

## تقييم أداء سلسلة الإمداد في المؤسسات البترولية باستخدام لوحة القيادة و بطاقة الأداء المتوازن

- مركز الزيت نפטال E430 - تقرت للفترة 2014 - 2015 -

### عقبة مخنان

طالب الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم

التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر

[okbamekhnane@gmail.com](mailto:okbamekhnane@gmail.com)

**ملخص:** تهدف هذه الدراسة إلى تبني مقارنة لتقييم أداء سلسلة الإمداد في المؤسسات البترولية، من خلال عرض أهم الأدوات المستخدمة و إمكانية تطبيقها في المؤسسة محل الدراسة وتشخيص واقع تقييم الأداء، باستخدام لوحة القيادة وبطاقة الأداء المتوازن على عينة الدراسة المثلة في مركز الزيت E 340 بتقرت. تم التوصل إلى أن المؤسسة تعتمد فقط على لوحة القيادة في تقييم الأداء لتحقيق متطلبات نظام إدارة الجودة الشاملة TQM، وتسجيل انحرافات عن الأداء المتوقع على مستوى محوري الإستغلال والنقل، والتركيز 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.

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, also focus in the Activities is only on the financial side.

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

**تمهيد:** 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 إلى تحقيقه وظيفة الإمداد، التي تقوم على مجموعة من الأنشطة الأساسية والمدعمة كالشراء، النقل، التخزين، خدمة العملاء، التوزيع والمناولة. إضافة إلى نظام المعلومات.

بداية من الألفية الثالثة ظهر مصطلح إدارة سلسلة الإمداد. والذي يُعبر عن " تكامل إدارة عمليات الأعمال، مكونة مزيجا من الأنشطة رغم اختلافها من مؤسسة إلى أخرى حسب أنشطة تلك المؤسسات " <sup>1</sup>.

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

- إلى أي مدى يمكن اعتماد مقارنة الأدوات الحديثة لتقييم أداء سلسلة الإمداد في المؤسسات البترولية؟

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

- صياغة مقاربات تقييم الأداء تتم بالتنسيق بين مختلف المحاور و الأبعاد المكونة للأداء؛
  - يخضع استخدام أدوات قياس وتقييم أداء سلسلة الإمداد في المؤسسات البترولية لمقاربات نظرية وعلمية؛
  - تعتمد المؤسسات البترولية في صياغة وبناء نموذج لتقييم الأداء 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 إلى تحقيق أداء يتماشى و الأهداف المسطرة، تلجأ إلى استخدام أساليب لقياس وتقييم الأداء، والذي يُعرف على أنه : " فعالية العملية وكفاءة استخدام الموارد"<sup>2</sup>، 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"<sup>3</sup>.

إضافة إلى بطاقة الأداء المتوازن التي ظهرت سنة 1990 من طرف كل من : Robert Kaplan et David Norton، و عن طريق مقال لهما عن هذه الأداة سنة 1992، في دراسة بعنوان " قياس أداء مؤسسات المستقبل"، والتي عرفت على أنها: "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"<sup>4</sup>. ترتكز هذه الأداة على استخدام أربع محاور ممثلة في : المحور المالي، محور العملاء، محور العمليات الداخلية و محور التعلم والنمو.

**ثانيا - منهجية الدراسة:** سنقوم بعرض عينة الدراسة والمتغيرات المرتبطة بموضوع البحث، وكذا التطرق إلى 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 بتقرت التابع لشركة نفطال، كعينة لإجراء موضوع البحث للدراسة الميدانية انطلاقا من كونه الممون الثاني ( مع مركز غرداية ) لتموين و إمداد مناطق الجنوب الشرقي بمادة الزيت الخام والمستحلب، إضافة إلى انعدام نسبة وقيمة المردودات من المنتج المصنوع بالمركز مما يسمح بتدئفة 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 الإمداد وتحديد الانحرافات وتحليلها ومحاولة تحسينها. معتمدين في ذلك على مختلف التقارير والوثائق المحاسبية والمالية والتقنية المحصل عليها من المصدر، إضافة إلى قاعدة البيانات بالمركز والمتمثلة في:

NAFTIP/NAFTCOM/NAFTCOMPTA، وتقارير العمليات (Revue De Processus). وهذا قصد الإلمام بموضوع تقييم الأداء وتعميم استخدامه على شتى أنواع المؤسسات البترولية من خلال الأنشطة المتنوعة لها في المجال البترولي.

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

1.2. 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<sup>5</sup>. حيث تتميز بالمدة الزمنية القصيرة ( شهرية ) فهي بذلك تعتبر أداة رقابة عملياتية؛

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

✓ المحور المالي: اقترحا ثلاث أنواع رئيسية من أهداف الأداء النمو، تنوع رقم الأعمال وتدئنة التكاليف؛  
 ✓ محور العملاء: اقترحا خمس مناطق قياس عامة تتمثل في الحصص السوقية، حفظ حقوق العملاء، اكتساب عملاء جدد مردودية كل قطاع؛

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

✓ محور التعلم والنمو: قدرة الموظفين، كفاءة نظام المعلومات و الأجواء داخل المؤسسة<sup>6</sup>.

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 الإمداد في المؤسسات البترولية. نظرا لقلة البرامج المتخصصة والمعتمدة في ذلك، حتى وإن 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 إلى نسختين فقط ( $V_0/V_1$ ) وذلك سنتي 2013 و 2015، وهو ما جعلنا نقوم بمحاولة توظيف المعطيات والبيانات والنتائج الميدانية من اجل انجاز لوحة قيادة وبطاقة الأداء المتوازن لمختلف عمليات الإمداد بالمركز. ومن خلال ملاحظة نتائج الدراسة المتعلقة بلوحة القيادة لسنتي 2014 و 2015 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: المؤشرات حسب طبيعة الأداء لمحاور لوحة القيادة لسلسلة الإمداد (2014، 2015)

2014	الأداء متعادل	الأداء سلبي	الأداء إيجابي
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 إعداد 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 الأداء والوصول إلى المنهج والمقارنة الأكثر فعالية من حيث الأداء المسجل الإيجابي، السلبي والمتعادل. و كانت النتائج كما يلي:

**الجدول رقم 02: المؤشرات حسب طبيعة الأداء لمحاور بطاقة الأداء المتوازن لسلسلة الإمداد (2014، 2015).**

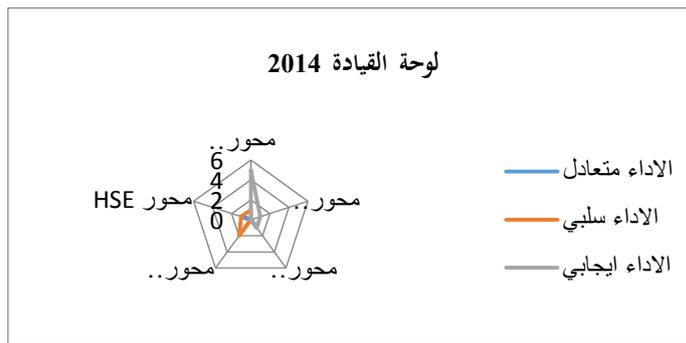
2014			
الأداء ايجابي	الأداء سلبي	الأداء متعادل	
6	4	0	المحور المالي
1	2	2	محور العملاء
3	9	9	محور العمليات الداخلية
1	3	2	محور التعلم والنمو
2015			
8	2	0	المحور المالي
1	2	2	محور العملاء
7	5	9	محور العمليات الداخلية
2	4	0	محور التعلم والنمو
29	31	24	المجموع

**المصدر : من إعداد الباحث، انطلاقاً من نتائج الدراسة.**

**رابعا - تقييم أداء سلسلة الامداد لمركز الزيت - تقرت 430 E:** سنقوم بعرض النتائج المحصل عليها من الانحرافات المسجلة في الأداتين المستخدمتين لمعرفة المحاور التي حققت الأداء من عدمه، وهذا من خلال تمثيل النتائج في منحنيات بيانية بواسطة الشبكات وبالتطرق لكل أداة على حدى.

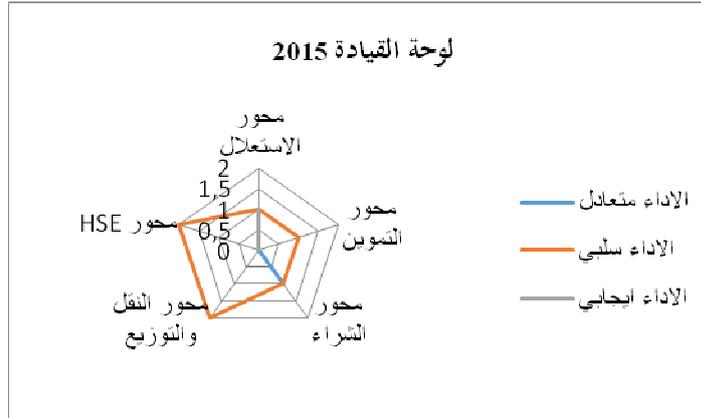
**1. تقييم أداء سلسلة الامداد باستخدام لوحة القيادة لمركز الزيت - تقرت 430 E:** الشكل الموالي يوضح نسبة كل من الأداء السلبي، الإيجابي والمتعادل لسنتي 2014 و 2015 باستخدام لوحة القيادة في مركز الزيت نفضال E430 بتقرت:

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



**المصدر: من إعداد الباحث، بناءً على المعطيات المحصل عليها.**

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



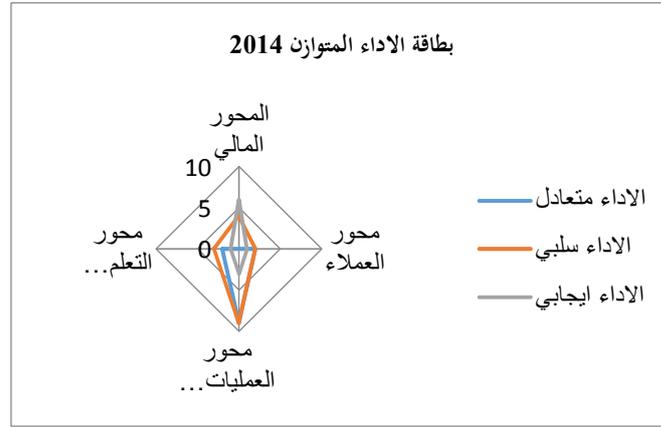
المصدر: من إعداد الباحث، بناءً على المعطيات المحصل عليها.

بملاحظة النتائج السابقة والمثلة للأداء المسجل في سلسلة الإمداد على مستوى مركز الزيت - تقرت بواسطة لوحة القيادة لسنتي 2014 و 2015، نجد أن الأداء السلبي قد ارتفعت نسبته من 31 في المائة سنة 2014 إلى 70 في المائة سنة 2015، وهذا بسبب ارتفاع الانحرافات السلبية لمحاور التأمين، الشراء و HSE من جهة، وانخفاض الانحرافات الإيجابية لمحور الاستغلال من جهة ثانية. مع العلم أن مجموع الانحرافات المسجلة سنة 2014 وصلت إلى 13 انحراف أين انخفضت في السنة الموالية إلى 10 انحرافات. وهذا ما يدفعنا للقول أن مؤشر تخفيض الانحرافات لمحور الاستغلال في سنة 2015 كان قد أدى إلى تحقيق نسبة 80 في المائة بالنسبة للانحرافات الإيجابية وهو ما انعكس سلبيًا على أداء هذا المحور.

2. تقييم أداء سلسلة الامداد باستخدام بطاقة الأداء المتوازن لمركز الزيت - 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. وأعطت الأشكال البيانية المرفقة نتائج متفاوتة بخصوص قياس الأداء لكل محور من محاور BSC لسنوات الدراسة، حيث تم تسجيل الأداء المتعادل بنسبة كبيرة وصلت إلى 91 في المائة في محوري العملاء والعمليات الداخلية لسنتي 2014 و 2015 وهذا من حيث الإنتاج المعيب، معدل المردودات، معدل الضياع. إضافة إلى معدل التكاليف المتعلقة بكل من المؤشرات السابقة. وبالنسبة للمحور المالي فقد تم تسجيل حالة واحدة والمتعلقة بمؤشر الأصول الثابتة؛

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 الأعمال والنتيجة الصافية وهامش الربح الصافي بالأساس. وهذا ما يفسر بارتفاع مجموع التكاليف المتعلقة بعملية الاستغلال والتصنيع خاصة المصاريف الغير مباشرة منها؛

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

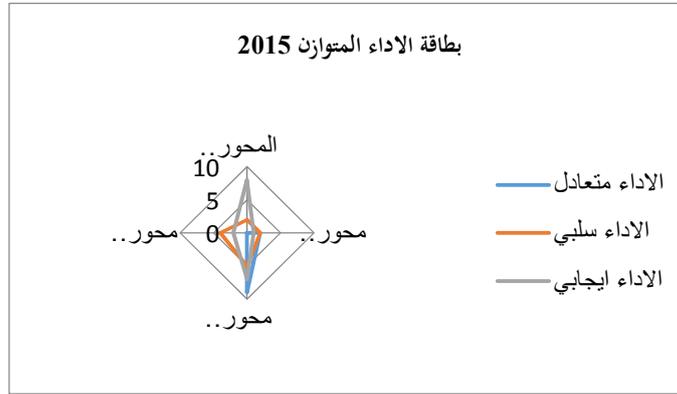


**المصدر : من إعداد الباحث، بناءً على المعطيات المحصل عليها.**

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 إلى المناولة ( شركة SNTR ) لنقل المادة الخام أو المصنعة من وإلى المركز. التي سجلت انحرافات سلبية متزايدة من سنة لأخرى مما يدل على عدم قدرة المركز في التحكم في هذه العمليات والأنشطة؛

نسبة 20 في المائة من الأداء السلبي سجلت على مستوى محور التعليم والنمو أين 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؛

**الشكل رقم 04 : منحني بياني بالشبكات لنسبة الأداء لكل محاور بطاقة الأداء المتوازن لسنة 2015**



**المصدر : من إعداد الباحث، بناءً على المعطيات المحصل عليها.**

أما الأداء الإيجابي عرف تطورا من محور لآخر، ومن سنة لأخرى . اختلفت حسب المؤشرات حيث سجل المحور المالي ارتفاع مستمر في نسبة الأداء وصلت إلى 38 في المائة من إجمالي 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 إلى زيادة في قيم الأصول الثابتة؛

محور العمليات الداخلية سجل أيضا أداء إيجابي مرتفع وصل إلى 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 إلى 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 متنوعاً بين الإيجابي والسلبي والمتعادل، والذي سجل أدنى نسبة للأداء في كل سنة ضمن باقي المحاور وهذا يعود إلى عدم القدرة على التحكم في مؤشر حجم المبيعات الذي لم يحقق الهدف المطلوب إلا مرة واحدة فقط خلال الثلاث سنوات. وأيضاً بالنسبة للتحكم في معدل الوفاء للزبائن. فبالرغم من أن المحور سجل نسبة معدومة لمعدل المردودات لكل السنوات، إلا أنه لم يحقق المستوى المطلوب من الأداء الإيجابي.

**خامساً - نتائج البحث:** بناء على النتائج المتوصل إليها 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 و مستوى المخزون؛
- تحديد الإنحرافات 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 الخطة لا تحقق أهداف المركز إضافة إلى كون سعر التنازل و سعر البيع يحددان من طرف الإدارة المركزية أيضاً. مما يجعل من المركز وحدة عمل تنفيذية لا إستراتيجية؛
- عدم إستغلال المؤسسة لأكثر من 60 بالمئة من الطاقة الإنتاجية المتاحة جعلها تتحمل تكاليف إضافية و أدى ذلك أيضاً إلى عدم فعالية الجهاز الإنتاجي؛
- سمح تبني وإعتماد مقاربتين لتقييم الأداء بالمؤسسة (BSC, TB) في تحديد الإنحرافات عن الأداء و التي كانت في كل مرة تتركز على محاور (الإستغلال و النقل) 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 و المادية، و العمليات الداخلية و الخارجية لمركز الزيت؛
- عمليات التمويل بالمادة الأولية تكون بطريقتين إما السوق الدولي (إسبانيا) او من مصافي التكرير (سكيكدة، ارزويو، بجاية)، هذا ما يجعل المركز يتحمل تكاليف النقل و التوزيع؛
- رغم تسجيل نمو في رقم الأعمال بصفة خاصة و في المؤشرات المالية بصفة عامة إلا أن ذلك لم يسمح من تحقيق نتيجة مرتفعة 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 و مستوى المخزون، و هذا كون أن بعض عمليات البيع تتم دون إنتاج داخل المركز بل تتم عبر وسطاء و هذا ما يؤدي إلى اللجوء لإستخدام سعر التنازل (Prix de Cession) بين مراكز الزيت على المستوى الوطني.

## الخاتمة:

إعتمدنا في هذه الدراسة على تقييم أداء سلسلة الإمداد في المؤسسات البترولية وباستخدام الأساليب العلمية الحديثة، التي تعتمد على الدمج بين المؤشرات المالية وغير مالية لقياس وتقييم الأداء والمتمثلة في لوحة القيادة، وبطاقة الأداء المتوازن. حيث تم الوصول إلى أن المؤسسات البترولية تعتمد على المزج بين المقاربات النظرية ( لوحة القيادة فقط ) و الإعتماد 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 التقويم وتحسين الانحرافات المسجلة في الأداء في كل مرة.

من خلال النتائج السابقة يمكننا اقتراح جملة من التوصيات المتعلقة بتقييم أداء سلسلة الإمداد 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 تكييفها مع واقع المؤسسة خاصة من حيث

البعد الزمني؛

✓ تعديل الخطة التسويقية للمركز بإعتماد أسلوب ترقية المبيعات و الإصغاء للزبون و محاولة 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 و مكونات

سلسلة الإمداد بالمؤسسات البترولية.

- <sup>1</sup> عبد الستار محمد العلي، تحليل إبراهيم الكنعاني، إدارة سلاسل التوريد، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، طبعة أولى، الأردن، 2009. ص 33.
- <sup>2</sup> عبد الوهاب سويسي، الفعالية التنظيمية تحديد المحتوى والقياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة، أطروحة دكتوراة غير منشورة، جامعة الجزائر، 2004/2003. ص31.
- <sup>3</sup> الداوي الشيخ، تحليل الأسس النظرية للأداء، مجلة الباحث، عدد 07، 2010/2009، جامعة ورقلة، ص224.
- <sup>4</sup> Kaplan Robert, David Norton, The Balanced scorecard: Measures that Drive Performance, Harvard Business Review, Vol 70, No1, January / February,1992 , p71.
- <sup>5</sup> <http://www.manager-go.com/vente/methode-smart.htm> تاريخ الاقتباس 2016/04/10
- <sup>6</sup> Françoise Giraud et Autre, Controle De Gestion Et Pilotage De La Performance, GUALINO Editeur , 2 éme Edition , Paris, 2004, P 101.
- <sup>11</sup> صفاء لشهب، نظام مراقبة التسيير وعلاقته باتخاذ القرار، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، 2006/2005.
- <sup>12</sup> 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.
- <sup>13</sup> Mohamed Micharfy, Dominique estampe, john paul, Liens entre indicateurs financiers, commerciaux et supply chain : une analyse sectorielle européenne, Ecole de Management, Bordeau.
- <sup>14</sup> Joan Le Gof , Faouzi Bensebaa, Mesurer la performance de la fonction logistique , L'évaluation des activités de la fonction logistique Chapitre 3, EYROLKES - Editions D'organisation.
- <sup>15</sup> Aida kadoussi, Optimisation des flux logistiques : vers une gestion avancée de la situation de crise, thèse de doctorat, école centrale de Lille, France, 2012.
- <sup>16</sup> Languedoc - Roussillon Industries Agroalimentaires, Indicateurs De Performance Dans Les Fonctions Du Supply Chain Management, Partenaire Dans Le Cadre De Contrat AGIR Pour Lagroalimentaire, FRANCE.
- <sup>17</sup> Rapport CESR, **logistique en region centre**, 3 E commission, 2010.