناطق مثل إفريقيا والشرق الأوسط وآسيا وعدم كفاية ما تنتجه تلك البلدان من مواد غذائية لسكانها يدعوها إلى إستيراد ما يكفي بحاجتها من الدول التي لها فائض منها حيث أن جانب كبير من هذه المواد ينقل عن طريق البحر. (حمدي، 2002، صفحة 05)

4. **خطوط الأنابيب:** تعتبر خطوط الأنابيب من أهم وسائل النقل خاصة في المسافات الطويلة ولكنها لا تصلح إلا في حالة السلع ذات الطبيعة السائلة أو الغازية ولهذا السبب نجد أن إستخدام خطوط الأنابيب يقتصر على نقل البترول الخام ومنتجات البترول والغاز الطبيعي، يعتبر وسيلة بطيئة لكن تستمر على مدار 24 ساعة وطيلة الأسبوع. (مصطفى و جلال ابراهيم، ادارة اللوجستيات، 2005)

ومن خلال ما ذكر حول أنواع لوجستيات النقل يتم تلخيصه في الشكل التالي:

الشكل رقم 01 : يمثل أنواع لوجستيات النقل



المصدر : من إعداد الطالبتين باعتماد على مرجع بلحواس نصر الدين ،شبكة الإمداد والنقل في المؤسسة الاقتصادية

،مذكرة ماستر، جامعة 8ماي 1945 قالمة ،الجزائر، ص48، 2022/2021.

ثانيا: مميزات لوجستيات النقل :

- تختلف تكاليف عرض خدمات النقل باختلاف وسيلة النقل المستعملة؛
- عدم القابلية للتخزين إذ أن عملية إنتاج هذه الخدمة تتم مع استهلاكها في آن واحد؛
- عدم قابلية تجزئة خدمات النقل حيث أنها تُقدم من نقطة الانطلاق إلى الوصول بشكل غير متجزئ؛
- تختلف معدلات عرض خدمات النقل وفقا لسرعة وسيلة النقل في إنجاز الخدمة؛
- يختلف عرض خدمات النقل من حيث معدل تكرار الخدمة وتمام إنجازها؛
- مما سبق يمكن أن نرى مدى الاختلاف في خصائص عرض خدمات وسائل النقل المتعددة، فلكل وسيلة خصائص منفردة تقتصر عليها وحدها، إلا أن هناك خاصية مشتركة مع كل الوسائل وهي عدم القابلية للتجزئة والتخزين. (علي، 2014، صفحة 59_48)

عناصر النقل :يتكون النقل من أربعة عناصر أساسية هي :

- الطريق: حيث نجد الطرق الطبيعية والطرق الصناعية التي مهدها الإنسان؛
 - وحدة الحمولة: تنقسم إلى وحدات الحمل الأرضي التي تتحرك على الأرض، و وحدات الحمل غير الأرضي التي تتحرك على الماء أو تطير في السماء؛
 - القوة المحركة (الدفعة): التي قد تكون بيولوجية حية أو قوة دفع طبيعية أو قوة دفع ميكانيكية؛
 - نهاية الطرق: نقصد المحطات والموانئ والمطارات التي تنتهي لها شبكات النقل المختلفة للشحن والتفريغ.
- (علي، 2014، صفحة 48_59)

المطلب الثاني: ماهية الأداء اللوجستي

الفرع الأول: مفهوم الأداء اللوجستي

تهدف إدارة الأداء اللوجستي إلى تحقيق أداء ممتاز في إدارة الموارد والمعلومات والعمليات اللوجستية بشكل شامل ويمكن تعريف الأداء اللوجستي على أنه العملية الحيوية لتخطيط وتنفيذ ومراقبة الحركات والعمليات الخاصة بإدارة المواد والسلع والمعدات والمعلومات عبر القنوات اللوجستية بين النقاط الأصلية والمستهدفة، بهدف تحقيق الأداء الأمثل فيما يخص التكلفة والتوقيت والجودة.

ويعرف على أنه:القدرة على تحقيق الأداء الأمثل في سلسلة الإمداد من خلال تنسيق الحركات والعمليات الخاصة بالإدارة والتخزين والنقل والتوزيع وتتبع وإدارة المعلومات اللازمة بنقاط الإنتاج والتوريد والتوزيع، والتي تؤثر بشكل مباشر على التكلفة والجودة والوقت.

كما يمكن تعريفه بأنه القدرة على تلبية متطلبات العملاء بكفاءة وفعالية وبأقل تكلفة ممكنة، ويشمل هذا التعريف جميع العمليات اللوجستية الرئيسية، بما في ذلك التخزين، والتوزيع، وإدارة سلسلة الإمداد، وإدارة المخزون، ونقل البضائع والإدارة اللوجستية العكسية. ومن هذا المنطلق، يتم اعتبار الأداء اللوجستي على أنه مؤشر حاسم للنجاح في الأعمال التجارية والتجارة الدولية، وهو يتأثر بالعديد من العوامل الخارجية والداخلية، ومن بين هذه العوامل العوامل البيئية، والمستهلكين، والتشريعات، والحكومات، والموظفين، والتكنولوجيا، والاقتصاديات الوطنية والعالمية. (مصطفى س.، 2022/2023،

صفحة 19)

الفرع الثاني: طرق تقييم الأداء اللوجستي

تعتبر الأدوات والتقنيات المستخدمة في تحليل مؤشر الأداء اللوجستي أدوات تحليلية هامة وضرورية لتحسين العمليات اللوجستية وتقييم الأداء الأمثل، وسنتحدث فيما يلي بشكل مفصل عن كل واحدة من هذه الأدوات والتقنيات:

● **نظم المعلومات اللوجستية:** تُعرف بأنها مجموعة من الأدوات التقنية التي تساعد على جمع وتخزين وتحليل البيانات اللوجستية لتحسين أداء سلسلة التوريد. وتتضمن هذه الأدوات العديد من البرامج مثل برامج إدارة سلاسل التوريد وبرامج التخطيط للإنتاج والذي يتم استخدامه لتحليل عمليات اللوجستيات وتحسينها. وتعتبر النظم المعلوماتية اللوجستية مفيدة لتقليل تكاليف اللوجستيات وزيادة كفاءة العمليات اللوجستية وتحسين الأداء اللوجستي بشكل عام.

● **تحليل القيمة المضافة للعميل:** يُعرف بأنه أسلوب تحليلي يهدف إلى تحديد الأنشطة التي يتم تنفيذها بالنسبة للعميل وتحديد مدى فعالية هذه الأنشطة وتحسينها ويعتمد هذا الأسلوب على تحديد القيمة المضافة للعميل من خلال تحديد الخدمات التي يحتاجها العميل والمنتجات التي يتم توفيرها وتحديد الأنشطة التي يتم تنفيذها لتلبية احتياجات العميل وتحسينها.

ويستخدم هذا الأسلوب لتحسين الأداء اللوجستي وتحسين عمليات التسليم والتسويق وزيادة رضا العملاء.

● **تحليل تكاليف اللوجستيات:** هو أسلوب يهدف إلى تحليل التكاليف المرتبطة بجميع أنشطة سلسلة التوريد، وتحديد

المصادر التي تسبب التكاليف العالية وتحسينها. ويهدف هذا الأسلوب إلى تقدير التكاليف الكامنة والمستقبلية لتحسين الكفاءة اللوجستية وتخفيض التكاليف الإجمالية لسلسلة التوريد.

● **تحليل الشبكة:** هو أسلوب يستخدم لتحليل سلسلة التوريد وتحديد النقاط الضعيفة والقوية في العملية اللوجستية. يتمثل هذا الأسلوب في إنشاء نموذج للشبكة اللوجستية وتحديد المصادر والوجهات والعلاقات بين العناصر المختلفة في الشبكة. يتم استخدام البيانات المجمعة من النموذج لتحليل أداء الشبكة وتحديد العوائق والمشاكل التي تؤثر على العملية اللوجستية بحيث يتم تحسينها.

● **تحليل البيانات الإحصائية:** وهو أسلوب يستخدم لتحليل البيانات اللوجستية وتحديد النمط الإحصائي الذي يصف العملية اللوجستية.

● **نمذجة العمليات اللوجستية:** هي عملية تستخدم لتحليل العمليات اللوجستية وتصميم عمليات جديدة وتحسين العمليات الحالية. وتعتمد نمذجة العمليات على تحديد أهداف العملية اللوجستية وفهم كيفية برقيها بأفضل طريقة ممكنة وتشمل نمذجة العمليات اللوجستية تحليل العمليات الحالية وتصميم عمليات جديدة وتطوير خطط لتحسين العمليات الحالية.

تتضمن خطوات نمذجة العمليات اللوجستية تحليل المعلومات المتاحة وتصميم نماذج وتحليل للعمليات الحالية وتحديد نقاط القوة والضعف فيها وتصميم عمليات جديدة ومراجعتها وتحديد مدى تحسينها على العمليات الحالية.

تستند نمذجة العمليات اللوجستية على استخدام أدوات وتقنيات مثل الرسوم البيانية والرسوم التوضيحية والنماذج الرياضية والبرمجة الخطية. وتعد نمذجة العمليات اللوجستية أداة قيمة في تصميم وتحسين العمليات اللوجستية.

تستخدم هذه الأدوات والتقنيات لتحليل وتقييم أداء العمليات اللوجستية، في سلسلة التوريد وتحسينها لتحقيق الأداء

الأمثل. (مصطفى س.، 2022/2023)

الفرع الثالث: أهمية تقييم الأداء اللوجستي

تلعب مؤشرات القياس دورًا مهمًا في تحليل الأداء اللوجستي، حيث تساعد على قياس وتقييم الأداء في جميع مراحل سلسلة التوريد، وتساعد هذه المؤشرات في تحديد نقاط الضعف والقوة في الأداء اللوجستي، وتحديد المجالات التي يمكن تحسينها لتحقيق الأداء الأمثل ذلك من خلال:

1. استخدام مؤشرات القياس يمكن الشركات والمؤسسات من تتبع الأداء وتقييم تحسنه على مدار الوقت، ومقارنته بالأهداف المحددة مسبقًا، وتساعد هذه المؤشرات أيضًا في تحسين اتخاذ القرارات وتحديد الأولويات، وتحديد العمليات التي تحتاج إلى تحسين والمناطق التي يمكن تحسينها في المستقبل؛
2. يمكن توظيف مؤشرات القياس في جميع جوانب الأداء اللوجستي، بدا في ذلك الكفاءة والفعالية والجودة والإنتاجية والتكاليف والخدمة والزمن والسلامة. وبالتالي، تساهم مؤشرات القياس في تحسين أداء الشركات وزيادة ربحيتها وتحسين سمعتها في السوق؛
3. تثبت مؤشرات القياس أهمية كبيرة في تحليل الأداء اللوجستي وتقييمه، حيث تمكن الشركات من قياس وتحليل أداء عملياتها اللوجستية وتحديد النقاط القوية والضعيفة فيها، وبالتالي تحسين الأداء العام للشركة. كما أن مؤشرات القياس تساعد على تحقيق الأهداف المحددة مسبقًا والتي تتوافق مع استراتيجية الشركة وتحقيق التوازن بين الأهداف المختلفة.
4. وتشير الدراسات العديدة إلى أن استخدام مؤشرات القياس يساعد على تحسين الأداء اللوجستي وزيادة الكفاءة والفعالية في عمليات الإمداد والتوزيع ومن بين هذه الدراسات، دراسة أجراها Al-Mahyijari و Alhakami و Al-Mahyijari 2020 حيث أوضحوا أن مؤشرات القياس تمثل أداة قوية لتحسين الأداء اللوجستي وتحديد المجالات التي يمكن تحسينها في العمليات اللوجستية. وأضافوا أن استخدام مؤشرات القياس يساعد على تحسين مستوى الخدمة المقدمة للعملاء وتحسين جودة المنتجات المقدمة، كما يساعد على تخفيض التكاليف وزيادة الربحية للشركة. (مصطفى س.، 2022/2023)

المطلب الثالث: ماهية مؤشرات الأداء الرئيسية (KPI)

الفرع الأول: مفهوم وأهمية مؤشرات الأداء الرئيسية

مؤشرات الأداء هي مجموعة من المقاييس الوصفية التي تساعد في تجميع البيانات التي تساهم في تقييم مدى جودة الأداء ، ومقدار تحقيق الأهداف الإستراتيجية ، ومقارنة الأداء بالمؤسسات المنافسة أو بأداء المؤسسة في السنوات السابقة ، فهي مقاييس توضح وضع النظام ومدى تحقيقه للأهداف ، ومدى وجود نقاط ضعف وتوضح أهمية وجود المؤشرات في إمداد صانعي القرارات بمعلومات تمكنه من اتخاذ القرارات المطلوبة ، والمساهمة في التخطيط للمستقبل .

أولاً: مفهوم مؤشرات الأداء الرئيسية (KPI):

تعريف 01: لقد أصبحت مؤشرات الأداء الرئيسية من أهم أدوات قياس الأداء لتحديد مدى جودة الأداء ، حيث تساهم في زيادة قدرة المنظمة في تحقيق الأنشطة الحالية وهو ما يمكنها من تحقيق الأهداف وتوضح مدى سير المنظمة في المسار الصحيح مع تخفيض الهدر والتلف والشكل الموهلي يوضح كيفية مساهمة مؤشرات الأداء الرئيسية من توجيه الأعمال اليومية تجاه تحقيق الأهداف الإستراتيجية. (غريب، 2023، صفحة 04_05)

تعريف 02: مؤشرات الأداء الرئيسية (KPI) في اللوجستيات تمثل إحدى الطرق المفيدة لقياس الأداء في إنشاء مؤشرات للجوانب الرئيسية للنشاط اللوجستي، بهدف تقييم نجاح عملية مستمرة أو نشاط معين، مؤشرات الأداء الرئيسية (KPI) هي قياسات قابلة للقياس الكمي للأداء للأنشطة الرئيسية التي تديرها المؤسسة أو الفريق.

تعريف 03: الأداء الرئيسية للوجستيات (KPI) هي مقاييس كمية توضح مدى جودة أداء الأعمال في رحلة سلسلة التوريد الخاصة بها من شراء الموارد إلى التسليم النهائي، يمكن استخدامها لقياس جوانب متعددة من العمليات اللوجستية ، بما في ذلك التكاليف والأداء المتعلقة بالنقل ، ادارة المخزون، ورضا العملاء.

ثانيا: أهمية مؤشرات الأداء الرئيسية:

تستخدم الشركات مؤشرات الأداء الرئيسية لتقييم مدى نجاح برامجها ومشاريعها في تحقيق الأهداف المسطرة. فهي ضرورية لرسم مسار الشركة وبرامجها وتوجيه الموظفين، ولها فوائد أخرى منها:

- ✓ **اتخاذ القرار:** تسهل مؤشرات قياس الأداء على المدراء وأصحاب المشاريع اتخاذ القرارات. إن كان على المدير اتخاذ قرار معين بخصوص أحد جوانب العمل، وكانت أمامه عدة خيارات مطروحة. فيكفي أن يدرس ويحلل تأثير كل خيار من تلك الخيارات على مؤشرات الأداء الرئيسية، ويختار بناء على ذلك الخيار الذي يحقق أفضل النتائج لتحقيق مؤشرات قياس الأداء
- ✓ **جذب الاستثمارات:** إن أردت إقناع المستثمرين بتمويل مشروعك أو شركتك الناشئة، سيكون عليك أن تبين لهم جدوى المشروع وربحيته. أفضل طريقة لذلك هي مؤشرات الأداء الرئيسية التي ترسم للمستثمرين صورة واضحة ومفهومة عن أهداف الشركة ومستقبلها.
- ✓ **المتابعة والتقييم:** سوف تساعدك مؤشرات قياس الأداء على تتبع تقدم مشاريعك وتقييم أداء موظفيك أو منتجاتك أو حملاتك التسويقية.

الفرع الثاني: أنواع مؤشرات الأداء الرئيسية :

لا يوجد مؤشرات أداء رئيسية واحدة يمكن استخدامها من قبل كل الشركات وذلك لاختلاف أهدافها ورسالتها ورؤيتها وكذلك القطاع التي تعمل فيه ، وهو ما يوضح تباين وجهات نظر الباحثين والتي يمكن عرضها بالجدول التالي :

جدول رقم (01): أنواع مؤشرات الأداء الرئيسي (KPI)

مؤشرات الأداء الرئيسية	الأمثلة عن كل مؤشر
المؤشرات المالية	مثل أرباح المنظمة وعوائدها
مؤشر خدمة العملاء	مثل رضا العملاء ، عدد الشكاوي المقدمة منهم
مؤشرات التسويق	مثل الحصة السوقية أو النسبة المئوية للمبيعات
مؤشرات أداء الموظفين	مثل معدلات دوران العمالة والتي توضح (حوادث العمل ، التدريب، التوظيف، المرتبات ، تقييمات الموظفين ، التمييز ، الفساد ، النقابات العمالية)
مؤشرات العمليات	مثل نسبة الهدر أو مستوى النفايات والعلاقة مع الموردين ، الاستثمارات ، رأس المال العامل، المبيعات، التسويق ، رعاية العملاء ورضاهم ، جودة الإنتاج والخدمات ، خدمة العملاء
مؤشرات الإنتاجية	مثل عدد السفن القادمة والمغادرة وإجمالي الحمولات المستوردة والمصدرة بالميناء ، كما يمكن قياس الإنتاجية في الشركات بالإنتاجية الكلية أو إنتاجية العامل أو إنتاجية الآلة أو إنتاجية رأس المال
مؤشرات الجودة	تعني خصائص المنتج طبقا للمعايير الموضوعية
مؤشرات العناصر الداعمة	وهي البيانات التي يتم تجميعها من خلال عمليات الإنتاج والتصنيع ، وتكون قابلة للقياس وتوضح (الوقت ، الكمية) مثل (وقت تشغيل الطلبية، وقت الإنتاج الفعلي، وقت النقل الفعلي ، كمية الطلبيات الجيدة ، كمية الهدر أو التالف)
مؤشرات خاصة بالتوقيت	أي وقت مكوث السفينة بالميناء ، والذي يوضح وقت الشحن والتفريغ
مؤشرات خاصة بالاتصال	والذي يوضح مستوى الميناء في الوصول للأسواق الخارجية
مؤشرات خاصة بتكنولوجيا	مثل مستوى التكنولوجيا المستخدمة ، سهولة الوصول إلى المعلومات ، سرعة

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لتقييم أداء لوجستيات النقل بواسطة مؤشرات الأداء الرئيسية (KPI)

المعلومات	اتخاذ القرارات المعتمدة على نظام المعلومات .
مؤشرات خاصة بالنقل	سرعة توصيل الطلبات بالجودة المطلوبة ،تكلفة النقل ، عدد مرات النقل .
مؤشرات خاصة بالمخزون	نسبة الفقد او التلف في المخزون ،مدى وجود معوقات في صرف المخزون ومدى تسجيل الصادر والوارد من المخزون
مؤشرات خاصة بالموارد	مدى القدرة على الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة ، سواءا الموارد المادية أو البشرية
مؤشرات المدخلات والعمليات والمخرجات	تختلف تلك المؤشرات حسب نوع الشركة لان كل شركة لها مدخلات وعمليات ومخرجات مختلفة عن الأخرى
مؤشرات التكلفة	توضح مدى الكفاءة في استخدام الموارد في الإنتاج
مؤشرات المرونة	القدرة على التعامل مع الظروف المتغيرة بسلاسة وبدون ارتباك
مؤشرات النمو والتعلم	مدى وجود رؤية إستراتيجية ،مواكبة التطورات التكنولوجية ،التحسين المستمر في أساليب الإنتاج، مدى الاستفادة من التغذية العكسية في معالجة الأخطاء
مؤشرات بطاقة الأداء المتوازن	هي مؤشرات تقيس في أكثر من بعد (بعد مالي، بعد العمليات ،بعد التعلم والنمو بعد العملاء ،البعد الاجتماعي ، البعد البيئي)
مؤشرات إدارة سلاسل التوريد	مدى وجود تنسيق تام بين كل الأنشطة داخل سلسلة التوريد.
مؤشرات الإدارة	خبرة الإدارة ، مدى وجود رؤية إستراتيجية لديهم.
مؤشر الموردين	مثل مدى وجود علاقات طويلة الأمد معهم ، مدى قدرة المورد على تلبية احتياجات الشركة بالكم والجودة المطلوبة

المصدر: منى محمد صالح غريب ، تقييم الاداء بمؤشرات الاداء الرئيسية كمدخل للتميز المؤسسي ، مذكرة ماجستير ، جامعة السويس، مصر ، سنة 2023، ص6-9.

الفرع الثالث: مؤشرات الأداء الرئيسية الخاصة بلوجستيات النقل

جدول رقم (02): مؤشرات الأداء الرئيسية (KPI) الخاصة بلوجستيات النقل

مؤشرات الأداء الرئيسية للوجستيات النقل	تحديد المؤشر بدقة
النقل والتسليم	- مؤشر التسليم في الوقت المحدد
	- مؤشر الأصناف النالفة أثناء النقل
	- نسبة مؤشر الأصناف المفقودة أثناء النقل
	- مؤشر وقت التسليم بالأيام
	- مؤشر عمليات التسليم (مرسلة /المستلمة)
	- مؤشر تكلفة النقل (متعلقة بالشحن والتأمين والخلص الجمركي والتعبئة والتغليف والتخزين)
	- مؤشر جودة الخدمة (تلبية احتياجات العملاء ، تقليل عدد الأخطار ،رضا العملاء وتحليل ملاحظاتهم)
	- مؤشر مرونة العمليات اللوجستية (التكيف مع الظروف الطارئة)
	-مؤشر الموثوقية
	- مؤشر الكفاءة (توفير خدمات لوجستية باستخدام الموارد المتاحة وبأقل تكلفة

<p>- مؤشر العدد الإجمالي للمركبات</p> <p>- مؤشر الحركة المخطط لها مسبقا</p> <p>- مؤشر إجمالي عدد تدريبات السائقين</p> <p>- مؤشر ساعات عمل المركبات المحجوزة بالكامل</p> <p>- مؤشر المركبات بالأدوات اللازمة</p> <p>- مؤشر سجلات المركبات المدخلة بشكل صحيح</p> <p>- مؤشر إجمالي عدد عمليات الصيانة لكل مركبة في الشهر</p> <p>- مؤشر طلب النقل المستوفى في مقابل الطلب</p> <p>- مؤشر المركبات التي تلبى المعايير الميكانيكية ومعايير السلامة</p> <p>- مؤشر الوقود والإيجار / المصروفات المملوكة المدرجة في الميزانية</p> <p>- مؤشر عدد معدات الأمن والسلامة</p> <p>- مؤشر عدد الحوادث</p>	<p>إدارة الأساطيل</p>
--	-----------------------

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية حول تقييم أداء لوجستيات النقل بواسطة مؤشرات الأداء الرئيسية KPI

سوف نقوم في هذا المبحث بعرض الدراسات السابقة والتي تناولت نفس متغيرات الدراسة الحالية، بحيث قمنا بتقسيم الدراسات إلى نوعين حسب المتغيرين مستقل (لوجستيات النقل) وتابع (مؤشرات الأداء الرئيسية).

المطلب الأول: الدراسات السابقة التي تناولت المتغير المستقل لوجستيات النقل (الأداء اللوجستي)

جدول رقم(03): يوضح أهم الدراسات السابقة التي تناولت متغير لوجستيات النقل (الخدمات اللوجستية)

الرقم	اسم الباحث	أهم الأهداف	أبعاد لوجستيات النقل	أهم النتائج
01	(علي، الأهمية الاقتصادية للنقل ودوره في التنمية الاقتصادية، 2014)	تقديم أو تقريب الخدمات إلى المراكز الحضرية، وهذا يعني أن أي مشروع لقطاع النقل يستهدف خدمة المراكز الحضرية الرئيسية والمهمة بنشاطاتها الاقتصادية المتباينة.	يتكون النقل من: - الناقل - المنقول - وسيلة النقل	التسهيلات التي يقدمها النقل، فالنقل يعمل على زيادة وتعظيم الإنتاج كماً ونوعاً، كما أنه يقدم الوسيلة لانتقال السلع واليد العاملة إلى الأماكن التي تكون فيها أكثر نفعاً، ويلاحظ أن هناك روابط قوية بين المستوى الاقتصادي والتقدم الحضاري لأي مجتمع مع ما يمتلكه من وسائط النقل على اختلاف أنماطها.
02	(السعدون، 2020)	قياس واقع ورضا الزبون على الواقع اللوجستي لمنتوج زيت الغاز بالموصل	يوجد رضا للزبون عن: - الجودة - التكلفة - الاستجابة - الاعتمادية	أن كل الأبعاد المذكورة يجب توفرها في النقل اللوجستي من اجل تحقيق رضا العميل
03	(الرحمان هـ، 2021)	1. التعرف على واقع العمليات اللوجستية (النقل، التخزين، التسليم) 2. التعرف على سلاسل التوريد ووظائفها (الشراء،	العمليات اللوجستية: - النقل - التسليم - التخزين	أن أهم العمليات اللوجستية التي تطبقها شركات الخدمات اللوجستية والتوريدات هي عملية النقل بدرجة

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لتقييم أداء لوجستيات النقل بواسطة مؤشرات الأداء الرئيسية (KPI)

مرتفعة مقارنة بالتخزين والتسليم		التوزيع، العمليات وإدارة الموارد، سير عمل المعلومات		
أن أهم العمليات المطبقة بالموانئ تسعى إلى تحقيق مبادئ وأبعاد الإمداد في النقل.	لوجستيات نقل تحقق: - الخدمة المناسبة - في الوقت المناسب - بالتكلفة المناسبة	دراسة واقع الإمداد والنقل بالموانئ	(الدين و بورديمة، 2021)	04
رفع الطاقات الاستيعابية لهذه الأنابيب والرفع من الصادرات الجزائرية خاصة نحو أوروبا تعد تجارة الغاز الطبيعي عالية التكاليف لأنها ظلت لسنوات طويلة مقتصرة على مشاريع خطوط الأنابيب	النقل بالأنابيب: - سرعة عملية النقل - تكاليف النقل	معرفة الأهمية الاقتصادية للنقل بالأنابيب للغاز الطبيعي الجزائري	(دودو، 2023)	05
مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات المعروضة في الجدول حسب المتغير لوجستيات النقل (الأداء اللوجستي)				
أن لوجستيات النقل بمؤسسات الخدمات البترولية تحقق أعلى أداء إذا تحقق مايلي: وقت محدد للانجاز، تنفيذ كامل للخدمة، تحقيق أعلى مستوى أمان.	لوجستيات نقل تحقق: - جودة الخدمة - رضا العملاء - تحقيق ميزة تنافسية	تحقيق أقصى استفادة من لوجستيات النقل بالمؤسسة وهذا عن طريق تقييم أدائها باستمرار من أجل التحسين.	مذكرة ماستر من إعداد الطالبتين: هند حماني مريم لحنون	06

المطلب الثاني: الدراسات السابقة التي تناولت المتغير التابع مؤشرات الأداء الرئيسية (KPI)

جدول رقم(04): يوضح أهم الدراسات السابقة التي تناولت متغير مؤشرات الأداء الرئيسية

الرقم	اسم الباحث	أهم الأهداف	أبعاد مؤشرات الأداء الرئيسية	أهم النتائج
01	(Anand & grove, 2015)	وضع مؤشرات أداء رئيسية لقياس أداء سلاسل التوريد للبيع بالتجزئة	مؤشرات الأداء الرئيسية لقياس 1. تحسين النقل (التسليم، الوقت، التكرار، السعة) 2. تحسين المخزون (التكلفة، الوقت، الكمية، اداء الخدمة) 3. تحسين تكنولوجيا المعلومات (مستوى التنفيذ، الخدمة، الاستجابة، التكلفة) 4. تحسين الموارد (التكلفة، الخدمة، الوقت، المالية)	تم وضع مجموعة من المؤشرات التي تتناسب مع قياس أداء سلاسل التوريد للبيع بالتجزئة
02	(Nimri, 2016)	التعرف على مدى قدرة مؤشرات الأداء الرئيسية من تحقيق أهداف المؤسسة(صافي الربح، رضا العملاء، رضا العاملين)	مستوى الخدمة المتفق عليها وفقا لمعايير الجودة - رضا العملاء - حل مشكلات العملاء من المكالمات الاولى - انخفاض عدد المكالمات التي لم يتم الرد عليها - متوسط وقت الرد على المكالمات - التزام الموظف بالجدول الزمني - انخفاض معدل دوران العمالة	هناك دور كبير وعلاقة ايجابية لمؤشرات الأداء الرئيسية في تحقيق أهداف المنظمة(صافي الربح، رضا العملاء، رضا العاملين)
03	(Jonsson & Rudberg, 2017)	تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية لقياس الأداء العام لنظام إنتاج المباني على المستوى الاستراتيجي	مؤشرات متعلقة ب: - الجودة - التسليم - التكلفة - المرونة	تم تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية للجودة والتكلفة والتسليم والمرونة كأولويات تنافسية لتقييم أنظمة الإنتاج

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لتقييم أداء لوجستيات النقل بواسطة مؤشرات الأداء الرئيسية (KPI)

<p>قدرة بطاقة الأداء المتوازن كمدخل لمؤشرات الأداء الرئيسية على التعامل مع البيانات الضخمة وتحليلها</p>	<p>تستخدم أبعاد بطاقة الأداء المتوازن كمؤشرات للأداء الرئيسي (بعد مالي، بعد العملاء، بعد النمو والتعلم، بعد العمليات)</p>	<p>التعرف على دور مؤشرات الأداء الرئيسية في تحليل البيانات الضخمة</p>	<p>04 (الذبياني، 2020)</p>
<p>تساهم مؤشرات الأداء الرئيسية من تحقيق الجودة وتساعد من الاعتماد الأكاديمي، وتم الاعتماد على ثمانية معايير كل معيار به مؤشر أو عدد من المؤشرات</p>	<p>- الرؤية والرسالة والتخطيط الاستراتيجي - الإدارة والقيادة والحوكمة - التعليم والتعلم الطلاب - هيئة التدريس والموظفين - الموارد - البحث العلمي والابتكار - الشراكة المجتمعية</p>	<p>التعرف على كيفية قياس وتقييم مؤسسات التعليم العالي بمؤشرات الأداء الرئيسية من خلال مفهوم الجودة والاعتماد الأكاديمي</p>	<p>05 (أحمد، 2021)</p>
<p>تم وضع مؤشرات الأداء الرئيسية والتي لها دور فعال في تحسين كفاءة وجودة العمليات والخدمات بالميناء</p>	<p>- مؤشر الإنتاجية - مؤشر قدرة تشغيل الميناء - مؤشر الطاقة الإنتاجية الحقيقية للأرصفة - مؤشر الزمن - مؤشر الاتصال مع الخطوط العالمية للنقل البحري</p>	<p>التعرف على مؤشرات الأداء الرئيسية المستخدمة في الموانئ العراقية ودورها في تحسين كفاءة وجودة المعلومات والخدمات بالميناء</p>	<p>06 (الاسدي، 2021)</p>
<p>مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات المعروضة في الجدول حسب المتغير (مؤشرات الأداء الرئيسية)</p>			
<p>تساهم مؤشرات الأداء الرئيسية في تحقيق جودة أداء لوجستيات النقل والمساهمة في التحسين المستمر لأداء المؤسسة.</p>	<p>مؤشرات أداء رئيسية لقياس: 1. تسليم الطلبات في الوقت المحدد 2. تنفيذ الطلبات بالكامل (تعبئة الطلب) 3. تنفيذ الطلبات بدون أخطاء</p>	<p>وضع مؤشرات أداء رئيسية لقياس أداء لوجستيات النقل بمؤسسة خدمات البترول.</p>	<p>07 مذكرة ماستر من اعداد الطالبتين: هند حماني مريم لحنون</p>

خلاصة الفصل:

تعد لوجستيات النقل من أهم اللوجستيات بالمؤسسة لأنه يتوقف عليها الأداء العام للخدمات المقدمة فأوجب ذلك على المؤسسة بضرورة قياس وتقييم أداء لوجستيات النقل بانتظام عن طريق اختبار المؤشرات الدقيقة التي تعطي تحليلات قيمة، كما أن استخدام مؤشرات القياس يساعد على تحسين مستوى الخدمة المقدمة للعملاء وتحسين جودة الخدمات، كما يساعد على تخفيض التكاليف وزيادة الربحية.



الفصل الثاني

تمهيد:

النقل جزء أساسي من صناعة النفط والغاز، ونظرًا للطبيعة الخطرة للمنتجات المنقولة، فقد يكون الأمر معقدًا، حيث يتطلب النفط الخام والغاز الطبيعي ومعدات الحفر الضخمة جميعًا طريقة خاصة وأنظمة أمان عالية، لذلك يلعب أمن الشحن وسرعة التسليم ومعدات النقل المناسبة دورًا مهمًا في سلسلة توريد النفط والغاز. بعدما تم التطرق في الفصل الأول إلى الأدبيات النظرية والتطبيقية والمفاهيم الأساسية للوجستيات النقل وتقييم الأداء اللوجستي ومؤشرات الأداء الرئيسية، وأهميتها باعتبارها أداة حديثة في عملية التقييم ككل ولوجستيات النقل للمؤسسة بصفة خاصة، سوف نسقط هذه الدراسة النظرية على الجانب الميداني، وقد قمنا باختيار المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار (ENSP) والتي قمنا بتقييم أداء وتحليل لوجستيات النقل بها ومعرفة نقاط القوة والضعف وهذا بواسطة مؤشرات الأداء الرئيسية وعليه فان هذا الفصل سوف يشمل على المبحثين التاليين:

- المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة الوطنية لخدمات الآبار ENSP
- المبحث الثاني: تقييم أداء لوجيستيات النقل بمؤسسة ENSP بواسطة مؤشرات الأداء الرئيسية (KPI)

المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة الوطنية لخدمات الآبار ENSP**المطلب الأول: نبذة عن المؤسسة**

1. التطور التاريخي للمؤسسة: المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار (م.و.خ.آ) ENSP هي أحد أهم الفروع الإستراتيجية المنبثقة عن المؤسسة الأم سوناطراك، تعود نشأتها إلى الفاتح من شهر أوت عام 1981م، حيث تزاوّل نشاطها في المجال النفطي أين تكمن مهمتها الأساسية في توفير خدمات ذات طابع نفطي. فهي تجمع جزءًا كبيرًا من الخدمات المتعلقة بوظيفة البحر، و من أهم حقول النفط والغاز جنوب الجزائر: حاسي مسعود. حاسي الرمل، اين أميناس، حوض بركين والقواعد المخطط لها في TFT، تيقنتورين (اين صالح)، أدرار، وفي شمال الجزائر: سكيكدة، بجاية، الجزائر العاصمة وأرزويو.

2. مهام المؤسسة : إن المهام الرئيسية للمؤسسة الوطنية لخدمات الآبار هي:

➤ سمننة الآبار (CD)

➤ عمليات مص وصيانة الآبار بالضغط (SP)

و لها مهام أخرى تتمثل في:

➤ ضمان صيانة كل التجهيزات التي في حوزتها.

➤ متابعة و مراقبة تطبيق المخططات السنوية و كذلك المخططات التي تتجاوز السنة و التي تهدف إلى تغطية

حاجيات السوق بما فيها إستعمال و إستهلاك المنتجات البترولية.

➤ تطوير قدرات العمال عن طريق التريصات و التكوين المستمر.

كما أنها تسعى إلى تحقيق :

✓ تحسين نوعية الخدمات التي تقدمها المؤسسة.

✓ تطوير و إعادة تأهيل هياكلها الداخلية الخاصة بالإمداد.

✓ جعل الهياكل في مستوى مقياس حماية البيئة و الأمن الصناعي.

✓ تجديد وسائل النقل البرية و معدات الصيانة.

3. إمكانيات المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار (ENSP)

لإتمام المهام التي تقوم بها المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار، جهزت هذه الأخيرة وسائل و عمال يساهمون في تقديم

الخدمات البترولية هذا من جهة، و من جهة أخرى قامت باستغلال جميع الإمكانيات الضرورية للوصول إلى الأهداف

المراد تحقيقها من خلال وضع قوانين، مخططات و برامج التنمية.

و من أهم زبائن المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار:

سوناطراك، نفطال، توات غاز، تواتل انرجي.....الخ

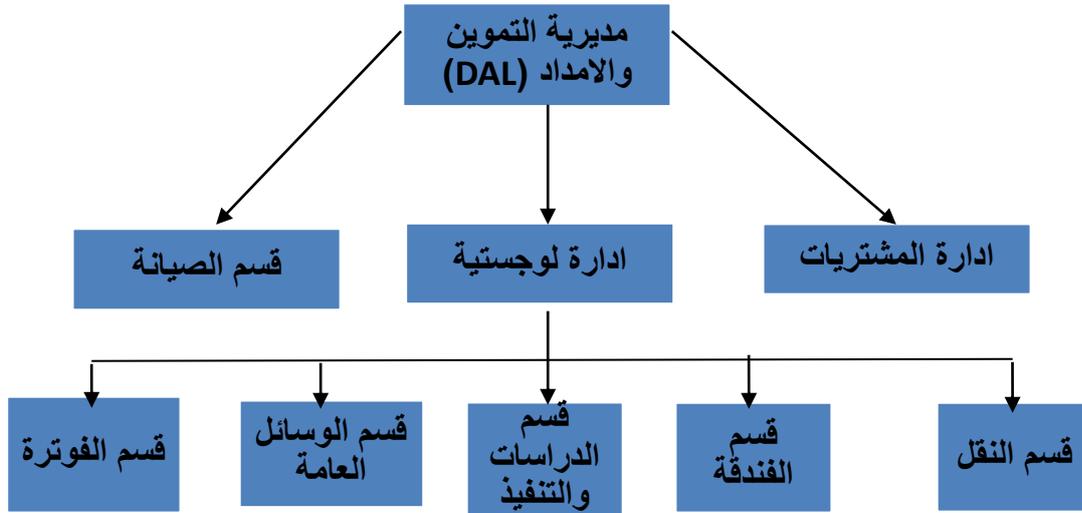
الشكل(02):البطاقة التقنية للمؤسسة الوطنية لخدمات الآبار ENSP

- اسم الشركة وغرضها الاجتماعي: المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار(م.و.خ.آ) (ENSP)
- الشركة الأم: سوناتراك 100%
- الشكل القانوني: مؤسسة اقتصادية ذات طابع خدماتي(epe/spa)
- رأس المال الاجتماعي: شركة ذات أسهم برأس مال اجتماعي 8000.000.000 دج
- الرقم الضريبي: 099930012254543
- رقم السجل التجاري: 9980122445 بتاريخ 2009/07/12
- عنوان ومقر الشركة: المنطقة الصناعية ص.ب.83، حاسي مسعود30500، ولاية ورقلة.
- المقر الرئيسي: الجزائر/ حاسي مسعود
- موقعها على الانترنت: www.enspgroup.com

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على وثائق المؤسسة

المطلب الثاني: مديرية الإمداد والتموين بالمؤسسة الوطنية لخدمات الآبار ENSP

الشكل رقم(03): الهيكل التنظيمي لمديرية الامداد والتموين بالمؤسسة الوطنية لخدمات الآبار ENSP



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على المعلومات المقدمة من المؤسسة

مديرية التموين و الإمداد (D.A L) تتلخص أشغالها في:

- تحقيق برامج التموين على المستوى الخارجي والداخلي في أحسن الظروف (تكاليف، مدة، نوعية)؛
- المساهمة في تحقيق برامج الاستثمارات المرتبطة بوسائل الإنتاج؛
- تسيير ذمت المؤسسة المالية على المدى البعيد (الاستلام، التسليم، الجرد، البيع، التنازل)؛
- تقديم كل الاحتياجات الضرورية المتعلقة بالإيواء، الإطعام، النقل؛
- إتاحة كل المواد الاستهلاكية (معدات وأدوات مكتبية، أدوات التنظيف الضرورية، معدات طبية، عتاد العمل والصيانة المخصص لجميع وحدات المؤسسة)؛
- تضمن وسيلة نقل العمال الدائمين، لاسيما الذين يعملون بصفة دورية.

تتكون مديرية التموين و الإمداد بالمؤسسة الوطنية لخدمات الآبار ENSP من :

1. إدارة المشتريات وتتكون من: إدارة المشتريات والعقود، قسم إدارة المخزون والتثبيت، خدمة المقاولات.

2. إدارة لوجستية وتتكون من: قسم النقل، قسم الفندق، قسم الدراسات والتنفيذ، قسم الوسائل العامة، قسم الفواتير.
3. قسم الصيانة ويتكون من: قسم الدراسات والمناهج، قسم الصيانة؛

● **الإدارة اللوجستية:** مهام قسم اللوجستيات هي:

- ✓ ضمان صيانة قواعد العمل وقواعد المعيشة.
- ✓ تلبية احتياجات النقل لجميع هياكل الأعمال؛
- ✓ ضمان تقديم الطعام والإقامة في ظروف جيدة ضمن تطوير الدراسات الفنية؛
- ✓ ضمان مراقبة مشاريع بناء البنية التحتية؛ التقارير اللوجستية.

يتم تنظيم الإدارة اللوجستية على النحو التالي: قسم النقل، قسم الفندق، قسم الدراسات والتنفيذ، قسم الوسائل العامة؛ قسم الفوترة.

● **مهام قسم النقل هي:**

- ✓ ضمان إدارة ومراقبة التعاقد من الباطن على النقل
- ✓ تطوير الدراسات الفنية في هذا الإطار.
- ✓ وضع المواصفات الخاصة باقتناء معدات النقل لجميع هياكل الشركة؛
- ✓ التأكد من تلبية جميع احتياجات جميع هياكل الشركة فيما يتعلق بنقل الموظفين؛
- ✓ ضمان إدارة وسائل النقل العام للشركة؛
- ✓ تطوير وتحديث إجراءات إدارة النقل وضمان نشرها على الجهات المعنية؛
- ✓ التأكد من الالتزام بالإجراءات واللوائح المتعلقة بالنقل بجميع أنواعه.
- ✓ تنسيق خدمات القسم المختلفة؛
- ✓ إعداد التقارير عن إدارة المشتريات والعقود.

● **مهام قسم الفندق هي:**

- ✓ ضمان الإقامة والإطعام في ظروف جيدة للعاملين في القواعد ومواقع البناء.
- ✓ المشاركة في وضع الخطط التشغيلية والتطويرية السنوية والمتعددة السنوات للمديرية.
- ✓ التأكد من إعداد الميزانيات وتحليلها ومناقشتها مع المتعاونين المباشرين بهدف اتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسين أنشطة تقديم الطعام والإقامة و مراقبة مقدمي الخدمة.
- ✓ وضع مواصفات خدمات تقديم الطعام والإقامة.
- ✓ المشاركة في تطوير ميزانية القسم المخصص. طلب فواتير الخدمات المقدمة وفقاً للعقود.
- ✓ ضمان الامتثال الصارم من قبل المقاول من الباطن للأحكام التنظيمية المعمول بها في صناعة الفنادق.
- ✓ ضمان تنسيق خدمات الإدارات؛ إعداد التقارير في إدارة الفنادق.

● **مهام قسم الدراسات والتنفيذ في:**

- ✓ مراقبة استكمال الدراسات الفنية المتعلقة بالمشاريع وتخطيط عمليات التفتيش الفني للمشاريع.
- ✓ ضمان تخطيط جميع الإجراءات المتعلقة بتنفيذ مشاريع البنية التحتية؛

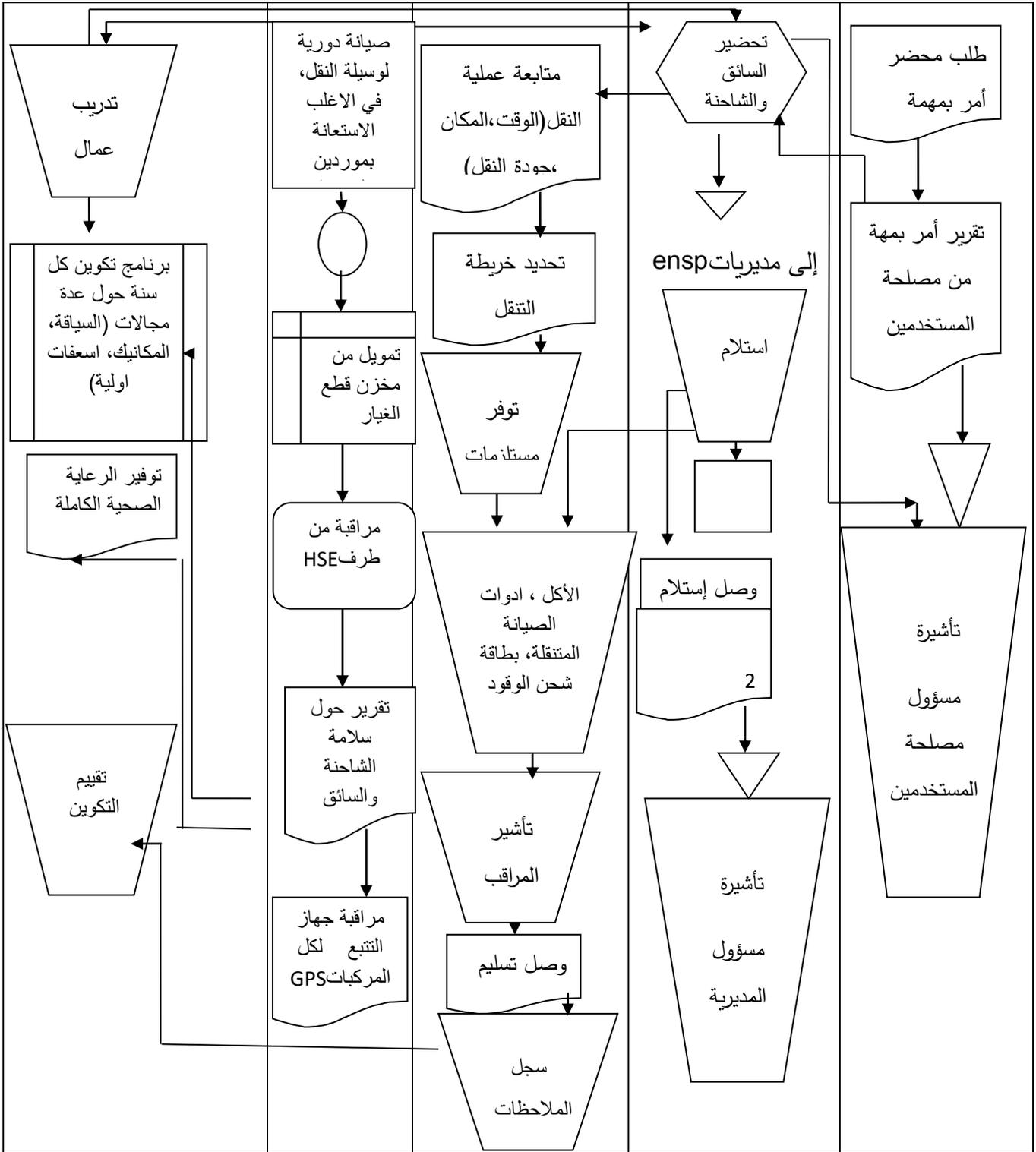
- ✓ ضمان استكمال المشاريع التي تقوم بها الشركة بما يتوافق مع المعايير والمواعيد النهائية والتكاليف؛
- ✓ إعداد البيانات والجداول الموجزة لتقييم النشاط.
- ✓ المشاركة في تطوير أساليب وإجراءات العمل والتأكد من تطبيقها.
- ✓ ضمان تنسيق خدمات الإدارات؛
- ✓ تقديم التقارير عن الدراسات والتنفيذ الإنجازات.
- مهام قسم الوسائل العامة هي:
 - ضمان صيانة وصيانة البنى التحتية للشركة (القواعد المنزلية وقواعد العمل).
 - تطوير خطط الصيانة والبناء للبنية التحتية؛
 - ضمان الامتثال للالتزامات التعاقدية من قبل مقدمي الخدمات
 - ضمان التنفيذ السليم للخدمات المقدمة من قبل المقاولين من الباطن؛
 - المشاركة في تطوير وإثراء المواصفات المتعلقة بمختلف الخدمات المتعاقد عليها من الباطن.
 - ضمان الامتثال الصارم من قبل المقاول من الباطن للأحكام التنظيمية المعمول بها في هذا المجال؛
 - المشاركة في تطوير أساليب وإجراءات العمل والتأكد من تطبيقها؛
 - طلب فواتير الخدمات المقدمة وفق العقود المعمول بها؛
 - ضمان تنسيق خدمات الإدارات؛
 - تقديم التقارير عن الموارد العامة؛

المطلب الثالث: خريطة التدفق لمصلحة النقل و لوجستيات النقل المستعملة بالمؤسسة الوطنية لخدمات الآبار

ENSP

الجدول رقم (05): خريطة توزيع المهام في مصلحة النقل

التكوين والمتابعة الصحية للسائق	الصيانة	المراقبة والمتابعة	تسليم مهام النقل والشحن	مسؤول مصلحة النقل
---------------------------------	---------	--------------------	-------------------------	-------------------



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على المقابلة

تحليل خريطة التدفق :

تبدأ الإجراءات العملية في مصلحة النقل بقيام مسؤول مصلحة النقل بطلب محضر أمر بمهمة من مصلحة المستخدمين، حيث يتم تجهيز السائق والشاحنة بشكل شامل قبل إرسالها إلى المديرية الفرعية، مع توثيق الاستلام بوصل مؤشر.

تُتابع عملية النقل بدقة من حيث الزمن، الموقع، والجودة، مع تحديد خريطة النقل وتوفير جميع المستلزمات الضرورية مثل الطعام، أدوات الصيانة المتنقلة، وبطاقات شحن الوقود كما تُجرى صيانة دورية للشاحنات، وتعتمد المؤسسة على موردين خاصين لتوفير قطع الغيار و تُراقب الشاحنات من طرف "فرق الوقاية والأمن الصناعي"، ويتم إعداد تقارير مفصلة حول سلامتها، علاوة على ذلك تشرف مديرية الإمداد على تدريب السائقين سنويًا في مجالات الأمن، الوقاية، الميكانيك، والإسعافات الأولية، كما تهتم بالصحة العامة للسائقين وتوفر لهم العلاج عند الحاجة. هذا النهج المنظم والدقيق يضمن كفاءة وفعالية عالية في عمليات النقل والشحن، مما يعزز جودة الخدمات المقدمة .

إيجابيات وسلبيات خريطة التدفق الخاصة بالنقل

الإيجابيات :

تنظيم محكم: يبدأ العمل بطلب محضر أمر بمهمة من مصلحة المستخدمين، مما يعكس وجود إجراءات رسمية ومنظمة. التجهيز الشامل: يتم تجهيز السائق والشاحنة بشكل كامل قبل الشروع في عملية النقل، مما يضمن الجاهزية التامة المتابعة الدقيقة: تُتابع عملية النقل من حيث الوقت، المكان، وجودة الشحنة، مما يضمن تنفيذ المهام بفعالية. خريطة النقل: تحديد خريطة تفصيلية للنقل وتوفير جميع المستلزمات الضرورية مثل الطعام وأدوات الصيانة المتنقلة وبطاقات شحن الوقود حيث يقدر مبلغ الشحن بـ 30000.00 دج .

الصيانة الدورية: تُجرى صيانة دورية للشاحنات، مما يساعد في الحفاظ على سلامتها وأدائها والاعتماد على موردين متخصصين.

المراقبة والتوثيق: تُراقب الشاحنات من قبل مصلحة الوقاية والأمن بالمؤسسة وتُحرر تقارير مفصلة حول سلامتها، مما يضمن سلامة النقل.

التدريب الشامل: تقوم مديرية الإمداد بتدريب السائقين سنويًا في مجالات متعددة مثل الأمن، الوقاية، الميكانيك، والإسعافات الأولية الرعاية الصحية: توفير الرعاية الصحية للسائقين عند الحاجة يعكس اهتمام المؤسسة بصحة موظفيها

السلبيات :

التعقيد البيروقراطي: وجود العديد من الخطوات والإجراءات قد يؤدي إلى بطء في اتخاذ القرارات وتنفيذ العمليات والاعتماد

على موردين خارجيين: الاعتماد على موردين خواص لتوفير قطع الغيار قد يسبب تأخيرات أو مشاكل في حال عدم توفر الموردين

ومنه نستخلص مايلي: النظام المتبع في مصلحة النقل يتسم بالفعالية والتنظيم المحكم رغم بعض النقائص، مما يضمن جودة عالية في عمليات لوجستيات النقل والشحن، ومع ذلك يمكن أن تكون الإجراءات المعقدة نقاط ضعف تحتاج إلى إدارة فعالة لضمان استمرار تحسين أكثر .

2. لوجستيات النقل المستعملة بالمؤسسة الوطنية لخدمات الآبار ENSP :

توجد أغلب أماكن استكشاف واستخراج النفط في مناطق نائية بعيدة عن العمران في معظم دول العالم، ومنها الجزائر وهذا يستدعي توفير لوجستيات نقل تتميز بدرجة عالية من معايير السلامة نظراً لقابلية النفط الخام أو منتجاته للاشتعال السريع ومن ثم حدوث كوارث مرتبطة بذلك حال حدوث أي خطأ أو تسرب نفطي .

تعرف عمليات صيانة الآبار بأنها عملية إجراء اصلاحات للآبار بعد ربطها للإنتاج نتيجة حدوث أي مشكلة في البئر خلال فترة الإنتاج وتكون عمليات الاصلاح إما باستخدام برج او بدون برج وحسب حالة البئر . إن عمليات الصيانة لها أهمية كبيرة في المحافظة على الإنتاج للبئر وبالتالي المحافظة على ديمومة الإنتاج للحقل .

مديرية الزجر (Snubbing): تعتبر أهم المديريات من حيث النشاط الإستغلالي ولطبيعة نشاط المؤسسة المتمثل في صيانة وخدمات الآبار، يستعين بلوجستيات نقل و آلات تعمل ضد ضغط البئر و هي عملية تجرى على الآبار التي تعاني من الانسداد أو الخروج المفاجئ للسائل الموجود داخل البئر و يستعمل في هذه العملية خليط كيميائي على شكل طين لإخماد البئر و تعد من اخطر العمليات على الآبار.

الجدول رقم (06): يوضح أهم لوجستيات النقل المستعملة بالمؤسسة الوطنية لخدمات الآبار ENSP

الصورة	المميزات	وسيلة النقل
	مع نظام الطاقة ، وآلة السحب ، وآلة الرفع ، و مجموعة البكرات المتحركة و نظام النقل المثبت عل الهيكل ذو الدفع الذاتي ، فإن حفارة البترول المثبتة على الشاحنة هذه لديها صفات التحريك البسيط مع التكلفة الأقل ، والأداء الموثوق ، و سعة شحنة التشغيل الثقيلة و الطاقة العابرة القوية.	حفارة البترول المثبتة على الشاحنة
	يمكنه القيام بعملية الصيانة التقليدية وعملية صيانة الآبار بالضغط في آبار النفط والغاز وبئر حقن الماء في حالة عدم وجود ضغط في حفرة البئر. هذا يمكن أن يحمي ضغط الأرض بشكل فعال ، ويقلل من تلوث طبقة الزيت ويعزز استخلاص الزيت، تتوافق الأجزاء والمكونات الرئيسية مثل كتلة التاج ، والصاري ، ونظام السفر .	حفارة البترول المثبتة على الشاحنة
	تستخدم بشكل رئيسي في خدمة صيانة الآبار في بئر الزيت والماء 4000 متر (2-7 / 8 أنابيب نفط). مع المعدات المساعدة ، يمكنها تلبية متطلبات عملية الحفر، تتكون من حاملة ذاتية الدفع 4 x 4 ، لديها أداء جيد.	حفارة البترول المثبتة على الشاحنة

المطلب الرابع: الاستقصاء الخاص بمؤشرات الأداء الرئيسية للوجستيات النقل بمصلحة النقل

الجدول رقم (07): قائمة الاستقصاء الخاصة بلوجستيات النقل بالمؤسسة

لا	نعم	تحديد أداء لوجستيات النقل
	X	1- هل هناك التزام بالمواعيد الزمنية للتسليم في الوقت المحدد ؟
	X	2- هل يتم الإبلاغ عن الأصناف التالفة أثناء النقل؟
	X	3- هل يتم الإبلاغ عن الأصناف المفقودة أثناء النقل وكيف تتم معالجتها؟
	X	4- هل يتم تحديد وقت التسليم بالأيام أو بالشهر أو لا يحدد؟
	X	5- هل هناك تقييد بعمليات التسليم (المرسلة /المستلمة) ؟
	X	6- هل هناك ارتفاع كبير في تكلفة النقل (متعلقة بالشحن والتأمين والخلص الجمركي والتعبئة والتغليف والتخزين) ؟
	X	7- هل توجد ديون على المؤسسة يوما ما عجزت عن تسديدها؟
	X	8- هل هناك جودة للخدمة فيما يتعلق بتلبية احتياجات العملاء ؟
	X	9- هل العميل دائما يكون راضي ؟
	X	10- هل توجد سياسة لتقليل عدد الأخطار؟
	X	11- هل يتم متابعة ردود فعل العملاء وتحليل ملاحظاتهم حول لوجستيات النقل ؟
	X	12- هل مصلحة النقل لديكم تتمتع بمرونة في العمليات اللوجستية (التكيف مع الظروف الطارئة) ؟
	X	13- هل يتم تقييم كفاءة خدمات النقل ؟
X	X	14- هل يتم التقييد بمبدأ العمل ضمن الموارد المتاحة وبأقل تكلفة ؟
	X	15- هل العدد الإجمالي للمركبات لديكم كافي ؟
	X	16- هل الحركة النقل المخطط لها مسبقا ؟
	X	17- هل يتم خضوع عمال مصلحة النقل لتدريبات وخاصة السائقين ؟
	X	18- هل يتم احتساب ساعات عمل المركبات والتقييد بها ؟
	X	19- هل تجهز تقارير استلام المركبات بأدوات اللازمة ؟
	X	20- هل تدرج بالتفصيل في سجل تسلسلي أو ملف تسلسلي المركبات المدخلة بشكل صحيح؟
	X	21- هل تخضع جميع مركبات النقل لعمليات الصيانة ولكل مركبة في الشهر ؟
	X	22- هل خدمة النقل المستوفى في مقابل الطلب ؟
	X	23- هل يتم من التحقق المركبات التي تلي المعايير الميكانيكية ومعايير السلامة ؟
X	X	24- هل هناك عقد مع مؤسسات شحن الوقود ؟

	X	25- هل يتم تأجير المركبات وقت الحاجة ؟
	X	26- هل عدد معدات الأمن وسلامة كافية ؟
	X	27- هل تجري معاينة عدد حوادث النقل؟
	X	28- هل يوجد دليل على أن جميع الخدمات التي تؤدي يجري تقييمها ؟
	X	29- هل يتم تحضير تقرير حركة دخول وخروج وسائل النقل ؟
	X	30- هل يوجد دليل على أن جميع الخدمات التي تؤدي يجري تقييمها من حيث النوعية والإنجاز ؟
X	X	31- هل هناك الموثوقية في عمليات النقل وهل تعرضتم إلى تسريب للمعلومات ؟
	X	32- هل الطلبات كاملة من حيث الكمية ؟

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مؤشرات الأداء الرئيسية الخاصة بلوجستيات النقل و الإجابات المقدمة من طرف مسؤول مصلحة النقل في المؤسسة (مقابلة مع السيد إبراهيم ياسين)

مع العلم أن الإجابات ب "نعم" تمثل نقاط قوة بالنسبة للمؤسسة، بينما الإجابات ب "لا" تمثل نقاط ضعف.

• تحليل نتائج الاستقصاء

من خلال الدراسة السابقة لواقع لوجستيات النقل المتعلقة بالمؤسسة الوطنية لخدمات الآبار ، لاحظنا أنه نظام فعال وجيد و يظهر في الإجابات التي كان معظمها "نعم" وهي نقاط قوة، مع وجود بعض من النقائص كانت في الأسئلة التي تم الإجابة عنها ب "لا" والتي تعتبر نقاط ضعف تمس وظيفة النقل، و يمكن أن نبرزها كما يلي:

نقاط القوة: و تتمثل في:

1. الالتزام الصارم بالمواعيد الزمنية: تحرص المديرية على تسليم الشحنات في الوقت المحدد دون أي تأخير، مما يعزز موثوقية خدماتها.
2. الجودة والتحكم الدقيق في الأصناف التالفة : تقوم بالإبلاغ الفوري عن أي أصناف تالفة خلال عمليات النقل، مما يضمن حصول العملاء على منتجات عالية الجودة.
3. الخدمة الفعّالة والموثوقة :تضمن تحديد وتنفيذ جدول زمني دقيق لتسليم الشحنات وفقاً لاحتياجات العملاء، مما يعكس مهنتنا وكفاءتنا في تقديم الخدمات.
4. السيطرة الشديدة على عمليات التسليم : نقوم بتتبع الشحنات بدقة وفعالية من مرحلة الشحن إلى مرحلة الاستلام، مما يضمن تسليمها بأمان وبحالة ممتازة.

5. التكلفة الاقتصادية والمالية الحكيمة: تتبنى استراتيجيات إدارة التكاليف بشكل قوي ومحكم لتحقيق التوازن بين الجودة والتكلفة وضمان استمرارية الأعمال.
6. تحقيق رضا العملاء وتحسين الجودة بقوة: تسعى بكل قوة لتحقيق رضا العملاء وتحسين جودة الخدمة من خلال الاستماع لملاحظاتهم وتلبية توقعاتهم بكل دقة .
7. التحليل الدقيق والاستفادة من ردود العملاء: تقوم بتحليل ردود العملاء بشكل دقيق وفعال، وتستخدم هذه الملاحظات لتحسين العمليات وزيادة رضا العملاء.
8. تحسين كفاءة الخدمات بشكل موثوق وفعال: تحرص بشدة على تقييم وتحسين كفاءة خدمات النقل بشكل موثوق ومستمر لضمان تحقيق أفضل النتائج.
9. الاستفادة القصوى من الموارد المتاحة بأقل تكلفة: تعمل بكل قوة على العمل ضمن الموارد المتاحة بأقل تكلفة ممكنة دون المساس بجودة الخدمة المقدمة.
10. التخطيط الاستراتيجي والتنظيم الفعال: تقوم بتخطيط وتنظيم العمليات بشكل قوي ومتقن مسبقاً لتحقيق أعلى مستويات الكفاءة والفعالية
11. تدريب وتأهيل العمال بشكل دقيق وموجه: تضمن تدريب وتأهيل العمال، بما في ذلك السائقين، بشكل دقيق وفعال لضمان سلامة العمليات وجودة الخدمة.
12. رصد وصيانة المركبات بدقة وانتظام: تقوم برصد وصيانة المركبات بدقة وانتظام للحفاظ على كفاءتها وسلامتها وجاهزيتها للخدمة .
13. تلبية الاحتياجات الفورية للعملاء بقوة وفعالية: تقدم الخدمات بروح الجهد والاهتمام الشديد لتلبية الاحتياجات الفورية للعملاء بأعلى مستويات الكفاءة والجودة.
14. ضمان السلامة و الموثوقية بكفاءة وصرامة: تحرص بشدة على ضمان سلامة العمليات والشحنات والحفاظ على موثوقيتها دون تنازل عن أي جانب من جوانب الجودة والسلامة.
15. التقييم المستمر والتحسين المستمر بقوة وإصرار: تقوم بتقييم الخدمات والعمليات بشكل مستمر وتعمل بجد على تحسينها وتطويرها لتحقيق أفضل النتائج وتلبية تطلعات العملاء.
- نقاط الضعف: و تتمثل في ما يلي:
1. عدم وجود حسابات فعلية و تقييمات دورية وبشكل دقيق قد يؤدي إلى عدم قدرة المؤسسة على تلبية توقعات العملاء؛
 2. ارتفاع تكاليف النقل بما في ذلك الشحن، التأمين؛
 3. ارتفاع تكاليف الاتفاقيات المبرمة من اجل توفير وسائل النقل الخاصة بعمليات المؤسسة؛
 4. بإمكان المؤسسة شراء وسائل نقل خاصة بها بدل من إبرام اتفاقيات مكلفة.

تقييم عام للوجستيات النقل:

تتميز المؤسسة بعدة نقاط قوة تجعلها متميزة في سوق خدمات الآبار، فهي تتميز بالالتزام الصارم بالمواعيد الزمنية، مما يعزز موثوقية خدماتها ويجعلها الخيار الأمثل للعملاء الذين يهتمون بتسليم الخدمات في الوقت المحدد، بالإضافة إلى ذلك فإن المؤسسة تضع جودة خدماتها في صلب اهتماماتها، حيث تقوم بالتحكم الدقيق في لوجستيات النقل.

تبرز الخدمة الفعّالة و الموثوقة كعنصر آخر من نقاط قوة المؤسسة، بحيث تعتمد على جداول زمنية دقيقة لتلبية احتياجات العملاء، علاوة على ذلك، تقوم بتحليل ردود العملاء بشكل دقيق وفعال، وتستخدمها لتحسين الخدمات ، مما يعكس التزامها بتحقيق أعلى مستويات الكفاءة، ومع ذلك يوجد بعض نقاط الضعف التي ينبغي التركيز عليها، مثل ارتفاع تكاليف النقل بسبب الاعتماد على لوجستيات نقل خارجية عن طريق إبرام العقود مع مؤسسات النقل، والتي يمكن أن تؤثر على العملاء وربحية المؤسسة إذا لم تتم معالجتها بشكل فعال.

المبحث الثاني: تقييم أداء لوجستيات النقل بمؤسسة ENSP بواسطة مؤشرات الأداء الرئيسية (KPI)
تعتبر مؤشرات الأداء الرئيسية للوجستيات النقل أداة قوية لقياس وتحسين كفاءة وفعالية عمليات النقل، ويتناول هذا العرض كيفية تحليل هذه المؤشرات بشكل منهجي لاتخاذ قرارات مستنيرة وتحسين الأداء اللوجستي.
المطلب الأول: مؤشر الأداء الرئيسي معدل التسليم في الوقت المحدد

الجدول رقم(08): عرض بطاقة مؤشر الأداء الرئيسي معدل التسليم في الوقت المحدد

الوحدة التنظيمية	قسم الخدمات اللوجستية والنقل	الإدارة	مديرية النقل ب Snubbing
الهدف	تقديم تسليم في الوقت المحدد بأعلى معايير الجودة		
مسؤول الهدف	شريف نصر الدين العربي، جبيلية محمد		
وصف الهدف	تحسين معدلات التسليم في الوقت المحدد وفق معايير الجودة في الخدمة المطلوبة		
اسم مؤشر الأداء الرئيسي	التسليم في الوقت المحدد		
نوع المؤشر	فعالية/ كفاءة	مستوى المؤشر	استراتيجي/تشغيلي
المسؤول عن المؤشر	مسؤولو جودة النقل بالمؤسسة	وزن المؤشر	90%
الغرض من القياس	قياس معدل الوقت المستغرق لانجاز الخدمة المقدمة وذلك من اجل تقديم خدمات بأعلى معايير الجودة		
المستوى المستهدف	05 أيام	المرجعية	كفاءة/فعالية
العتبات	07 أيام فأقل	أكثر من 07 أيام وأقل من 10 أيام	10 أيام فأكثر
صيغة القياس	معدل التسليم في الوقت المحدد (%)=عدد عمليات التسليم في الوقت المحدد/إجمالي عدد عمليات التسليم × 100		
وحدة القياس	عدد (أيام)	خط الأساس	07 أيام
تكرار القياس	شهري		
مصدر البيانات	قاعدة بيانات نظام الخدمات اللوجستية الخاصة بالنقل		
المسؤول عن جمع البيانات	مسؤولو متابعة لوجستيات النقل بالمؤسسة		
تكرار جمع البيانات	الكثروني		
عرض البيانات	Bullet Graph		
ملاحظات	يتم الأخذ بعين الاعتبار حساب الوقت منذ البدء بالخدمة حتى الانتهاء منها مع استثناء الفترة التي تكون فيها لوجستيات النقل معطلة لسبب ما.		

معدل التسليم في الوقت المحدد			مؤشر الأداء الرئيسي KPI			
أسبوعي			تكرار القياس			
العام/الشهر	الأسبوع	النتيجة	المستهدف	بالأيام	بالأيام	فاكتر
2024 شهر أفريل	01	07	05	07 فأقل	10 إلى 07	10 فاكتر
	02	06	05	07 فأقل	10 إلى 07	10 فاكتر
	03	07	05	07 فأقل	10 إلى 07	10 فاكتر
	04	05	05	07 فأقل	10 إلى 07	10 فاكتر

إعداد الطالبتين اعتمادا على المعلومات المقدمة من المؤسسة (مقابلة)

جدول رقم (09): بيانات مؤشر الأداء الرئيسي لمعدل التسليم في الوقت المحدد

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على المعلومات المقدمة من المؤسسة (المقابلة)

معدل التسليم في الوقت المحدد (%) = عدد عمليات التسليم في الوقت المحدد / إجمالي عدد عمليات التسليم × 100

$$100 \times 04 \div 04 = 100\%$$

تحليل بيانات المؤشر: من خلال البيانات المقدمة في الجدول نلاحظ أن المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار ensp تحقق نسبة 100% في معدل التسليم في الوقت المحدد للخدمات التي تقدمها للعملاء وهذا يحقق أداء جيد للوجستيات النقل الخاصة بها فتسليم الخدمات في الوقت المحدد يكسب رضا العملاء و يحقق جودة في الخدمات المقدمة وكذلك استغلال أكبر للوجستيات النقل المتوفرة بالمؤسسة مما يسمح بتنفيذ أكبر قدر من الطلبات على مستوى خدمات الآبار.

- إن تحقيق مؤشر معدل التسليم في الوقت المحدد في المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار يعد احد أهم المؤشرات لقياس أداء لوجستيات النقل ويعتبر أيضا ضمن مؤشرات الجودة التي سعت المؤسسة لتحقيقها.
 - **نظام الجودة:** هو نظام عالمي موحد لمقياس الجودة اتفق عليه عالميا ليكون وثيقة دولية لضمان جودة الإدارة وهو يقوم بالتدقيق على أن ماتقوم به المؤسسة من أعمال تتطابق مع الإجراءات والسياسات التي قدمت بكتابتها واعتمادها.
- حصلت المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار في سنة 2013 على شهادة الايزو للجودة ISO9001 نسخة 2008.
- ISO9001:** نظام الجودة مصمم للمنظمات التي تكون ضمن أنشطتها التصميم والتطوير والإنتاج والتشغيل والخدمة وإدارة جودة مدخلاتها وعملياتها ومخرجاتها بشكل فعال.

أ_ المفاهيم الأساسية ISO9001 :

- _ التركيز على إرضاء الزبون
- _ وجود القيادة الفعالة
- _ إدارة الأنشطة كعمليات
- _ إشراك وتعاون الموظفين
- _ وجود آلية للتطوير المستمر
- _ بناء القرارات طبقا للحقائق
- _ تحقيق المنفعة المتبادلة

ب_ سياسة الجودة في مؤسسة ENSP :

- في الوقت الذي تزداد فيه المنافسة في أسواق الخدمات النفطية يبقى نظام الجودة الوسيلة الأكثر فعالية التي تتيح للمؤسسة الحفاظ على سمعتها ونمو وزيادة حصتها السوقية.
- تعهدت المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار ENSP على الحفاظ والتطبيق المستمر للمنهج المتبع، والعمل على التحسين المستمر لمنشآتها.

بما أن المؤسسة حائزة على شهادة الايزو في الجودة هذا يحقق مايلي :

- _ معدلات التسليم في الوقت المحدد بالمؤسسة تفوق 90%.
 - ضمان التسليم في الوقت المناسب، يساهم في رضا العملاء ويقلل من خطر التشويش في سلسلة التوريد.
 - _ يعكس درجة تلبية الخدمات لتوقعات العملاء، مما يوفر رؤى حول أداء الجودة العام
 - _ يساهم استخدام هذا المؤشر في متابعة وتحسين جودة الخدمات للوجستيات النقل، مما يعزز الأداء العام للمؤسسة ويسهم في تحقيق التميز في إدارة الجودة.
- تمثل إدارة الجودة العمود الفقري للمؤسسة، حيث يتوقع منها أن تضمن للمؤسسة تحقيق توازن بين الكفاءة التشغيلية ورضا العملاء، تُعدّ مؤشرات الأداء الرئيسية في إدارة الجودة الدليل الذي يوفر للمسيرين رؤى دقيقة حول أداء العمليات والتحديات التي يمكن مواجهتها، من خلال تحليل هذه المؤشرات بشكل شامل، يمكن للمؤسسة تحسين عملياتها وبالتالي، رفع مستوى جودة خدماتها.

المطلب الثاني: مؤشر الأداء الرئيسي الطلبيات بالكامل (تعبئة الطلب)

الجدول رقم (10): عرض بطاقة مؤشر الأداء الرئيسي للطلبيات بالكامل (تعبئة الطلب)

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على المعلومات المقدمة من المؤسسة (المقابلة)

الوحدة التنظيمية	قسم الخدمات اللوجستية والنقل	الإدارة	مديرية النقل ب Snubbing
الهدف	قياس النسبة المئوية لطلبات العملاء التي يتم الوفاء بها بالكامل وفي الوقت المحدد		
مسؤول الهدف	شريف نصر الدين العربي، جبيلية محمد		
وصف الهدف	يساعد تتبع هذا المؤشر المؤسسة على تقييم قدرتها على تلبية متطلبات العملاء والحفاظ على مستوى خدماتها، كلما كان النسبة أعلى تشير إلى أن المؤسسة تدير عملياتها والوفاء بالطلبات بشكل فعال		
اسم مؤشر الأداء الرئيسي	الطلبات بالكامل (تعبئة الطلب)		
نوع المؤشر	فعالية/ كفاءة	مستوى المؤشر	استراتيجي/تشغيلي
المسؤول عن المؤشر	مسؤولو جودة النقل بالمؤسسة	وزن المؤشر	90%
الغرض من القياس			
المستوى المستهدف	15 طلب كامل	المرجعية	كفاءة/فعالية
الاعتبات	10 طلبات كاملة فأكثر	أكثر من 05 طلبات وأقل من 10 طلبات	05 طلبات كاملة فأقل
صيغة القياس	بالكامل (تعبئة الطلب) = عدد الطلبات المنفذة بالكامل وفي الوقت المحدد/العدد الإجمالي للطلبات المقدمة خلال فترة محددة $\times 100$		
وحدة القياس	عدد (الطلبات)	خط الأساس	10 طلبات
تكرار القياس	أسبوعي		
مصدر البيانات	قاعدة بيانات نظام الخدمات اللوجستية الخاصة بالنقل		
المسؤول عن جمع البيانات	مسؤولو متابعة لوجستيات النقل بالمؤسسة		
تكرار جمع البيانات	الالكتروني		
عرض البيانات	Bullet Graph		
ملاحظات	يتم الأخذ بعين الاعتبار انجاز الطلبات كاملة و في الوقت المحدد		

بالكامل (تعبئة الطلب)			مؤشر الأداء الرئيسي KPI				
أسبوعي			تكرار القياس				
ج د و ل ر ق م) 1 1	العدد الإجمالي للطلبات المستلمة	X	العدد	عدد	الأسبوع	العام/الشهر	
			10	الطلبات المنفذة بالكامل	10	01	2024
			12	12	02	شهر أبريل	
			13	13	03		
			10	10	04		

(: بيانات مؤشر الأداء الرئيسي للطلبات بالكامل (تعبئة الطلب)

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على المعلومات المقدمة من المؤسسة (المقابلة)

بالكامل (تعبئة الطلب) = عدد الطلبات المنفذة بالكامل وفي الوقت المحدد / العدد الإجمالي للطلبات المقدمة خلال فترة محددة × 100

$$100 \times \frac{45}{45} = 100\%$$

تحليل بيانات المؤشر: من خلال البيانات المقدمة في الجدول نلاحظ أن عدد الطلبات الكاملة وفي الفترة المحددة بالمؤسسة الوطنية لخدمات الآبار ENSP يساوي 100٪، مما يعطي المؤسسة ميزة تنافسية قوية على مستوى خدمات الآبار ويجعل أداء لوجستيات النقل بالمؤسسة يحقق أداء جيد و بأعلى جودة من الخدمات المقدمة ، مما نلاحظه أيضا أن المؤسسة تعمل جاهدة وبكل إمكانياتها اللوجستية المتوفرة على تنفيذ كل الطلبات المستلمة الخاصة بخدمات الآبار وفي الوقت المحدد وهذا من أجل كسب رضا العملاء والريادة في مجالها .

مديرية النقل ب Snubbing	الإدارة	قسم الخدمات اللوجستية والنقل	الوحدة التنظيمية
-----------------------------------	---------	---------------------------------	------------------

المطلب الثالث: مؤشر الأداء الرئيسي بدون أخطاء (دقة الطلب)

الجدول رقم(12): عرض بطاقة مؤشر الأداء الرئيسي بدون أخطاء (دقة الطلب)

مؤشر يقيس الأداء الأساسي اللوجستي الحيوي لنسبة الطلبات التي تم تسليمها دون أخطاء من			الهدف
بدون أخطاء (دقة الطلب)		مؤشر الأداء الرئيسي KPI	
شريف نصر الدين العربي، جبايلية محمد			مسؤول الهدف
تحسين العمليات اللوجستية للعمل بسلاسة وكفاءة مع الحفاظ على مستويات عالية من رضا العملاء			وصف الهدف
بدون أخطاء (دقة الطلب)			اسم مؤشر الأداء الرئيسي
استراتيجي/تشغيلي	مستوى المؤشر	فعالية/ كفاءة	نوع المؤشر
90%	وزن المؤشر	مسؤولو جودة النقل بالمؤسسة	المسؤول عن المؤشر
التحقق من دقة الطلبات المقدمة كاملة غير منقوصة			الغرض من القياس
كفاءة/فعالية	المرجعية	15 طلب بدون خطأ	المستوى المستهدف
05 طلبات فأقل بدون أخطاء	أكثر من 05 طلبات وأقل من 10 طلبات بدون أخطاء	10 طلبات بدون أخطاء فأكثر	العتبات
دقة الطلب = العدد الإجمالي للأوامر الخالية من الأخطاء / العدد الإجمالي للأوامر × 100			صيغة القياس
10 طلبات بدون أخطاء	خط الأساس	عدد (طلبات خالية من الأخطاء)	وحدة القياس
أسبوعي			تكرار القياس
قاعدة بيانات نظام الخدمات اللوجستية الخاصة بالنقل			مصدر البيانات
مسؤولو متابعة لوجستيات النقل بالمؤسسة			المسؤول عن جمع البيانات
الالكتروني			تكرار جمع البيانات
Bullet Graph			عرض البيانات
/			ملاحظات

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على المعلومات المقدمة من المؤسسة (المقابلة)

جدول رقم (13): بيانات مؤشر الأداء الرئيسي بدون أخطاء (دقة الطلب)

أسبوعي		تكرار القياس		
عدد الطلبات المستلمة للتنفيذ	عدد الطلبات المنفذة بدون أخطاء	الأسبوع	العام/الشهر	
10	10	01	2024 شهر أبريل	
12	12	02		
13	13	03		
10	10	04		

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على المعلومات المقدمة من المؤسسة (المقابلة)

دقة الطلب = العدد الإجمالي للأوامر الخالية من الأخطاء / العدد الإجمالي للأوامر × 100

$$100 \times \frac{45}{45} = 100\%$$

تحليل بيانات المؤشر: من خلال البيانات المقدمة في الجدول نلاحظ أن عدد الأوامر الخالية من الأخطاء بالمؤسسة الوطنية لخدمات الآبار ENSP يساوي 100٪، مما سمح المؤسسة من تحسين العمليات اللوجستية للعمل بسلاسة وكفاءة مع الحفاظ على مستويات عالية من رضا العملاء وجعل أداء لوجستيات النقل بالمؤسسة يحقق كفاءة وفعالية على المستويين الاستراتيجي والتشغيلي في مجال خدمات الآبار، والاستغلال الأمثل لجميع اللوجستيات المتوفرة. وفيما يخص هذا المؤشر وحسب النشاط الأساسي للمؤسسة فإن ترجمة المؤشر تشير إلى أن لوجستيات النقل تعمل وفق نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية، وبما أن المؤسسة حائزة على شهادة الأيزو للصحة والسلامة المهنية 2018 (ISO 45001) وهي مواصفات التقييم المعترف به دولياً لأنظمة إدارة الصحة والسلامة المهنية، تمكن المؤسسة من إدارة مخاطرها التشغيلية وتحسين أدائها ويوفر عدة مزايا منها:

- إظهار مستويات عالية من الصحة والسلامة المهنية عند تقديم العطاءات للعقود الدولية أو التوسع محلياً
- تعزيز بيئة عمل آمنة وصحية
- الحد من الحوادث المحتملة وتحسين الأداء العام للموظفين

تحليل شامل لمؤشرات الأداء الرئيسية المطبقة في تقييم أداء لوجستيات النقل بالمؤسسة الوطنية لخدمات

الآبار ENSP

تلعب مؤشرات الأداء الرئيسية دوراً مهماً في نجاح إدارة سلسلة التوريد ككل وإدارة لوجستيات النقل بصفة خاصة، فمن خلال تطبيق مؤشرات الأداء الرئيسية يمكن للمؤسسة الوطنية لخدمات الآبار قياس وتتبع أدائها، وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين، واتخاذ قرارات تعتمد على البيانات، كما يمكن أن تساعد مؤشرات الأداء الرئيسية المؤسسة على تبسيط عملياتها، وتقليل التكاليف، وتحسين العمليات، وتعزيز رضا العملاء.

من حيث المنظور المالي، يمكن أن تساعد مؤشرات الأداء الرئيسية المؤسسة على تقليل مستويات المخزون، وتحسين التدفق النقدي، وزيادة الربحية.

من حيث منظور العميل، يمكن أن تساعد مؤشرات الأداء الرئيسية المؤسسة على تقديم خدماتها في الوقت المحدد، و تقديم طلبات كاملة غير منقوصة وتحسين دقة الطلب.

من حيث منظور تشغيلي، يمكن أن تساعد مؤشرات الأداء الرئيسية المؤسسة على قياس أداء الموردين وتحسينها، وتحسين كفاءة وفعالية خدماتها، من خلال التركيز على مؤشرات الأداء الرئيسية المناسبة، كما يمكن للمؤسسة تحسين أداء سلسلة التوريد الإجمالية واكتساب ميزة تنافسية في السوق.

ومن ايجابيات تطبيق مؤشرات الأداء الرئيسية في إدارة اللوجستيات بالمؤسسة:

1- **الرؤية المحسنة:** توفر مؤشرات الأداء الرئيسية للمؤسسة رؤية في الوقت الفعلي في عمليات ادارة اللوجستيات الخاصة بها، من خلال تتبع مؤشرات الأداء الرئيسية مثل أوقات التسليم ودقة الطلب ومستويات المخزون، يمكن للمؤسسة تحديد المشكلات بسرعة واتخاذ الإجراءات التصحيحية لتحسين الأداء.

2- **العمليات المحسنة:** يمكن أن تساعد مؤشرات الأداء الرئيسية المؤسسة على تحسين عملياتها اللوجستية الخاصة بها من خلال تحديد الاختلالات وعدم الكفاءة، بحيث إذا كانت مؤشرات الأداء الرئيسية الخاصة بالمؤسسة لفعالية الخدمات منخفضة، فيمكنها التحقيق في السبب الجذري للمشكلة واتخاذ الإجراءات التصحيحية لتحسين الأداء.

3- **التكاليف المخفضة:** يمكن أن تساعد مؤشرات الأداء الرئيسية المؤسسة على تقليل التكاليف من خلال تحديد مناطق الخلل وعدم الكفاءة.

4- **رضا العملاء المحسن:** يمكن أن تساعد مؤشرات الأداء الرئيسية المؤسسة على تحسين رضا العملاء عن طريق قياس مؤشرات الأداء وتتبعها مثل دقة الطلب وأوقات التسليم و من خلال مقابلة أو تجاوز (المستهدف) توقعات العملاء، كما يمكنها بناء ولاء العملاء واكتساب ميزة تنافسية في السوق.

تعد مؤشرات الأداء الرئيسية ضرورية للمؤسسة التي ترغب في تبسيط عمليات سلسلة التوريد ، و تقييم أداء لوجستيات النقل الخاصة بها ومعرفة نقاط القوة والضعف لديها وهذا من أجل تقليل التكاليف، وتحسين العمليات، وتعزيز رضا العملاء .

خلاصة الفصل:

ترتبط مؤشرات الأداء الرئيسية ارتباطاً مباشراً بالأهداف اللوجستية الإستراتيجية والتشغيلية للمؤسسة، مما يساعد على تقييم التقدم والفعالية في تحقيق هذه الأهداف، ومن ناحية أخرى تركز مؤشرات الأداء الرئيسية على تتبع وتقييم حالة العمليات أو الأنشطة أو جوانب الأداء المحددة، مما يوفر رؤى قيمة في مختلف مجالات العمل.

الخطمة

في ختام هذه الدراسة حول تقييم أداء لوجستيات النقل بواسطة مؤشرات الأداء الرئيسية في مجال خدمات الآبار، اتضح أن هذه المؤشرات ليست مجرد أدوات قياس بل هي أداة إستراتيجية حيوية لتحقيق التميز والابتكار في هذا القطاع، لقد أظهرت الدراسة أن الاعتماد الفعال على مؤشرات الأداء الرئيسية في تقييم أداء لوجستيات النقل يمكن أن يحدث فرقاً جوهرياً في تحسين الكفاءة التشغيلية، وتعزيز السلامة، وضمان رضا العملاء، تعتبر مؤشرات الأداء الرئيسية وسيلة قوية لتحديد نقاط القوة والضعف في العمليات التشغيلية، مما يتيح للمؤسسة اتخاذ قرارات قائمة على بيانات دقيقة وموثوقة، ومن خلال تطبيق هذه المؤشرات، يمكن للمؤسسة ليس فقط تحسين جودة خدماتها بل أيضاً تحقيق مستويات عالية من التنافسية في مجال خدماتها، وتتجلى أهمية هذه المؤشرات في قدرتها على توفير رؤية شاملة للأداء الفعلي مقابل الأهداف المحددة المحققة والمستهدفة على المدى البعيد، وهذا مما يسهم في الكشف المبكر عن أي انحرافات ومعالجتها ومعرفة نقاط القوة والزيادة في تحسينها بما يحقق جودة في الخدمات المقدمة.

ختاماً، يُعد الالتزام باستخدام وتطوير مؤشرات الأداء الرئيسية استثماراً استراتيجياً لا غنى عنه للمؤسسة الوطنية لخدمات الآبار ENSP التي تسعى إلى التفوق المستدام والريادة في مجالها.

إن إسقاط الجانب النظري على المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار ENSP، قد أظهر لنا أن مؤشرات الأداء الرئيسية لها دور مهم في تقييم أداء لوجستيات النقل بالمؤسسة وكيف تساهم مصداقية المعلومات اللوجستية في تقييم الأداء، والذي تبين لنا أن مستوى أداء لوجستيات النقل بها جيد مع الحرس على الاهتمام به أكثر، من أجل تحقيق كفاءة وفعالية أكبر في مجال خدمات الآبار.

اختبار صحة الفرضيات فقد بينت الدراسة الميدانية النتائج التالية:

- بالنسبة للفرضية الأولى : أكدت الدراسة التطبيقية صحة هذه النظرية باعتبار أن أداء لوجستيات النقل الحالية بالمؤسسة الوطنية لخدمات الآبار ENSP يحقق مؤشر التسليم في الوقت المحدد ، حيث تقوم المؤسسة بتحديد وقت التسليم بالأيام أو الأسابيع أو الشهور ، ويكون تحديد متفق عليه مسبقاً وكافي لنقل احتياجات المديرية الفرعية، وحسب المعلومات المقدمة لنا من خلال إجراء المقابلة لم يحدث لهم أي مشكل في وقت النقل والشحن إلى حد الآن.

- بالنسبة إلى الفرضية الثانية: بينت الدراسة التطبيقية صحة الفرضية، حيث أن أداء لوجستيات النقل الحالية بالمؤسسة الوطنية لخدمات الآبار ENSP يحقق مؤشر تنفيذ الطلبات بالكامل، حيث أن المؤسسة في اغلب الأوقات توفر كل احتياجات لوجستيات النقل الضرورية للمديرية وأيضاً تقوم بالاستعانة بالموردين الخارجيين للتكفل بعملية النقل بجميع خدماتها شحن وصيانة وتوفير سائق خاص .

- بالنسبة للفرضية الثالثة: أكدت الدراسة التطبيقية صحة الفرضية حيث أن أداء لوجستيات النقل الحالية بالمؤسسة الوطنية لخدمات الآبار ENSP يحقق مؤشر الطلبات بدون أخطاء، حيث يتم الاعتماد على عمال الأمن والوقاية بشكل كبير لمتابعة عملية النقل و توعية السائقين وتدريبهم.

نتائج الدراسة: إن القيمة المضافة من استخدام مؤشرات الأداء الرئيسية في تقييم أداء لوجستيات النقل بالمؤسسة الوطنية لخدمات الآبار ENSP تتمثل في مايلي:

- ✓ تقديم عرض رقمي تفصيلي للنتائج التي ترغب المؤسسة بتحقيقها
- ✓ تحديد الفجوة بين الأداء الحالي والأداء المطلوب والمستهدف للوجستيات النقل بالمؤسسة
- ✓ التعرف على أماكن الخلل والمشكلات في الأداء المقدم للوجستيات النقل وتحديد الأولويات
- ✓ التعرف على المخاطر المحيطة بنشاطها
- ✓ توفير مدخلات تساعد في عملية التخطيط واتخاذ القرار لتعزيز عملية التحسين المستمر في أداء لوجستيات النقل بالمؤسسة
- ✓ توفير بيانات تساعد في سرعة اتخاذ الإجراءات التصحيحية والوقائية من أجل التحسين المستمر في الأداء
- ✓ أداة تحفيز عند تحقيق نتائج جيدة
- ✓ تعزيز التواصل الفعال مع أصحاب اتخاذ القرار
- ✓ تعزيز التواصل الفعال بين الوحدات التنظيمية لتحقيق الأهداف الإستراتيجية والتشغيلية للوجستيات النقل بها
- ✓ التمكين من مقارنة النتائج بالمعايير العالمية أو بالمنافسين وتحديد الفرص المستقبلية في مجال خدمات الآبار

الاقتراحات المقدمة:

- ✓ تطوير واستعمال برامج متطورة من أجل جمع البيانات الدقيقة التي توفر مخرجات ذات قيمة تساهم في تحسين الأداء اللوجستي والأداء العام بصفة عامة بالمؤسسة
- ✓ الاهتمام بتقليل تكاليف النقل من شأنه أن يزيد في ربحية المؤسسة

آفاق الدراسة:

لا شك أنه رغم الجهود المبذولة في إتمام هذا البحث، فإن هذا الأخير لا يخلو من النقائص، إلا أننا نأمل ان يكون جسر يربط بين البحوث السابقة فأضاف إليها بعض المستجدات لإثرائها وبعثها من جديد، وبعث مقبلة كتمهيد لمواضيع يمكنها أن تكون إشكالية أبحاث أخرى نذكر منها:

- النقل الذكي ودوره في تحسين الأداء؛
- تأثير القوانين السياسية على سياسة النقل في المؤسسات الوطنية؛
- كيفية تفعيل إدارة سياسة النقل في ظل تكنولوجيا المعلومات وتطور الذكاء الاصطناعي؛

المراجع الأجنبية:

Anand, & grove. (2015). Measuring retail supply chain performance Theoretical model using Key performance indicators(KPIs). *An International Journal* , 22(01), 135,166.

Jonsson, H., & Rudberg, M. (2017). KPIs for measuring performance of production systems for residential building : A production strategy perspective. *Construction Innovation* , 17(03), 381,403.

Médian, P., & Anne, G. (2008). *La Logistique Et Supply Chain Management DUNOD*. Paris.

Nimri, H. W. (2016). *Key performance Indicators and their impact on Organizational Objectives in Jordan contact centers Case Study Extensya Customer Service through contact center*. Jordan: جامعة اليرموك.

المراجع العربية:

العايب وليد. (2020/2021). *الادارة اللوجستية واثرها في اداء قنوات النقل والتوزيع، مذكرة ماستر، تخصص مالية وتجارة دولية*. جامعة البشير الابراهيمي، الجزائر.

بن تومي امير جهاد الدين، و وائل بورديمة. (2021). *دراسة شبكة الإمداد و النقل - دراسة حالة - مؤسسة ميناء عنابة*. قالمة، الجزائر: جامعة 8 ماي 1945.

ثابت ادريس عبد الرحمان. (2003). *مقدمة في ادارة الاعمال اللوجستية للإمداد والتوزيع المادي*. القاهرة، مصر: الدار الجامعية.

ثابت عبد الرحمان ادريس. (2003). *مقدمة في ادارة الأعمال اللوجستية*. مصر: الدارالجامعية.

جمال الدين محمد المرسي، و ادريس ثابت. (2005). *ادارة الشراء والامداد*. الاسكندرية، مصر: الدار الجامعية.

حبيطة علي. (2014، 12 31). *الأهمية الاقتصادية للنقل ودوره في التنمية الاقتصادية*. مجلة الاقتصاد والاحصاء التطبيقي (العدد 02)، صفحة 48_59.

حواس فاتح. (سنة 2010/2011). *النقل والإمداد، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير*. جامعة الحاج لخضر، باتنة.

- سعيدى مصطفى. (2022/2023). دراسة تحليلية لمؤشرات الخدمات اللوجستية للتبادل التجاري للجزائر في الاقتصاد العالمي. بسكرة، الجزائر: مذكرة ماستر، جامعة محمد خيضر.
- عبد العلي الحفاف. (2000). جغرافيا النقل والاتصالات والتجارة. عمان: دار الفكر للطباعة والنشر.
- علي بن احمد سليمان الذبياني. (2020). دور المؤشرات الرئيسية في تحليل البيانات الضخمة. مجلة دراسات المعلومات ، 85_103.
- كمال حمدي. (2002). عقد الشحن والتفريغ في النقل البحري. الاسكندرية، مصر: شركة جلال للطباعة.
- محمد جاسم الصميدعي. (2008). ادارة التوزيع المادي_منظور متكامل. عمان، الاردن: دار اليازوري للنشر.
- مداني أحمد. (2021). منهجية قياس مؤشرات الأداء الرئيسية (Kpi) لمؤسسات التعليم العالي. مجلة معهد العلوم الاقتصادية ، 24 (01)، 983_1002.
- مصطفى محمود ابوبكر. (2004). وظيفة الاحتياجات وإدارة الأنشطة اللوجستية في المنظمات المعاصرة. مصر: الدار الجامعية.
- معد حازم السعدون. (2020). تشخيص أبعاد النقل اللوجستي في المنظمات الخدمية دراسة في جمعية التحدي للمولدرات في مدينة الموصل. الموصل، العراق: رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
- منى محمد صالح غريب. (2023). تقييم الاداء بمؤشرات الأداء الرئيسية كمدخل للتميز المؤسسي. مصر: مذكرة ماجستير، جامعة السويس.
- موساوي محمد رياض. (2015). تقييم سياسات النقل في الجزائر. سعيدة، الجزائر: مذكرة ماستر ،جامعة سعيدة.
- نبيلة دودو. (2023). الأهمية الاقتصادية للنقل بالأنايبب للغاز الطبيعي الجزائري - MEDGAZ. 08 (01).
- نهال فريد مصطفى، و العبد جلال ابراهيم. (2005). ادارة اللوجستيات. مصر: الدار الجامعية.
- هيا احمد صالح عبد الرحمان. (2021). واقع العمليات اللوجستية وتأثيرها على وظائف سلاسل التوريد في الضفة الغربية_ فلسطين. القدس، فلسطين، كلية الادارة والاقتصاد: جامعة القدس.
- يوسف علي عبد الاسدي. (2021). قياس كفاءة الموانئ العراقية باستخدام مؤشرات الاداء في الموانئ البحرية. (شكر محمود جاسم، المحرر) مجلة العلوم الاقتصادية ، 16 (63)، 49_66.

قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
	الإهداء
	كلمة الشكر
VI	الملخص
VII	الفهرس
VII	قائمة الجداول
IX	قائمة الأشكال
X	قائمة الملاحق
أ	المقدمة
الفصل الأول: الادبيات النظرية والتطبيقية لتقييم أداء لوجستيات النقل بواسطة مؤشرات الاداء الرئيسية (KPI)	
2	تمهيد
3	المبحث الأول: الأدبيات النظرية للوجستيات النقل، و تقييم الأداء عن طريق مؤشرات الأداء الرئيسية KPI
3	المطلب الأول: ماهية لوجستيات النقل
3	الفرع الأول: ماهية اللوجستيك
5	الفرع الثاني : مفهوم و أهمية لوجستيات النقل
6	الفرع الثالث: أنواع ومميزات لوجستيات النقل
8	المطلب الثاني: ماهية الأداء اللوجستي
8	الفرع الأول: مفهوم الأداء اللوجستي
9	الفرع الثاني : طرق تقييم الأداء اللوجستي
10	الفرع الثالث : أهمية تقييم الأداء اللوجستي
10	المطلب الثالث: ماهية مؤشرات الأداء الرئيسية (KPI)
10	الفرع الأول : مفهوم وأهمية مؤشرات الأداء الرئيسية
12	الفرع الثاني :أنواع مؤشرات الأداء الرئيسية
14	الفرع الثالث: مؤشرات الأداء الرئيسية الخاصة بلوجستيات النقل
16	المبحث الثاني : الادبيات التطبيقية حول تقييم أداء لوجستيات النقل بواسطة مؤشرات الاداء الرئيسية KPI
16	المطلب الأول : الدراسات السابقة التي تناولت المتغير المستقل لوجستيات النقل
18	المطلب الثاني: الدراسات السابقة التي تناولت المتغير التابع مؤشرات الاداء الرئيسية KPI
20	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية للمؤسسة الوطنية لخدمات الأبار ENSP	

قائمة المحتويات

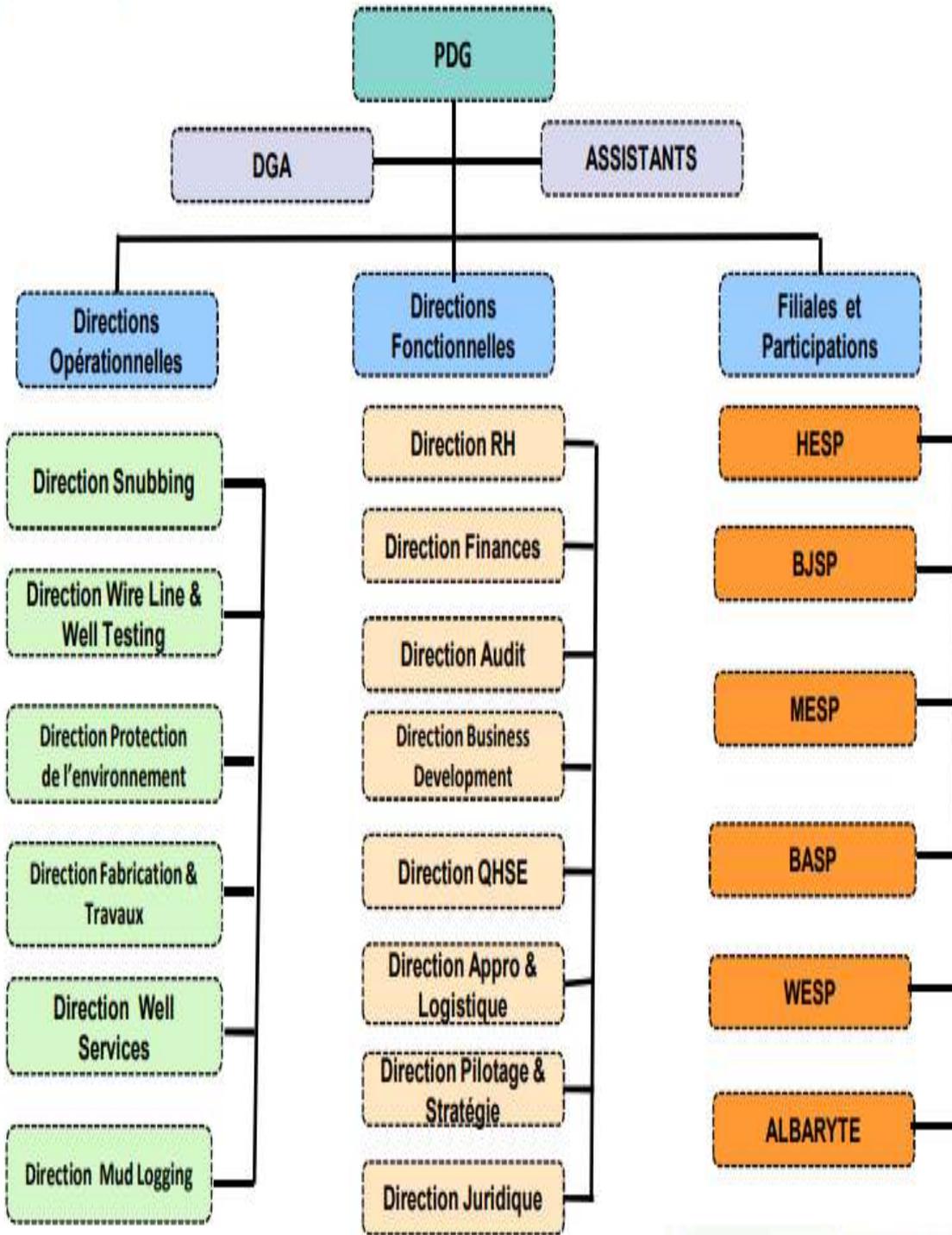
22	تمهيد
23	المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة الوطنية لخدمات الآبار ENSP
23	المطلب الأول: نبذة عن المؤسسة
25	المطلب الثاني: مديرية الإمداد والتموين بالمؤسسة الوطنية لخدمات الآبار ENSP
28	المطلب الثالث: خريطة التدفق لمصلحة النقل و لوجستيات النقل المستعملة بالمؤسسة الوطنية لخدمات الآبار ENSP
32	المطلب الرابع: الاستقصاء الخاص بمؤشرات الأداء الرئيسية للوجستيات النقل بمصلحة النقل
36	المبحث الثاني: تقييم أداء لوجستيات النقل بمؤسسة ENSP بواسطة مؤشرات الأداء الرئيسية (KPI)
36	المطلب الأول: عرض بطاقة مؤشر الأداء الرئيسي معدل التسليم في الوقت المحدد
39	المطلب الثاني: عرض بطاقة مؤشر الأداء الرئيسي بالكامل (تعبئة الطلب)
41	المطلب الثالث: عرض بطاقة مؤشر الأداء الرئيسي بدون أخطاء (دقة الطلب)
44	خلاصة الفصل الثاني
46	الخاتمة
50_49	المراجع
52_51	قائمة المحتويات
53	الملاحق

(الملحق 01)





(الملحق 03)



بطاقة مؤشر الأداء الرئيسي (KPI):

الإدارة التي تتبع لها الوحدة التنظيمية	الإدارة Management	القسم/الوحدة المسؤولة عن مؤشر قياس الأداء	الوحدة التنظيمية Dept./Unit
هونشاطات تحسين المستمر التي تعتبر البنات الأساسية للاستراتيجية أو الطريق لتحقيق الاستراتيجية (استراتيجية تشغيلي)			الهدف Objective
الشخص المسؤول عن تحقيق الهدف			مسؤول الهدف Objective Owner
وصف تفصيلي للهدف			وصف الهدف Objective Desc.
رمز المؤشر	رمز المؤشر Indicator Code	اسم مؤشر قياس الأداء	اسم المؤشر Indicator Name
استراتيجية تشغيلي	مستوى المؤشر Indicator Level	سابق للاحق، الفعالية، الكفاءة، كمي، نوعي	نوع المؤشر Indicator Type
وزن المؤشر مقارنة بالهدف	وزن المؤشر Indicator Weight	الشخص المسؤول عن المؤشر	مالك المؤشر KPI Owner
سبب قياس الأداء			الغرض من قياس Measurement Desc.
المرجعية للمستهدف	المرجعية Benchmarking	المستوى المطلوب تحقيقه للوصول للهدف	المستوى المستهدف Target
			العتبات Thresholds
المعادلة الرياضية للقياس			صيغة القياس Formula
مستوى الأداء عند بداية القياس	خط الأساس Baseline	عدد، نسبة مئوية، قيمة مالية	وحدة القياس Measurement Unit
موجبة، سالبة	القطبية Polarity	يومي، أسبوعي، شهري، سنوي	تكرار القياس Reporting Frequency