الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة قاصدي مرباح – ورقلة

قسم المناجمنت

مذكرة مقدمة ضمن نيل شهادة الماستر مهني

الميدان: علوم اقتصادية والتسيير وعلوم التجارية

في ميدان: علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال وإمداد

بعنوان:

تقييم عوامل تحسين أداء سلسلة الإمداد
دراسة حالة الشركة الخاصة بيات كاترينغ-حاسي مسعود-ورقلة
خلال الفترة (2022-2025)

من اعداد الطالبين:

- يعقوب بن حميدة
- بن عبد الصادق أحمد

نوقشت واجيزت علناً ب تاريخ 2026/05/17، امام اللجنة المكونة من السادة:

اسم ولقب الأستاذ	الرتبة	الجامعة	الصفة
صالح قريشي	أستاذ تعليم عالي	جامعة ورقلة –	رئيساً
عائشة بخالد	أستاذة تعليم عالي	جامعة ورقلة –	مشرفاً
بن عمارة محمد الطاهر	أستاذ محاضر (ب)	جامعة ورقلة –	مناقشاً

السنة الجامعية: 2026/2025

إهــــــــــــــــــــــد اء

الحمد لله الذي وفقنا ومنحنا القوة لإتمام هذا العمل العلمي

أهـــدي هذه الثمرة إلى

إلى من كلّله الله بالهيبة والوقار.. إلى من علمني العطاء بدون انتظار.. والدي العزيز

إلى من كان دعاؤها سر نجاحي، وحنانها بلسم جراحي.. إلى من تحت قدميها الجنان والدتي الغالية

إلى إخوتي وأخواتي، سند الحياة ورفقاء الدرب.

إلى كل من ساندني بكلمة طيبة أو دعوة صادقة طوال مشواري الدراسي.

إلى رفقاء الطموح وزملاء الدراسة، ومن شاركوني لحظات التعب والفرح.

أهدي إليكم ثمرة هذا الجهد المتواضع.

يعقوب بن حميدة.



* * * إهـــــــــــــــــــــــداء * * *

بسم الله الرحمن الرحيم، والحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، وبفضله تتحقق الغايات.

أهدي ثمرة هذا العمل المتواضع إلى من كانا سبب وجودي وسندي في الحياة، إلى والديّ الكريمين، حفظهما الله وأطال في عمرهما، عرفانًا بما قدّماه لي من حب ودعاء وتضحيات ودعم لا ينقطع.

إلى إخوتي وأفراد عائلتي الكريمة، الذين كانوا لي عونًا وسندًا في مختلف مراحل مساري الدراسي.

إلى كل من علّمني حرفًا، ووجّهني بنصيحة، وساهم من قريب أو بعيد في إنجاز هذه المذكرة.

وإلى كل الأصدقاء والزملاء الذين شاركوني لحظات التعب والاجتهاد، وكانوا مصدر تشجيع وتحفيز.

أهدي هذا العمل راجيًا من الله تعالى أن يجعله خطوة موفقة في مساري العلمي والعملي.

أحمد بن عبد الصادق.

* * * شـــــكـــــر وعرفــــــــــــان * * *

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف المرسلين سيدنا محمد عليه أفضل الصلاة وازكى التسليم.

قال رسول الله ﷺ «مَنْ لَمْ يَشْكُرْ النَّاسَ لَمْ يَشْكُرْ اللَّهَ» رواه الترمذي.

عملا بقوله ﷺ نتوجه بجزيل الشكر والتقدير والاحترام الى استاذتنا الفاضلة **عائشة بخالد** على الوقت والجهد الذي منحته لنا من توجيه وارشاد ومعلومات لإنجاز هذا العمل المتواضع فجزاها الله عنا كل خير.

وإلى كل أساتذة الجامعة الذين قدموا لنا النصائح والمساعدة في مشوارنا الدراسي.

الملخص:

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى مساهمة عوامل تحسين أداء سلسلة الإمداد في تعزيز الكفاءة التشغيلية لمؤسسة (بيات كاترينغ) لضمان استمرارية التموين في القواعد النفطية، وذلك بالاعتماد على نموذج يقيس أبعاد التحسين المتمثلة في إدارة الموردين، تسيير لمخزون، فعالية سلسلة التبريد، والالتزام بمعايير الجودة (HACCP)على مستوى (قاعدة مجمع بئر سبع) بحاسي مسعود، حيث تمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة الحالة باستخدام أدوات المقابلة الميدانية مع مسؤولي الإمداد والمخازن، وأداة التحليل الاستراتيجي (SWOT)لتشخيص البيئة اللوجستية، بالإضافة إلى نظام مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs)للقياس الكمي والنوعي للتدفقات وقد توصلت الدراسة إلى أن تحسين هذه العوامل أدى إلى رفع معدل دوران المخزون من **10** إلى **16** مرة وتحسن معدل التوصيل في الوقت المحدد ليصل إلى **93%** بفضل تطوير العلاقة مع الموردين، كما انخفض معدل التلف في المواد الحساسة إلى **0.82%** نتيجة كفاءة سلسلة التبريد وتراجعت تكلفة الوجبة الواحدة من **300** دج إلى **275** دج مع انخفاض ملحوظ في نسبة الوجبات المرفوضة، وهو ما يؤكد أن التكامل بين الرقابة الصارمة على المخزون والالتزام بمعايير الجودة هو المحرك الأساسي لتحقيق النجاعة التشغيلية والمالية في المؤسسة.

الكلمات المفتاحية: سلسلة إمداد، مؤشرات أداء، إدارة مخزون، كفاءة تموين، إدارة موردين.

Abstract:

This study aimed to evaluate the contribution of supply chain performance improvement factors to enhancing the operational efficiency of (Bayt Catering) to ensure supply continuity in oil fields. The research focused on dimensions including supplier management, inventory control, cold chain effectiveness, and adherence to quality standards (HACCP) at the (Bir Seba Complex) in Hassi Messaoud, The study employed a descriptive-analytical and case study approach through field interviews with supply and warehouse managers, SWOT analysis for logistical environment diagnosis, and Key Performance Indicators (KPIs) for quantitative and qualitative flow measurement study revealed that improving these factors led to an increase in inventory turnover from 10 to 16 times and improved the on-time delivery rate to 93% due to enhanced supplier relations, while the spoilage rate for sensitive materials dropped to 0.82% owing to cold chain efficiency, and the cost per meal decreased from 300 DZD to 275 DZD with a significant decline in rejected meals, confirming that the integration between strict inventory control and quality standards is the primary driver for achieving operational and financial efficiency in the organization

Keywords: Supply Chain, Key Performance, Inventory Management, Supply Efficiency, Performance, Supplier Management.

قائمة المحتويات

المحتوى	الصفحة
الإهداء	I
الشكر	III
الملخص	IV
قائمة المحتويات	V
قائمة الجداول	VI
قائمة الاشكال البيانية	VII
قائمة الملاحق	VIII
قائمة الاختصارات الرموز	IX
المقدمة	أ
الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية لتقييم عوامل تحسين أداء سلسلة الإمداد.	1
تمهيد	2
المبحث الأول :الإطار المفاهيمي لسلسلة الإمداد وعوامل تحسينها	3
المبحث الثاني : الأسس النظرية والمنهجية لقياس أداء سلسلة الإمداد ومؤشرات تقيمه	15
المبحث الثالث : الأدبيات التطبيقية حول تقييم عوامل تحسين أداء سلسلة الإمداد	26
خلاصة الفصل	36
الفصل الثاني : الدراسة الميدانية لمؤسسة بيات كاترينغ	37
تمهيد	38
المبحث الأول : الطريقة والأدوات المستخدمة	39
المبحث الثاني : عرض وتحليل النتائج ومناقشتها	48
خلاصة الفصل	65
الخاتمة	66
المصادر والمراجع	75
الملاحق	78
الفهرس	85

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1-1	أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة بالغة العربية	32
2-1	أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة بالغة الأجنبية	34
1-2	الإجابة عن الأسئلة الخاصة بتنظيم سلسلة الإمداد	48
2-2	الإجابة عن الأسئلة الخاصة بإدارة التدفقات والإنتاجية	49
3-2	الإجابة عن الأسئلة الخاصة بالجودة والرقابة	50
4-2	الإجابة عن الأسئلة الخاصة بالتحسين والتطوير	51
5-2	الجدول المتعلق بتقييم مؤشر دوران المخزون	56
6-2	الجدول المتعلق بتقييم مؤشر معدل التلف في المواد الغذائية	57
7-2	الجدول المتعلق بتقييم مؤشر معدل التوصيل	59
8-2	الجدول المتعلق بتقييم مؤشر زمن الطلبية	60
9-2	الجدول المتعلق بتقييم مؤشر نسبة الوجبات المرفوضة	61
10-2	الجدول المتعلق بتقييم مؤشر تكلفة الوجبة الواحدة	62

قائمة الاشكال البيانية

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
1–1	عناصر سلاسل الإمداد	6
2–1	تطور قياس أداء سلسلة الإمداد	18
3–1	تصنيف مقايس الأداء	23
1–2	البطاقة التقنية لشركة بيات كاترينغ	40
2–2	الهيكل التنظيمي لمؤسسة بيات كاترينغ	41
3–2	الأداة الاستراتيجية لتحليلSWOT	52

قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق	الصفحة
1	شهادة HACCP	79
2	شهادة تكوين حول المتطلبات الأولية وفق معيار ISO 22002	80
3	شهادة ISO 45001:2018 الخاصة بالصحة والسلامة المهنية لمؤسسة Bayat Catering	81
4	شهادة نظام إدارة الجودة وفق معيار ISO 9001:2015 لمؤسسة Bayat Catering	82
5	شهادة نظام الإدارة البيئية وفق معيار ISO 14001:2015 لمؤسسة **Bayat Catering**	83
6	واجهة عقد تقديم خدمات الإطعام والكاترينغ على مستوى حقل بئر السبع بين Groupement Bir Seba و Bayat Catering SPA	84

قائمة الاختصارات والرموز

الاختصار	الدلالة
KPIs	مؤشرات الأداء الرئيسية
HACCP	نظام تحليل المخاطر ونقاط التحكم الحرجة
ISO	المنظمة الدولية للتوحيد القياسي
SWOT	تحليل نقاط القوة، الضعف، الفرص، والتهديدات
ERP	نظام تخطيط موارد المؤسسة
SCOR	نموذج مرجع عمليات سلاسل الإمداد
AHP	عملية التسلسل الهرمي التحليلي
OTD	معدل التوصيل في الوقت المحدد
GPS	نظام تحديد المواقع العالمي
ASLOG	الجمعية الفرنسية للوجستيات
AFNOR	الجمعية الفرنسية للتقييس
LT	زمن التوريد

مقدمة

توطئة

في عالم يتسم بالتطور المستمر والتعقيد المتزايد في بيئة الأعمال، أصبحت سلسلة الإمداد من أهم الركائز الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات لضمان تدفق المواد والمنتجات بكفاءة وفعالية، حيث تمثل حلقة الوصل بين مختلف الفاعلين بداية من الموردين وصولاً إلى الزبون النهائي، وتلعب هذه السلسلة دوراً حيوياً في تحقيق التوازن بين متطلبات السوق من حيث السرعة، الجودة، والتكلفة، مما يجعلها عاملاً حاسماً في نجاح المؤسسات وتعزيز قدرتها التنافسية.

وتواجه المؤسسات في الوقت الحالي تحديات متزايدة لا ترتبط فقط بتسيير سلسلة الإمداد، وإنما كذلك بتحديد العوامل التي من شأنها تحسين أدائها ورفع فعاليتها, خاصة في ظل تعدد المتغيرات المؤثرة على هذا الأداء, كزمن التوريد، التكلفة, جودة الخدمات والمنتجات, التنسيق بين مختلف الأطراف, وفعالية تدفق المعلومات وهو ما يتطلب فهماً دقيقاً لهذه العوامل ومدى مساهمتها في تحقيق الأداء المطلوب داخل المؤسسة, ومن أجل الوصول إلى ذلك يعتمد المسؤولون على مجموعة من الأدوات والأساليب التي تسمح بدراسة واقع سلسلة الإمداد وتحليل العوامل المؤثرة فيها, ثم تقييم نتائجها على الأداء النهائي, ويأتي في مقدمة هذه الأدوات مؤشرات الأداء الرئيسية, التي توفر معلومات كمية ونوعية تساعد على قياس مستوى الكفاءة والفعالية، والكشف عن نقاط القوة والضعف، مما يتيح اتخاذ قرارات مناسبة تسهم في تحسين الأداء بصورة مستمرة.

كما أن الاهتمام المتزايد بهاده العوامل يساهم في تعزيز المكانة التنافسية للمؤسسة، ورفع مستوى التحكم في عملياتها وتخفيض تكاليفها، وتحسين جودة خدماتها، وهو ما ينعكس إيجاباً على رضا الزبائن والحفاظ عليهم أو استقطاب زبائن جدد، ويعكس تقييم هذه العوامل مدى قدرة المؤسسة على التحكم في أنشطة الإمداد المختلفة والحد من الاختلالات والانحرافات وذلك من خلال تبني مقاربات نظرية وتفعيلها ميدانياً بالاعتماد على مؤشرات متعددة تعكس الوضعية الحقيقية للمؤسسة.

ولمعالجة هذا الموضوع، لا يكفي التركيز على الأداء في حد ذاته، بل يجب الوقوف على أهم العوامل التي تؤثر فيه وتحدد مستواه، لأن نجاح سلسلة الإمداد لا يتحقق إلا بوجود عناصر مساعدة ومحفزة تساهم في تحسينها باستمرار، ومن هنا تظهر أهمية اختيار مؤشرات وأدوات تحليل مناسبة تسمح بربط الأداء المحقق بمحدداته الأساسية، وتقديم صورة متكاملة عن واقع سلسلة الإمداد داخل المؤسسة.

ونظراً لأهمية هذا الموضوع، سيتم التطرق في هذه الدراسة إلى تقييم عوامل تحسين أداء سلسلة الإمداد من خلال تطبيقها على مؤسسة بيات كاترينغ، باعتبارها من المؤسسات الناشطة في مجال الإطعام الجماعي، والتي تتطلب

طبيعة نشاطها مستوى عالياً من التنظيم والتموين المستمر والتحكم في مختلف مراحل الإمداد وستشمل الدراسة على دراسة حالة تطبيقية، وتحليل نتائجها لاستخلاص النتائج والتوصيات التي يمكن تطبيقها على نطاق واسع، ودلك خلال طرح الإشكالية التالية:

أولا: إشكالية الدراسة: إن مشكلة الدراسة تتمحور بصورة أساسية حول ضرورة تقيم عوامل تحسين أداء سلسلة الإمداد في الشركات الخدمية الناشطة في قطاع الإطعام، وبالتحديد شركة (بيات كاترينغ) نظراً للطبيعة الحساسة لخدمات الإطعام في القواعد النفطية، يبرز التساؤل حول مدى نجاعة أنظمة التقييم الحالية في قياس العوامل المؤثرة على الأداء، ومنه يمكننا طرح الإشكالية الرئيسية للبحث والمتمثلة في:

- **إلى أي مدى تساهم عملية تقييم عوامل تحسين أداء سلسلة الإمداد في الرفع من الكفاءة التشغيلية لمؤسسة بيات كاترينغ للفترة (2022-2025)لضمان استمرارية التموين في القاعدة النفطية بئر سبع؟**

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

- هل يساهم تقييم أداء الموردين في ضمان استمرارية التموين لمؤسسة بيات كاترينغ بالمنطقة النفطية بئر سبع خلال الفترة (**2022-2025**)؟
- ما أثر كفاءة تسيير المخزون في تحقيق التوازن بين الوفرة وتقليص الهدر الغذائي لمؤسسة بيات كاترينغ بالمنطقة النفطية بئر سبع خلال الفترة (**2022-2025**)؟
- إلى أي مدى تساهم فعالية سلسلة التبريد في الحد من معدلات تلف المواد الحساسة وضمان سلامة الوجبات المسلمة لمؤسسة بيات كاترينغ في متطقة بئر سبع خلال الفترة (**2022-2025**)؟
- ما مدى مساهمة الالتزام بمعايير الجودة (HACCP، ISO)في تقليل نسبة الوجبات المرفوضة وتعزيز رضا الزبائن لمؤسسة بيات كاترينغ بالمنطقة النفطية بئر سبع خلال الفترة (**2022-2025**)؟
- ما أثر عوامل تحسين سلسلة الإمداد على تكلفة الوجبة الواحدة المنتجة لمؤسسة بيات كاترينغ بالمنطقة النفطية بئر سبع خلال الفترة (**2022-2025**)؟

ثانيا: فرضيات الدراسة: كإجابة على التساؤلات السابقة نعتمد على الفرضيات الأتية:

- إن تقييم معايير اختيار الموردين يؤدي إلى تحسين معدلات التوصيل في الوقت المحدد وضمان تدفق الإمدادات دون انقطاع إلى المخازن بالمنطقة النفطية بئر سبع خلال الفترة (**2022-2025**)؛
- إن سياسة الرقابة على المخزون تؤدي إلى تحسين معدل دوران المواد وتقليص معدل التلف مما يضمن التوازن بين خفض التكاليف واستمرارية التموين بالمنطقة النفطية بئر سبع خلال الفترة (**2022-2025**)؛

- تؤدي سلامة وفعالية سلسلة التبريد (في النقل والتخزين) إلى خفض معدل التلف المادي، مما يضمن الحفاظ على جودة المخزون بالمنطقة النفطية بئر سبع خلال الفترة (**2022–2025**)؛
- إن الالتزام بمعايير الجودة العالمية (HACCP) يؤدي إلى تقليل نسبة الوجبات المرفوضة مما يعزز رضا الزبائن المتعاقدين معها بالمنطقة النفطية بئر سبع خلال الفترة (**2022–2025**)؛
- يؤدي التكامل بين عوامل التحسين سلسلة الإمداد إلى تقليل الهدر وضبط النفقات، مما يخفض التكلفة الوجبة المنتجة بالمنطقة النفطية بئر سبع خلال الفترة (**2022–2025**).

ثالثا :مبرارات إختيار الموضوع: هناك أسباب ذاتية وأسباب موضوعية أدت لاختيار هدا الموضوع وهي كالاتي:

✓ **مبررات موضوعية:** وتمثلت في:

- ندرة الدراسات الميدانية التي تربط بشكل مباشر بين عوامل التحسين وبين مؤشرات الأداء العملياتي في شركات الإطعام الناشطة في البيئات الصحراوية؛
- محاولة تقديم نموذج تقييمي يعتمد على مؤشرات أداء دقيقة (KPIs)يمكن للمؤسسة الاعتماد عليه لتحديد الفجوات اللوجستية ومعالجتها؛
- محاولة إضافة مرجع للمكتبة الجامعية.

✓ **مبررات ذاتية:** وتمثلت في:

- توافق الموضوع مع مجال دراستي في ماستر إدارة أعمال وإمداد، ورغبتي في تعميق فهمي لكيفية إدارة سلاسل الإمداد المعقدة؛
- الرغبة في اكتساب خبرة معرفية حول كيفية مواجهة التحديات اللوجستية (كالظروف المناخية وبعد المسافات) التي تواجهها الشركات الوطنية في مناطق الجنوب.

رابعا: أهداف الدراسة: تسعى هده الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف أبرزها:

✓ وضع الإطار المفاهيم لسلسلة الإمداد من خلال ضبط مفاهيمها، عناصرها، والتمييز بين المفهوم التقليدي والتوجه الحديث كشبكة قيمة متكاملة؛

✓ حصر وتحليل العوامل الجوهرية لتحسين الأداء بالتركيز على دور تكنولوجيا المعلومات، القيادة، وإدارة الموردين والمخزون، الجودة كعوامل نجاح أساسية تضمن الأداء التنافسي للمؤسسة؛

✓ تبيان أهمية مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs)كأدوات رقابية ضرورية لتقييم التدفقات، رصد الانحرافات، ودعم اتخاذ القرار الاستراتيجي داخل السلسلة؛

- ✓ تشخيص واقع سلسلة الإمداد أي توصيف دقيق لتدفقات المواد والمعلومات من الموردين إلى قواعد الحياة في البيئة الصحراوية الخاصة بمؤسسة بيات كاترينغ؛
- ✓ تقييم فعالية سياسات التموين والمخزون بالشركة ومدى قدرتها على الموازنة بين تكاليف النقل وضمان جودة الخدمات الغذائية وفق معايير الجودة العالمي؛
- ✓ وضع نموذج مقترح لمؤشرات قياس الأداء، يساهم في تقليل الهدر الغذائي وتحسين زمن التوريد وتطبيقه على المؤسسة محل الدراسة.

خامسا: أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية الدراسة في كونها تسعى لتقييم عوامل تحسين أداء سلسلة الإمداد بمؤسسة بيات كاترينغ بواسطة مؤشرات الأداء الرئيسية، وأداة التحليل الاستراتيجي (SWOT) والتي تساهم في تحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات المرتبطة بالعمليات اللوجستية في البيئة الصحراوية.

كما تظهر أهميتها أيضا في قدرتها على تحويل عوامل النجاح الحرجة, مثل تكنولوجيا المعلومات وإدارة الموردين والشراء الاستراتيجي, إدارة المخزون ،سلسلة التبريد إلى أهداف كمية ونوعية قابلة للقياس والمتابعة وتساعد هذه الدراسة المسيرين على تحقيق التوافق بين أهداف المؤسسة وترجمتها إلى مؤشرات تشغيلية, تضمن كفاءة تدفق المواد والمعلومات مع الحفاظ على معايير الجودة وضمان رضا العميل النهائي ,فهي إذن تشكل أداة رقابية واستشارية بالغة الأهمية للمسيرين في ضبط التكاليف وتقليل الهدر الغذائي وتحسين زمن التوريد في المناطق المعزولة.

سادسا: حدود الدراسة: تمثلت الحدود الدراسي لهدا الموضوع في ثلاثة حدود وهي:

- **الحدود الموضوعية**: اقتصرت هذه الدراسة على تقييم أداء سلسلة الإمداد من خلال التركيز على العوامل المحسنة لها (مثل إدارة الموردين، تكنولوجيا المعلومات، وإدارة المخزون)، وقياس أثرها باستخدام مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs)وأداة التحليل الاستراتيجي (SWOT)لضمان كفاءة التدفقات وجودة الخدمات الغذائية.
- **الحدود المكانية**: تم إجراء الدراسة الميدانية في مؤسسة بيات كاترينغ (Bayat Catering) للإطعام بحاسي مسعود ورقلة.
- **الحدود الزمانية**: شملت الدراسة للفترة الزمنية لسنوات من (2022-2025)

سابعا: منهج الدراسة والأدوات المستخدمة:

- ✓ **منهج الدراسة**: من أجل الإجابة على الإشكالية المطروحة واختبار صحة الفرضيات، اعتمدنا في الجزء النظري من الدراسة على **المنهج الوصفي**، كونه المنهج الأكثر ملائمة لتحديد وضبط المفاهيم المتعلقة بسلسلة الإمداد وعناصرها بالإضافة إلى توصيف العوامل الجوهرية المحددة لتحسين الأداء كما سمح لنا هذا المنهج بإبراز الأهمية

الاستراتيجية لمؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) وأدوات القياس الحديثة كركائز أساسية للرقابة وتوجيه الجهود نحو المجالات ذات التأثير المباشر على نجاح السلسلة.

كما اعتمدنا في الجانب التطبيقي على **منهج دراسة الحالة** لإسقاط الأطروحات النظرية على واقع المؤسسة من خلال إجراء المقابلات الميدانية مع مسؤولي الإمداد والمخازن.

واعتمدنا كدلك على **المنهج التحليلي** لتفكيك وتفسير المعطيات الميدانية والنتائج المتحصل عليها، مما ساعد في تحليل دور عوامل التحسين و تأثيرها على الأداء العام، كما مكننا من الحكم على فاعلية السياسات المتبعة من خلال تحليل مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs)لرصد الانحرافات ودعم اتخاذ القرار.

✓ **أدوات الدراسة:** لدراسة الموضوع قمنا بالبحث في كل من:

- **الدراسة المكتبية:** وتمثلت في البحث في المراجع العلمية من كتب، مجلات، ورسائل جامعية، بالإضافة إلى الوثائق والتقارير الرسمية المقدمة من طرف شركة بيات كاترينغ.
- **الدراسة التطبيقية:** وتضمنت الأدوات التالية:
- **المقابلة الميدانية:** مع رؤساء أقسام الإمداد واللوجستيك ومسؤولي إدارة المخازن في القواعد الميدانية للشركة.
- **التحليل البيئي (SWOT):** كأداة تشخيصية لتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات المحيطة بالعمليات اللوجستية للمؤسسة.
- **القياس الكمي مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs):** كأداة استخدم لتقييم كفاءة السلسلة الإمداد فعلياً.

ثامنا: مرجعية الدراسة:

تستمد الدراسة مرجعيتها من خلال توجه العديد من الاهتمامات البحثية العلمية إلى تناول موضوع سلسلة الإمداد بصفة عامة, وموضوع تقييم عوامل تحسين أدائها بصفة خاصة, فمع التطور التكنولوجي وتزايد حدة المنافسة, أصبح تحديد وتحليل العوامل المحددة للنجاح مثل تكنولوجيا المعلومات وإدارة الموردين محل اهتمام الباحثين لضمان كفاءة التدفقات وتعظيم القيمة المضافة وهو ما جعل الدراسات الحديثة تتجاوز التركيز التقليدي على الإنتاج فقط, لتنتقل نحو تقييم شامل لكافة المحاور التي تضمن استمرارية وتنافسية سلسلة الإمداد وصولاً للمستهلك النهائي.

تاسعا: صعوبات الدراسة:

لأي موضوع بحث عقبات وصعوبات والتي تتفاوت من موضوع لآخر بحسب طبيعة المواضيع والظروف المحيطة بالباحث، يمكن الإشارة إلى بعض الصعوبات التي واجهتنا أثناء عملية بحثنا فيما يلي:

- التحفظ في تقديم البيانات الرقمية أي واجهنا بعض الصعوبات في الحصول على بيانات مالية ومحاسبية دقيقة بخصوص تكاليف التوريد التفصيلية نظراً لسياسة السرية التي تتبعها المؤسسة؛
- عدم وجود دراسات سابقة تطبق مؤشرات الأداء الرئيسية لتقييم السلسلة الإمداد فعليا؛
- واجهنا ندرة في المراجع والبحوث التي تتناول موضوع عوامل تحسين أداء سلسلة الإمداد بشكل مباشر كونه من المواضيع الحديثة في الإدارة المعاصرة.

عاشرا: هيكل الدراسة

من أجل الإحاطة بموضوع الدراسة والإجابة على الإشكالية المطروحة واختبار صحة الفرضيات، تم تقسيم هذا البحث إلى فصلين أساسيين، فصل للدراسة النظرية وفصل للدراسة التطبيقية كما يلي:

- **الفصل الأول**: تناولنا فيه الأدبيات النظرية والتطبيقية لتقييم عوامل تحسين أداء سلسلة الإمداد من خلال وضع إطار المفاهيمي لسلسلة الإمداد وعوامل تحسينها، وتطرقنا لمدخل شامل حول سلاسل الإمداد، خصائصها وعناصرها، بالإضافة إلى تحديد العوامل الجوهرية المحددة لتحسين الأداء في المبحث الأول

أما في المبحث الثاني كان حول لأسس النظرية والمنهجية لقياس أداء سلسلة الإمداد ومؤشرات تقييمه تناولنا فيه تعريف الأداء وقياسه وتطوره التاريخي، وصولاً إلى استعراض مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs).

أما المبحث الأخير خصص لي الأدبيات التطبيقية حول تقييم عوامل تحسين أداء سلسلة الإمداد، والذي يُخصص لعرض ومناقشة الدراسات السابقة

- **الفصل الثاني**: تناولنا فيه الدراسة الميدانية لمؤسسة بيات كاترينغ ويشتمل هذا الفصل ومبحثين أساسيين:

المبحث الأول المبحث الأول الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية، وفيه يتم التعريف بمؤسسة بيات كاترينغ ونشاطها، مع توصيف دقيق لمنهجية الدراسة الميدانية المتبعة والأدوات المستخدمة في جمع المعطيات

المبحث الثاني عرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشتها من خلال تقييم عوامل التحسين الأداء محل الدراسة.

الأدبيات النظرية
والتطبيقية لتقييم
عوامل تحسين أداء
سلسلة الإمداد

تمهيد:

تعتبر سلسلة الإمداد اليوم المحرك الأساسي، لضمان استمرارية المؤسسة في بيئة اقتصادية تتميز بالتعقيد وشدة المنافسة، فلم يعد كافياً فهم السلسلة كمسار تقليدي للنقل والتخزين، بل أصبح من الضروري إدراكها كشبكة متكاملة تهدف إلى خلق قيمة مضافة حقيقية للزبون النهائي، ومن هذا المنطلق، يسعى هذا الفصل إلى تقديم مقاربة نظرية ومنهجية شاملة حول كيفية تسيير وتقييم أداء هذه السلاسل من خلال تسليط الضوء على المتغيرات الأساسية للدراسة. ,وللإحاطة بهذا الموضوع قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى مبحثين أساسيين:

- **المبحث الأول الإطار المفاهيمي لسلسلة الإمداد وعوامل تحسينها** من خلال ضبط تعريفاتها وعناصرها مع الوقوف على أهم العوامل الحيوية، التي تساهم في تحسين أدائها وتطوير كفاءتها التشغيلية.
- **المبحث الثاني، فسنخصصه لدراسة الأسس النظرية والمنهجية لقياس الأداء سلسلة الإمداد ومؤشرات تقيمه،** بدءاً من مفاهيم أداء سلسلة الإمداد وقياسه وتطوره التاريخي لنظم القياس، وصولاً إلى استعراض أهم مؤشرات الأداء الرئيسية (KPI)بمختلف مستوياتها الاستراتيجية والتكتيكية والعملياتية التي تشكل الأداة المنهجية لتقييم أثر عوامل تحسين المتبناة.
- **المبحث الثالث: الأدبيات التطبيقية حول تقييم عوامل تحسين أداء سلسلة الإمداد،** والذي يسعى إلى استعراض المعارف والأفكار المرتبطة بموضوع الدراسة، من خلال عرض وتحليل أهم الدراسات السابقة العربية والأجنبية للاستفادة من نتائجها وتحديد ما يميز الدراسة الحالية عنها.

هذا التسلسل سيسمح لنا في النهاية بربط عوامل التحسين بطرق قياسها لتقييم مدى فعاليتها في الواقع.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لسلسلة الإمداد وعوامل تحسينها

في ظل التغيرات التي يشهدها محيط الأعمال، أصبح تحسين أداء المؤسسات من الضروريات الأساسية، خاصة مع تزايد المنافسة، وتعد سلسلة الإمداد من أهم المجالات التي تساهم في ذلك، نظراً لدورها في تنظيم تدفق السلع والمعلومات من المورد إلى المستهلك.

ومن هذا المنطلق، سيتم في هذا المبحث التطرق إلى الإطار المفاهيمي لسلسلة الإمداد، مع إبراز أهم العوامل التي تساهم في تحسين أدائها .

المطلب الأول: مدخل لسلسلة الإمداد

اختلف الكتاب في مصطلح سلسلة الإمداد على الرغم من استقرارهم على المبادئ والأسس التي يقوم عليها هذا المصطلح، فمنهم من استخدم مصطلح سلسلة الطلب بدالً منه، حيث تبدأ إدارة سلسلة الطلب من العميل النهائي وترجع خلفيا لمورد المواد الخام، وتستخدم تكنولوجيا الويب لمعرفة سلوك الطلب الفعلي للمستهلك وتلبية رغباته بدال من التركيز على كفاءة الإمداد، كما هو الحال في سلسلة الإمداد, ويشار أحيانا إلى سلسلة الإمداد على أنها سلسلة القيمة ويعني المصطلح الأخير أن القيمة تضاف للسلع والخدمات مع تقدمها في السلسلة، ووفقا لـ Collier فإن Porter (1985) هو الذي قدم مصطلح سلسلة القيمة، وقسم الأنشطة إلى قسمين هما:

-الأنشطة رئيسية: وتتمثل في الإمدادات الداخلة والعمليات والإمدادات الخارجة والتسويق والمبيعات والخدمات.

-أنشطة داعمة أو ثانوية: والتي تتمثل في البنية التحتية للمنظمة وادارة الموارد البشرية وتطوير التكنولوجيا وتأمين المستلزمات.

وصرح بعض الباحثين أن كل منظمة لها أكثر من مورد واحد أي شبكة توريد Supply Network وهي الأصح[1] أما حسب L'AFNOR وأيضا ASLOG سنة 2002 رأوا انه ال نستطيع إعطاء ترجمة دقيقة لها فقد ترجم هذا المصطلح chaine dapprovisionnement. logistique global. chaine logistique

لكنYves Pimor يفضل العبارة الأمريكية supply chain لفهم هدا المصطلح [2]

العلاقات السببية: إن التحسين في عمليات التعلم والنمو يؤدي إلى تحسين كفاءة عملية التشغيل الداخلي وتؤدي إلى تحسين العمليات الإنتاجية وبالتالي تؤدي إلى رضاء العملاء، وفي النهاية يؤدي إلى تحسين النتائج أو الأداء

الفرع الأول: مفهوم سلسلة الإمداد

قد وردت تعريفات عديدة لسلسلة التوريد من قبل الكثير من الكتاب والباحثين، اخترنا منها ما يلي:

[1] محمد عوض، سليمان، إطار مقترح لنظام دعم قرارات سلسلة التوريد: بالتطبيق على صناعة الأغذية، رسالة دكتوراه، جامعة عني شمس، 2006، ص49-50.

[2] BLAHA, L., **Management de la supply Chain et pacification avancée**, mémoire de magister p 1. 2005, en science économie, Université de Tlemcen Algérie.

التعريف الأول: هي شبكة مؤسسات(موردين، صناعيين، موزعين، زبائن...) تتبادل المنتجات، والمعلومات، والنقود. هدفها الأساسي ضمان التموين المواد الأولية أو المنتجات النصف المصنعة، وتحويل هذه المواد إلى مكونات أو منتجات نصف مصنعة ومنتجات تامة الصنع، وفي الأخير تخزين المنتجات التامة الصنع، ثم توزيعها إلى المستهلكين النهائيين.[1]

التعريف الثاني: عرفها ellram (1991) هي عبارة عن شبكة من الشركات المتفاعلة والمترابطة فيما بينها عن طريق مختلف التدفقات من توريد المواد الخام إلى التسليم النهائي والعمل من أجل تحقيق المنتجات والخدمات للعملاء.

من خلال هذه التعاريف فانه يمكننا تعريف سلسلة الإمداد بأنها: "تكامل مجموعة من وظائف الأعمال شاملة كل الأنشطة والتي تبدأ من الموردين وتنتهي عند المستهلك النهائي كما يمكن تقسيمها إلى ثالثة أقسام بحسب مكونات نظام الإنتاج إلى سلسلة الإمداد قبلية، سلسلة الإمداد داخلية سلسلة الإمداد بعدية. [2]

الفرع الثاني: خصائص وعناصر سلسلة الإمداد

❖ أولا: خصائص سلسلة الإمداد:

تميز إدارة سلاسل الإمداد بكونها نظاماً حركياً يتجاوز المفهوم التقليدي للنقل والتخزين، وتتمثل خصائصها فيما يلي:

1. **الشمولية والعلاقات العابرة للحدود:** لا تقتصر الإدارة على العمليات الداخلية للمؤسسة فقط، بل تمتد

لتشمل التنسيق مع مورد المورد وصولاً إلى الزبون النهائي، الهدف هو جعل جميع الأطراف تعمل ككيان واحد لتقليل الهدر وتحسين التدفق.

2. **تكامل التدفقات الثلاثة:** تعتمد السلسلة على إدارة متزامنة لثلاثة أنواع من التدفقات

تدفق المواد أي من المواد الخام إلى المنتج النهائي، تدفق المعلومات الدي تبادل البيانات حول الطلب والمخزون لحظياً. التدفق المالي الدي تحصيل القيمة وسداد المستحقات بفعالية.

3. **التحول من السلسلة إلى الشبكة:** من الخصائص الجوهرية الاعتراف بأن التسمية الأدق هي

[1] Lauras Matthieu . (2004**), Méthodes de diagnostic et d'évaluation de performance pour la gestion de chaine logistiques**, application à la coopération maison-mère – filiales internationales dans un groupe pharmaceutique et cosmétique. Toulouse, l'institut national polytechn

[2] قاسمي خضرة، سلسلة إمداد الخدمة السياحية والعمل التعاوني، ملتقى الدولي الأول حول: الاقتصاد السياحي والتنمية المستدامة، جامعة بسكرة،9-10 مارس، ص6

شبكة وليست سلسلة، لأن المنظمة الواحدة ترتبط بعدة موردين وعدة عملاء في آن واحد، مما يشكل شبكة معقدة من المصالح المتبادلة.

4. **خلق القيمة المضافة:** تعتبر كل مرحلة في السلسلة محطة لإضافة قيمة للمنتج. لا ينظر للنقل أو التخزين كعبء مالي، بل كعملية ترفع من قيمة المنتج في نظر المستهلك النهائي (سواء من حيث الزمان أو المكان).

5. **التخطيط التعاوني:** تعتمد على فكر التخطيط للمبيعات والعمليات وهو تنسيق داخلي وخارجي يضمن تطابق كميات الإنتاج مع احتياجات السوق الفعلية لتجنب تراكم المخزون.

6. **التوجه بالطلب:** تميز سلسلة الإمداد الحديثة بأنها تقاد بالطلب وليس بالإنتاج؛ أي أن حركة المواد تبدأ بناءً على إشارات حقيقية من المستهلك النهائي، مما يقلل من الفائض في المخزون ويضمن كفاءة التوزيع[1]

❖ **ثانيا: عناصر سلسلة الإمداد:**

تُعدّ عناصر إدارة سلسلة الإمداد الإطار التنظيمي الذي تقوم عليه مختلف الأنشطة المرتبطة بتدفق السلع والخدمات والمعلومات من المورد إلى غاية المستهلك النهائي. وتمثل هذه العناصر مجموعة من العمليات المتكاملة التي تهدف إلى تحقيق الكفاءة التشغيلية، خفض التكاليف، تحسين الجودة، وضمان رضا العملاء وهي كالاتي:

- **الخطة:** هي الجزء الأساسي في إدارة سلسلة التوريد إذ أن الهدف من تطبيق السلسلة هو تحقيق رضا العميل لذلك يجب التخطيط لتوفير طلبات العملاء في الوقت المناسب والكمية المناسبة بأقل تكلفة وأعلى جودة وأفضل قيمة للعملاء.

- **المصدر:** ويعني بها عملية اختيار الموردين لتوريد أو توصيل السلع والخدمات المطلوبة ويتضمن تحديد السعر المناسب، وطرق الدفع للموردين، ونقل السلع وعمليات الرقابة، وإدارة وتحسين العلاقات مع الموردين وكذلك تصميم عمليات إدارة المخزون، وتشمل استلام السلع وفحصها للتأكد من مدى مطابقتها للمواصفات ونقلها إلى مواقع الإنتاج.

- **التصنيع:** حيث يتم جدولة أنشطة الإنتاج والفحص والتعبئة والإعداد للتسليم وتعتبر هذه الخطوة أكثر الخطوات ثقل ووزناً في سلسلة التوريد. وتتكون من عنصرين أساسيين هما:

[1] سعد غالب ياسين، **إدارة سلاسل الإمداد المفاهيم، المعايير، التطبيقات**، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2014، ص ص 35-41.

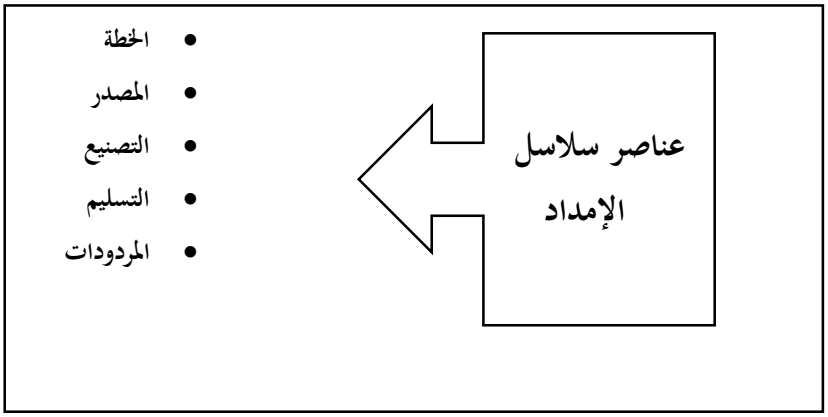
أ– التصميم: وتعني وضع مواصفات للمنتج وفقاً لرغبات العملاء ووقت التسليم المناسب لهم.

ب– التشغيل: وفيه يتم مراقبة الجودة وجدولة الإنتاج وتحديد مواقع التسهيلات.

- **التسليم**: ويطلق عليها مصطلح Logistique ويعني الإمداد ويقصد به أفضل الطرق لنقل وتخزين المواد بداية من استلام طلبات العملاء حتى توصيل المنتجات النهائية لهم من خلال تطوير أعمال المخازن وأسطول النقل ووضع نظام فعال لإعداد الفواتير واستلام النقدية من العملاء.
- **المردودات**: تُعدّ عملية المردودات جزءًا استراتيجيًا من إدارة سلسلة الإمداد، إذ تقوم على تصميم نظام متكامل لإدارة المنتجات المرتجعة سواء بسبب العيوب التصنيعية أو عدم مطابقتها لاحتياجات العملاء أو وجود فائض عنها.

كما تشمل آليات فعالة لاستقبال شكاوى العملاء وتحليل أسبابها واتخاذ الإجراءات التصحيحية والوقائية المناسبة، بما يساهم في تحسين جودة الأداء، تقليل الخسائر، وتعزيز رضا العملاء واستدامة العلاقة معهم.[1]

الشكل رقم (1–1) عناصر سلاسل الإمداد



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مذكرة الماستر ليشاني، رعوش

[1] ليشاني ملاك، عرشوش أمينة، **أثر مخاطر إدارة سلاسل الإمداد على المؤسسات الجزائرية في ظل جائحة Covid–19**: دراسة عينة من مؤسسات الجنوب الشرقي، مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2021–2022، ص ص (6-7).

المطلب الثاني: الإطار المفاهيمي لعوامل تحسين أداء سلسة الإمداد

تعتبر عوامل تحسين سلسلة الإمداد من المواضيع المهمة في الإدارة الحديثة، خاصة مع ازدياد المنافسة وتعقّد العمليات داخل المؤسسات. فنجاح أي مؤسسة اليوم لم يعد يعتمد فقط على جودة المنتج، بل أيضًا على مدى كفاءة إدارة سلسلة الإمداد بمختلف مراحلها. لذلك أصبح من الضروري تحديد أهم العوامل التي تساهم في تحسين أدائها وضمان تحقيق الأهداف المرجوة، وهو ما سيتم التطرق إليه في هذا المطلب من خلال توضيح مفهوم هذه العوامل وأنواعها.

الفرع الأول: مفهوم عوامل تحسين أداء سلسلة الإمداد

هي مجموعة محدودة من المجالات أو العوامل الأساسية داخل سلسلة الإمداد، إذا تمت إدارتها وتنفيذها بصورة مرضية، فإنها تضمن الأداء التنافسي الناجح للمؤسسة وتحقيق أهدافها.

وتمثل هذه العوامل خصائص أو ظروفًا أو متغيرات يجب الحفاظ عليها وإدارتها بشكل صحيح، لما لها من تأثير كبير على نجاح المؤسسة في قطاعها، كما تساعدها على مواجهة التحديات وتحسين أدائها التشغيلي والاستراتيجي.[1]

الفرع الثاني: أهمية عوامل تحسين أداء سلسلة الإمداد

انطلاقا من الطرح النظري لعوامل النجاح الحرجة باعتبارها المجالات الحيوية التي يتوقف عليها نجاح المنظمة، يمكن إسقاط هذا المفهوم على مجال سلسلة الإمداد، من خلال تحديد العوامل الأساسية التي تؤثر في كفاءتها وفعاليتها، وهو ما يُعرف بعوامل تحسين سلسلة الإمداد.

وتتُعد عوامل تحسين أداء سلسلة الإمداد من الركائز الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات لتحقيق الكفاءة التشغيلية والميزة التنافسية في بيئة الأعمال المعاصرة.

وتبرز أهمية عوامل تحسين سلسلة الإمداد من خلال ما يلي:

- **تحديد الأنشطة الأساسية داخل سلسلة الإمداد:** تساعد هذه العوامل الإدارة على التعرف على العمليات الجوهرية التي تؤثر بشكل مباشر في كفاءة السلسلة، مثل التنسيق بين الأطراف، تدفق المعلومات، وإدارة العمليات اللوجستية.
- **دعم وضع الاستراتيجيات التشغيلية:** تسهم في توجيه الجهود نحو صياغة استراتيجيات فعالة لتحسين الأداء العام للسلسلة، بما يضمن تحقيق الأهداف المسطرة بأقل تكلفة وأعلى جودة.

[1] Mohamed Syazwan Ab Talib, Abu Bakar Abdul Hamid, **Thoo Ai Chin, Critical Success Factors of Supply Chain Management, A Literature Survey and Pareto Analysis**, EuroMed Journal of Business, Emerald Group Publishing Limited, United Kingdom, Vol. 9, No. 3, 2014, p3

- **تحسين نظام المعلومات واتخاذ القرار:** تساعد على توفير معلومات دقيقة وملائمة تدعم التخطيط والرقابة داخل سلسلة الإمداد، مما يعزز سرعة الاستجابة ودقة القرارات.
- **تركيز الجهود على المجالات ذات التأثير المباشر:** تمكّن الإدارة من التركيز على الجوانب الأكثر تأثيرًا في أداء السلسلة بدل تشتيت الموارد في أنشطة ثانوية.

كما أن نجاح المؤسسة في إدارة سلسلة الإمداد يرتبط بمدى قدرتها على تحديد هذه العوامل الحيوية والتحكم فيها بفعالية، إذ إن الإخفاق في أحدها قد يؤدي إلى اختلال في الأداء العام للسلسلة وانعكاسات سلبية على نتائج المنظمة ككل.[1]

الفرع الثالث: العوامل المحددة لتحسين أداء سلسلة الإمداد

1) تكنولوجيا المعلومات والاتصالات :

أشارت العديد من الإسهامات المعرفية السابقة بأن منظومة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات هي من عوامل النجاح الجوهرية لخلق وبناء سلسلة توريد رشيقة ومتكاملة وهي تؤثر بشكل مباشر في مستوى الثقة والتكامل بين أنشطة سلسلة التوريد الكفؤة ويبدو ذلك جليا من خلال دور تكنولوجيا المعلومات (إنترنيت، البرمجيات ونظم دعم القرار) التي تعد الأدوات الاستراتيجية الفعالة في تحقيق مشاركة المعلومات بين مكونات وحلقات سلسلة التوريد الكفؤة وبالنتيجة تعظيم اداء سلسلة التوريد.

2) قيادة سلسلة الإمداد:

في نجاح وكفاءة إدارة سلسلة التوريد العامل المهم هو دعم ,وإسناد الإدارة العليا أن مبادرات إدارة سلسلة التوريد تتطلب التنسيق والتكامل بين مجالات وظيفية مختلفة ,وشركاء متعددين وهذا بالضرورة يتطلب قيادة تحويلية قادرة على تغيير الممارسات التقليدية, لأداء الاعمال, ومبادرات إبداعية من الإدارات العليا وهي في ذات الوقت تتطلب عملاً جماعياً وتعاونياً وظرفياً من اجل توحيد وتكامل الأنشطة والعمليات في إطار دعم وإسناد وتعزيز الإدارة العليا, لكي تتمكن من خلالها توجيه الشركاء والمستفيدين باتجاه تحسين وتكامل أنشطة وممارسات إدارة سلسلة التوريد من اجل تحسين القيمة المضافة.

3) إدارة تصميم العمليات:

[1] علي حسين عبد الله وبسام عبد الرحمن يوسف اليونبكي، **أثر عوامل النجاح الحرجة في تبني سلسلة التوريد الرقمية**، دراسة مسحية في شركات المستلزمات الطبية في محافظة نينوى، مجلة اقتصاديات الأعمال، جامعة الموصل، العراق المجلد 5، العدد 2، 2023، ص ص 11–12

إن التصميم الفعال للعملية يعني بالضرورة تعجيل تدفق المواد، ومتطلبات الإنتاج الأخرى عبر سلسلة التوريد بمرونة وكفاءة عالية، إن إدارة تصميم العملية تعني نشاط مستمر، يهدف إلى التركيز على عمليات تحويل الموارد لتلبية حاجات الزبون في ظل قيود الكلفة والقيود الإدارية الأخرى.

ويتأثر تصميم العملية بأربعة قرارات جوهرية هي, هيكل العملية وتعني تصميم العملية على وفق الموارد المتاحة ودرجة مشاركة الزبون, ومرونة الموارد ,وأخيراً كثافة رأس المال وما يهمنا في هذه المقارنة المختصرة لإدارة تصميم العملية هو دورها في تدعيم إدارة سلسلة التوريد من خلال تحديد أفضل مسارات التتابع لتدفق عمليات التصنيع أو تقديم الخدمات بدءاً باستلام أمر الزبون وانتهاءً بتنفيذ ذلك الأمر عبر تدفقات مرنة للموارد والمعلومات من خلال سلسلة التوريد الكلية للمنظمة.[1]

4) إدارة سلسلة القيمة:

يعد مفهوم سلسلة القيمة من الأطر التحليلية المهمة ,حيث تُصنَّف أنشطة القيمة المضافة إلى فئتين رئيسيتين هما أنشطة أساسية, وأنشطة مساندة وتشمل الأنشطة الأساسية العمليات المرتبطة مباشرة بخلق القيمة مثل الإنتاج، والإمداد، والتسويق، والخدمة و إن إدارة سلسلة القيمة تعد من المتطلبات الأساسية ,لنجاح سلاسل التوريد الكفؤة ,خاصة وإنها تشكل المحور الأهم في سلسلة التوريد الكلية فهي المكون الجوهري, في عمليات تحويل المدخلات إلى مخرجات وإن مرونة وكفاءة سلسلة القيمة يعني, لقدرة على تدعيم التكامل الأمامي والخلفي لسلسلة التوريد الكلية في المنظمة.[2]

[1] علي عبود علي الرفيعي، **عوامل نجاح إدارة سلسلة التوريد ودورها في تحسين أداء العمليات**، دراسة حالة في مصفى النفط في النجف الأشرف، مجلة الإدارة والاقتصاد، المحور الإداري، المجلد الثالث، العدد الثاني عشر، الكلية التقنية الإدارية، كوفة، ص ص 56-57

[2] Barzi, A. (2009) **A Study of Firm Managers Perceptions of the Supply Chain Integration**, Master Thesis Lulea University of Technology, Department of Business Administration and Social Science page 18

5) إدارة الموردين:

5-1 مدة العلاقة مع الموردين:

أصبحت العلاقات بين المشتري والمورد تتجه نحو الطابع طويل الأجل والتحالفات الاستراتيجية، مما أدى إلى تحسن أداء سلسلة التوريد. ووفقًا لنظرية تكاليف المعاملات، فإن العلاقات قصيرة الأجل قد تشجع السلوك الانتهازي لتحقيق مكاسب سريعة، بينما تقل هذه السلوكيات في العلاقات طويلة الأمد بسبب الاستثمارات المتبادلة والعوائد المستقبلية الأكبر. وينعكس ذلك في تحسين الجودة، وخفض التكاليف، وزيادة التنسيق، وتعزيز القدرة التنافسية للسلسلة.

5-2 إشراك المورد في تطوير المنتج:

يعد إشراك الموردين في مراحل تطوير المنتج من الممارسات المهمة التي تعزز أداء سلسلة التوريد، خاصة وأن نسبة كبيرة من مشكلات زمن التسليم والجودة ترتبط بالموردين. ويساهم دمج المورد في عملية التطوير في معالجة هذه التحديات مبكرًا. ومن أبرز النتائج الإيجابية لهذه الممارسة تقليص مدة تطوير المنتج، وتحسين مستوى الجودة، وخفض التكاليف الإجمالية.

5-3 تقليص قاعدة الموردين:

تحولت ممارسات الشراء الحديثة من التعامل مع عدد كبير من الموردين إلى الاعتماد على عدد محدود من الموردين المؤهلين أو المعتمدين فمن خلال تقليص عدد الموردين، تنخفض تكاليف إدارة المخزون، وتتحقق وفورات الحجم

نتيجة زيادة حجم الطلبات الموجهة لكل مورد كذلك يؤدي توحيد الكميات إلى الاستفادة من خصومات الحجم. وبوجه عام، ينعكس هذا التوجه في زيادة كفاءة سلسلة التوريد وتقليل تكاليفها.[1]

[1] Gentjan Mehmeti et al., "The Review of Factors that Influence the Supply Chain Performance, Academic Journal of Interdisciplinary Studies, Vol. 5, No. 2, MCSER Publishing, Rome-Italy, July 2016, p. 182

6) هيكل سلسلة التوريد:

يشير هيكل سلسلة التوريد إلى الطريقة التي تُنظَّم بها المراحل المختلفة داخل السلسلة، من حيث عدد المنشآت، وعدد المستويات، وطبيعة تدفق المواد والمعلومات بينها. وكلما زاد عدد المراحل وتعقّد تدفق العمليات، ارتفعت درجة تعقيد السلسلة.

يمكن تصنيف هياكل سلسلة التوريد إلى عدة أنماط رئيسية، وهي:

-**الهيكل الثنائي**: يتكون من طرفين فقط، مثل العلاقة المباشرة بين المشتري والمورد.

-**لهيكل التسلسلي**: ينشأ من ترابط عدة علاقات ثنائية بشكل متتابع، وغالبًا ما يشمل مراحل مثل المصنع، تاجر الجملة، والموزع، وبائع التجزئة.

-**الهيكل المتقارب**: يتميز بأن كل منشأة داخل السلسلة قد تستقبل مدخلات من عدة جهات سابقة، لكنها ترسل مخرجاتها إلى جهة واحدة فقط، كما هو الحال في عمليات التجميع تاجر الجملة، والموزع، وبائع التجزئة.

- **الهيكل المتباعد**: يكون لكل منشأة مورد واحد سابق، لكنها توزع منتجاتها على عدة جهات لاحقة، مثل المورد الذي يزوّد عدة موزعين.

- **الهيكل المدمج**: يجمع بين خصائص الهيكلين المتقارب والمتباعد، ويظهر غالبًا في أنظمة البيع بالتجزئة عبر الإنترنت.

- **الهيكل الشبكي**: يمثل الشكل الأكثر تعقيدًا، حيث تتعدد الروابط والتفاعلات بين المراحل بشكل متشابك.

وتجدر الإشارة إلى أن زيادة عدد المراحل وتعقيد الروابط داخل السلسلة يؤديان إلى ارتفاع درجة عدم الاستقرار، مما يساهم في تضخيم تقلبات الطلب (تأثير السوط) وارتفاع تكاليف المخزون، وبالتالي التأثير على أداء سلسلة التوريد.

7)زمن التوريد :

هو الفترة الزمنية بين استلام الطلب وتسليم المنتج، ويتكوّن من زمن معالجة الطلب وزمن النقل أو التسليم. ويُعد عنصرًا أساسيًا في إدارة المخزون والتخطيط داخل سلسلة الإمداد. كلما كان زمن التوريد طويلًا أو متقلبًا، زادت درجة عدم اليقين، مما يؤدي إلى تضخيم تقلبات الطلب بين مراحل السلسلة وارتفاع مستويات المخزون الاحتياطي، وزيادة التكاليف أو احتمالية حدوث نقص في المخزون.

في المقابل، فإن تقليل زمن التوريد واستقراره يساعدان على تحسين دقة التنبؤ والتخطيط، تقليل الحاجة إلى مخزون الأمان خفض التكاليف التشغيلية، تعزيز سرعة الاستجابة لطلبات العملاء. لذلك يُعتبر زمن التوريد عاملًا مهمًا في تحسين أداء سلسلة الإمداد من حيث الكفاءة، والاستقرار، ومستوى الخدمة.

8)سياسة مراقبة المخزون:

تُعدّ سياسة الرقابة على المخزون من العناصر الأساسية في إدارة العمليات وسلسلة الإمداد إذ تهدف إلى ضمان توفر الكميات المناسبة من السلع لتفادي نفاد المخزون، وتقليل الفاقد وتحقيق دقة محاسبية، مع الحفاظ على توازن اقتصادي بين تكاليف التخزين والمنافع المحققة.

وترتكز هذه السياسة على قرارين جوهريين، يتمثلان في تحديد توقيت إصدار الطلبية وحجم الكمية المطلوبة، أي الإجابة عن سؤالين أساسيين متى نطلب؟ وكم نطلب؟ ,وتوجد طريقتان رئيسيتان لإدارة المخزون ذي الطلب المستقل.

- نظام المراجعة الدورية الذي يعتمد على فحص المخزون في فترات زمنية محددة كل أسبوع أو شهر أو سنة، يتميز بانخفاض تكلفته وسهولة تطبيقه، لكنه أقل دقة في البيئات دات الطلب السريع أي هيا مناسبة عندما يكون الطلب مستقر.
- نظام المراجعة المستمرة يتم فيه تتبع المخزون بشكل دائم وطلب كمية ثابتة عند الوصول إلى نقطة إعادة الطلب. يتميز بالدقة العالية وتحسين مستوى الخدمة، لكنه أعلى تكلفة من حيث التطبيق، أي هيا مناسبة للبيئات دات الطلب المتقلب.

وبناءً على ذلك، يمكن القول إن فعالية سياسة الرقابة على المخزون تنعكس مباشرة على مستوى الخدمة، وخفض التكاليف، وتحسين الكفاءة التشغيلية[1].

9)الشراء الاستراتيجي:

لفهم دور الشراء الاستراتيجي في تحسين أداء سلسلة الإمداد، يجب الإشارة إلى تطوره عبر الزمن فقد انتقل من مرحلة تقليدية كان التركيز فيها على الحصول، على أقل سعر وبعلاقات قصيرة الأجل مع الموردين، إلى مرحلة استراتيجية تقوم على الشراكة طويلة الأجل والتعاون المشترك.

في النهج الاستراتيجي، يُعد الشراء وسيلة لتحقيق ميزة تنافسية من خلال تطوير المنتجات بشكل مشترك مع الموردين، حيث يتم تبادل المعرفة والخبرات الفنية منذ المراحل الأولى لتصميم المنتج، مما يسهم في تحسين الجودة وابتكار منتجات تلبي احتياجات العملاء بدقة أكبر.

كما يساهم تحسين العمليات عبر التنسيق والتكامل بين أطراف السلسلة في رفع الكفاءة التشغيلية وتقليل الهدر والأخطاء إضافة إلى ذلك، فإن تقليل تكاليف وزمن الدورة يتحقق من خلال التخطيط المشترك وتبسيط

[1] Joby George and V. Madhusudanan Pillai, «A study **of factors affecting supply chain performance**, Journal of Physics: Conference Series, Vol. 1355, 2019, 012018. page (4)-(5)

الإجراءات وتسريع تدفق المواد والمعلومات، لذلك توجد علاقة إيجابية بين الشراء الاستراتيجي وأداء سلسلة الإمداد؛ فكلما زاد تبنّي هذا النهج داخل السلسلة، تحسن أداؤها بشكل عام.

10)التركيز على العميل:

من المعروف أن تلبية احتياجات العملاء تُعد عنصرًا أساسيًا في نجاح أي شركة، ولتحقيق فهم دقيق لهذه الاحتياجات، ينبغي على الشركة دراسة قاعدة عملائها وتحليلها كلما زاد اهتمامها بعملائها، أصبحت عمليات التبادل داخل سلسلة التوريد أكثر فائدة لها.

ويمكن تطبيق المفهوم ذاته على سلسلة التوريد ككل، باعتبارها كيانًا متكاملًا يضم مجموعة من الشركات المترابطة والموزعة عبر مستويات مختلفة من السلسلة، فعندما تتبنى جميع أطراف السلسلة توجهًا يركز على العميل، يصبح بإمكانها فهم احتياجاته بصورة أفضل، مما يؤدي إلى تعزيز مستوى رضاه.

ومن منظور الأداء، يمكن اعتماد رضا العملاء كمؤشر لقياس أداء سلسلة التوريد. وبالتالي، فإن زيادة التركيز على العميل تسهم في رفع مستوى رضاه، الأمر الذي ينعكس إيجابًا على أداء سلسلة التوريد ككل[1].

11) مدة فترة المراجعة:

تشير مدة فترة المراجعة إلى الزمن الفاصل بين التقييمات المتتالية لحالة المخزون لتحديد ما إذا كان ينبغي إعادة الطلب أم لا، يعتمد الاختيار الأمثل لفترة المراجعة على طبيعة الطلب على المنتج.

وقد أظهرت الدراسات أن المنتجات ذات الطلب المتقلب بدرجة عالية تحتاج إلى فترات مراجعة أقصر لتجنب حالات نفاد المخزون طويلة الأمد، كما ينبغي تجنّب فترات المراجعة الطويلة في حالة السلع الاستهلاكية سريعة التداول التي تتميز بارتفاع تكاليف التخزين أو النقص، كذلك تشير النتائج إلى أن فترة المراجعة الأقصر تسهم في تقليل تباين الطلبات، في حين أن اختيار فترة مراجعة أطول قد يساعد في خفض إجمالي التكلفة المتوقعة. لذلك، فإن تحقيق توازن بين طول فترة المراجعة وتكلفة سلسلة التوريد يُعد أمراً ضرورياً.[2]

12) الجودة:

تعتبر الجودة عن قدرة النظام اللوجستي والإنتاجي, على تقديم منتجات أو خدمات تتوافق ,مع متطلبات العملاء ومعايير الصناعة، مع تقليل الأخطاء والعيوب في مختلف مراحل السلسلة وتشمل جودة ,سلسلة الإمداد جودة المواد الأولية التي يوفرها الموردون, جودة العمليات الإنتاجية, كذلك جودة المنتجات التي يتم تسليمها للعملاء النهائيين ويعد ضمان الجودة عاملاً أساسياً في تحسين الأداء الكلي لسلسلة الإمداد حيث يؤدي إلى تقليل نسبة العيوب،

[1] Mehmeti et al., op. Cit., p. 184

[2] George et Pillai, op, cit, p6.

تحسين موثوقية العمليات وزيادة رضا العملاء, كما أن التعاون مع الموردين وتقييم أدائهم بشكل مستمر يسهم في رفع مستوى الجودة وتحقيق التكامل بين مختلف أطراف السلسلة .

13) التكلفة:

تشير التكلفة إلى مجموع النفقات المرتبطة بجميع الأنشطة اللوجستية والتشغيلية التي تتم من أجل تدفق المنتجات والمعلومات من الموردين إلى العملاء النهائيين, وتشمل هذه التكاليف تكاليف النقل, التخزين, إدارة المخزون معالجة الطلبات, والتوزيع ويعد تحليل التكلفة في سلسلة الإمداد أمراً أساسياً لأنه يسمح للمؤسسات بتحديد مصادر الإنفاق المختلفة وتحقيق التوازن بين تقليل التكاليف والحفاظ على مستوى مناسب من خدمة العملاء, كما يساعد قياس التكاليف اللوجستية الكلية في تقييم كفاءة استخدام الموارد وتحسين القرارات الإدارية المتعلقة بالإنتاج والتوزيع ما يساهم في رفع كفاءة الأداء المالي للمؤسسة وتعزيز قدرتها التنافسية في السوق.

14) التسليم: يقصد بالتسليم في سلسلة الإمداد قدرة المؤسسة على إيصال المنتجات أو الخدمات إلى العملاء في الوقت المحدد وبالكمية والجودة المتفق عليها, ويعد أداء التسليم أحد أهم المؤشرات التي تعكس مستوى خدمة العملاء في سلسلة الإمداد , حيث يعتمد على عدة عناصر مثل سرعة التسليم, زمن تنفيذ الطلب, موثوقية عمليات النقل, ومرونة نظام التوزيع في الاستجابة لمتطلبات العملاء المختلفة, ويساهم تحسين أداء التسليم في زيادة رضا العملاء وتعزيز الثقة في المؤسسة، كما يساعد على تقليل زمن الاستجابة للطلبات , وتحسين كفاءة العمليات اللوجستية, ولذلك فإن إدارة عمليات التسليم بشكل فعال تعد عنصراً أساسياً في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات في الأسواق الحديثة.[1]

يمكن القول إن سلسلة الإمداد تمثل نظامًا متكاملًا، يربط بين مختلف الفاعلين والأنشطة داخل المؤسسة وخارجها، بهدف تحقيق التدفق الفعّال للسلع والخدمات والمعلومات، كما أن تحسين أدائها يعتمد على مجموعة من العوامل الأساسية التي تساهم في تحقيق التكامل، الكفاءة، والمرونة وبالتالي، فإن الاهتمام بهذه العوامل وإدارتها بشكل فعّال يعد من أهم متطلبات تحقيق التفوق التنافسي في المؤسسات الحديثة.

[1] A. Gunasegaram, C. Patel, and E. Tirtiroglu, **A Framework for Supply Chain Performance Measurement**, International Journal of Production Economics 87, no. 3 (2004) page 336–341

المبحث الثاني: الأسس النظرية والمنهجية لقياس أداء سلسلة الإمداد ومؤشرات تقيمه

المطلب الأول: تعريف أداء سلسلة الإمداد

قبل تطرق لمفهوم أداء سلسلة الإمداد سنحاول تقديم بداية مفهوم الأداء ومختلف مكوناته

الفرع الأول: مفهوم الأداء

إن أصل كلمة أداء يرجع إلى اللغة اللاتينية (performare) والتي تعني إعطاء كلية الشكل لشيء ما وباللغة الإنجليزية يعني فعل (to perform) إنجاز العمل أو الكيفية التي يبلغ بها التنظيم أهدافه[1].

واختلفت تعريفات الأداء بين الباحثين نتيجة تنوع وجهات نظرهم وطبيعة المجالات التي تناولوه فيها، لذلك

لا يوجد تعريف واحد متفق عليه بشكل شامل

كما تجدر الإشارة وحسب المنظمة العالمية للتقييس الأيزو 9000 إصدار 2000 أن مفهوم الأداء يقترن ببعدين رئيسيين يتفاعلان مع بعضهما لينتجا الأداء بمفهومه الكامل وهما: الفعالية (Efficacité)المقترنة بتحقيق الأهداف المخططة من طرف المؤسسة، والكفاءة (Efficience) المقترنة باستخدام الموارد المتاحة بشكل أمثل وهي تهدف إلى تدنية التكاليف ومطابقة المقاييس.

وهناك من يرى العكس بين مفهومي الكفاءة والفعالية، وبالتالي فإن المؤسسة التي تتميز بالأداء الجيد هي التي تجمع بين عاملي الكفاءة والأداء وذلك وفق العلاقة التالية: **الأداء = الكفاءة + الفعالية**

ولغرض ان يكون الأمر كذلك يتطلب الأمر تنسيق وموائمة ثلاثة قضايا اساسية وهي الأهداف، مدى ملائمة الوسائل المستخدمة لإنجاز الأهداف والنتائج المحققة ومدى قربها وبعدها عن الأهداف المحددة وتناسبها مع الوسائل المستخدمة. [2]

[1] HADA, Teodor, **On the Performance of Romanian Companies and Partnerships**, Annals of the Faculty of Economics, University of Oradea, Romania, Vol. 3, No. 1, 2009, p. 1.

[2] قاسم عمر، لعرج مجاهد نسيمة، **دراسة تحليلية لمؤشرات ونماذج قياس أداء وفعالية سلسلة الإمداد**، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 18، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، ديسمبر 2015، ص (201).

الفرع الثاني: مفهوم وأهمية تحسين أداء سلسلة الإمداد

❖ أولا: تعريف أداء سلسلة الإمداد

أداء سلسلة الإمداد يشير إلى قدرة سلسلة الإمداد على تحقيق أهدافها من خلال تلبية طلبات العملاء بكفاءة وفعلية، وذلك عبر تنسيق مختلف الأنشطة اللوجستية بين الموردين والمنتجين والموزعين. ويعكس هذا الأداء مدى قدرة السلسلة على توفير المنتجات المطلوبة في الوقت المناسب وبمستوى الخدمة المطلوبة مع تقليل التكاليف المرتبطة بالعمليات اللوجستية.[1]

❖ ثانيا: أهمية تحسين أداء سلسلة الإمداد

إن تحسين أداء سلسلة الإمداد بالشركة يفيد في عدة مجالات متنوعة وهي كالاتي:

- ✓ يساهم تحسين أداء سلسلة الإمداد في تقليل تكاليف التوريد والتكاليف الرأسمالية المرتبطة بالعمليات اللوجستية، كما يساعد المؤسسات على تعزيز قدرتها التنافسية وزيادة حصتها السوقية ورفع حجم المبيعات.
- ✓ يؤدي إلى تحسين هامش الربح الخاص بالمنتجات، الأمر الذي ينعكس إيجابيًا على تعزيز التدفقات النقدية وزيادة الاستقرار المالي للمؤسسة.
- ✓ يساهم في رفع كفاءة عمليات الإنتاج والتصنيع على مختلف المستويات، مما يسمح بإنجاز الأعمال بدرجة أعلى من الفعالية والجودة وتحقيق أداء متميز داخل المؤسسة.
- ✓ يساعد تحسين أداء سلسلة الإمداد على تعزيز قنوات الاتصال والتفاعل مع العملاء، مما يدعم قدرة المؤسسة على استقطاب عملاء جدد والحفاظ على العملاء الحاليين.
- ✓ يساهم في تحقيق التميز التشغيلي للمؤسسة من خلال تحسين التنسيق بين مختلف الأنشطة والعمليات وهو ما ينعكس إيجابًا على زيادة القيمة السوقية للمؤسسة وتعزيز مكانتها في السوق.[2]

---

[1] ROUIBI, **S Impacts du partage d'informations et du Vendor Managed Inventory sur la performance des chaînes logistiques**, thèse de doctorat sous la direction de Burlat, P, Saint-Étienne, École Nationale Supérieure des Mines de Saint-Étienne, 2012, p. 19

[2] الربازي، تركي دهمان، **أثر إدارة سلسلة التوريد على أداء المنظمة**، دراسة ميدانية في الشركات الصناعية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة الشرق الأوسط، 2006، ص 39

المطلب الثاني: مفهوم قياس أداء سلسلة الإمداد وتطوره

الفرع الأول: تعريف قياس أداء سلسلة الإمداد

يعرفه Neely وآخرون بأنه قياس كفاءة وفاعلية عمل معين، فالفاعلية هنا تعني مستوى تلبية احتياجات المستهلكين اما الكفاءة تدرس قدرة المنظمة الاقتصادية في استغلال مواردها عند المستوى الذي يشبع حاجات ويلبي رغبات زبائنها. [1]

كما يعرف قياس أداء وفعالية سلسلة الإمداد على أنه التحقق من جودة وفعالية كل وظيفة داخل المؤسسة

من أجل تحقيق الأهداف المرجوة والمسطرة وكذا مراقبة مدى اتباع مبادئ الأمثلية أثناء سير العملية الإنتاجية هذا من جهة ومن جهة أخرى فإن قياس أداء وفعالية سلسلة الإمداد يبكون بتنسيق الترابط بين مختلف الوظائف فيما بينها واحترام قوانين سير العملية الإنتاجية وبالتالي فان قياس أداء سلسلة الإمداد سوف يعطينا نظرة عن سير

السلسة الإنتاجية في الإمداد وتشخيص المشاكل التي تعترضها مما يسمح بوضع خطط وحلول بديلة ممكنة.[2]

الفرع الثاني: تطور قياس أداء سلسلة الإمداد

يمكن تقسيم أدبيات قياس الأداء إلى مرحلتين:

- **المرحلة الأولى:** تعود إلى فترة ما قبل الثمانيات وركزت على قياس الأداء المالي مثل معدل دوران المبيعات، الربح، الديون، معدل العائد على الاستثمار، عدد الخدمات، عدد الأفراد الذين حصلوا على الخدمات لكن وجد ان هذا المقاييس لا تتناسب مع الكفاءات والمهارات التي تحتاجها المنظمات، اليوم وهي غير كافية لقياس أداء سلسلة الإمداد.
- **المرحلة الثانية:** منذ بداية التسعينيات زاد الاهتمام بقياس الأداء الذي يركز على المعايير غير المالية مع الاحتفاظ بالمعايير المالية، وذلك نتيجة للقصور الذي يواجه المنظمات، في قياس الأداء على أساس المعايير المالية فقط أنها لاتقدم بيانات تساعد متخذ القرار في المستقبل كونها

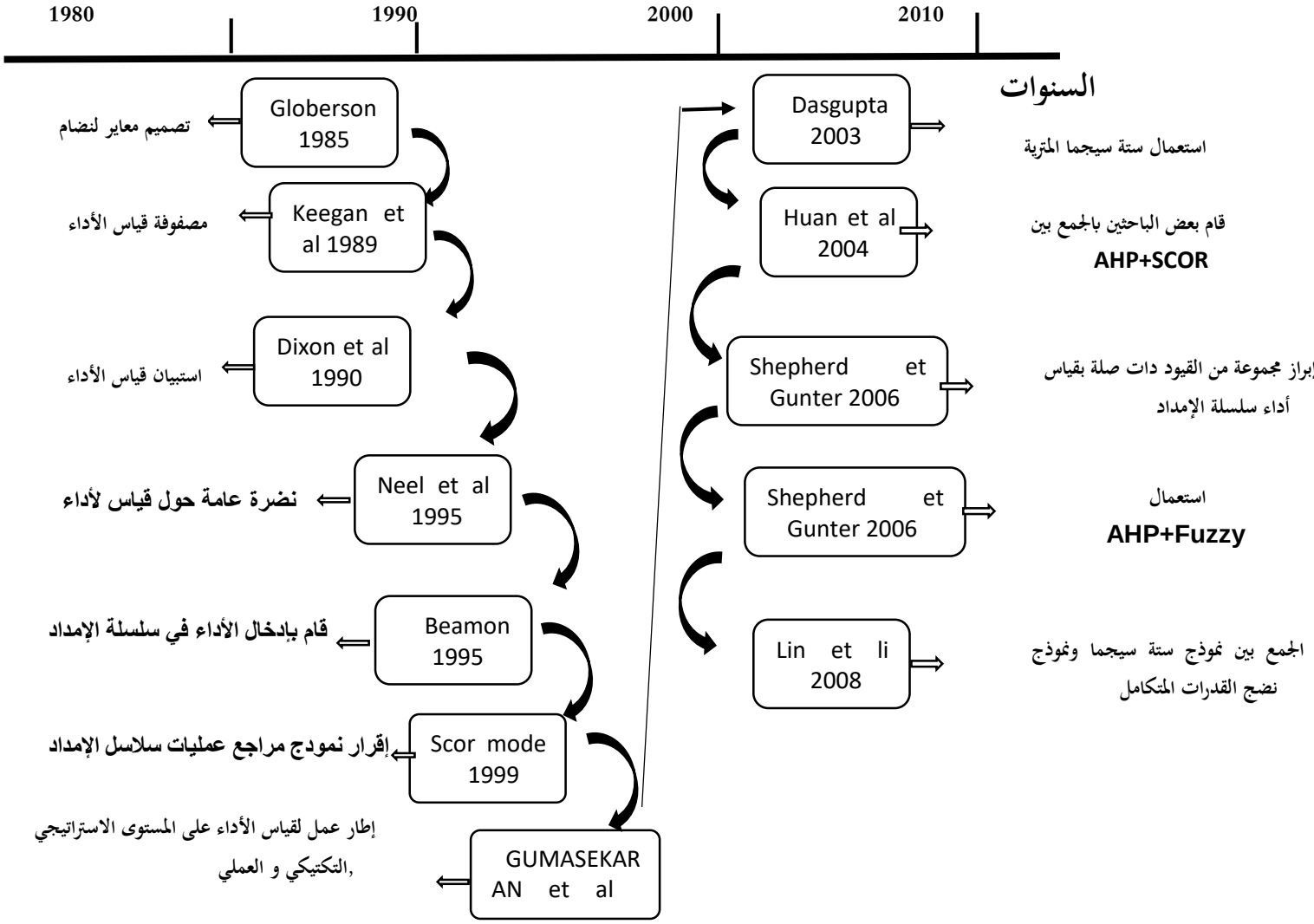
[1] مجد عمر سلامة، **دور تكنولوجيا الأعمال الإلكترونية في التقليل من مخاطر سلسلة الإمداد** في شركات تكنولوجيا المعلومات الأردنية، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة الشرق الأوسط، 2013، ص 9

[2] بالمقدم مصطفى وآخرون، **أدوات وأبعاد قياس وتحسين أداء إدارة شبكة الإمداد في المؤسسة**، مداخلة مقدمة في الملتقى الوطني حول إدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسة، يومي 13-14 ديسمبر 2010، جامعة الدكتور الطاهر مولاي، سعيدة، ص 5.

لا تؤدي بدرجة كافية إلى تحسين رضاء العميل، وتحسين، الجودة، وتقليص دورة الإنتاج، وحث دافعية العاملين. [1]

أما تطور قياس أداء سلسلة يمكن توضيحه واختصاره في الشكل الاتي:

الشكل رقم (1–2) : تطور قياس أداء سلسلة الإمداد



Source : LIN L. C. et LI T. S., 2010, p. 389.

[1] مرجع سبق ذكره، ص 203 **قاسم عمر، لعرج مجاهد نسيمة**,

المطلب الثالث: مؤشرات الأداء الرئيسية لسلسلة الإمداد

مؤشرات الأداء الرئيسية Keys Performance Index (KPIs) هي الطريقة التي يتم بها قياس الأداء بمرور الوقت، وغالبا ما تختلف حسب المؤسسة، لكن الرؤى التي توفرها مثل هذه المقاييس، يمكن أن تساعد أيضا في ابتكار استراتيجيات لتحسين العمليات التجارية وإصلاح أوجه القصور وتوليد المزيد من الأعمال.

الفرع الأول: تعريف المؤشرات الأداء الرئيسية سلسلة الإمداد

- **تعريف الأول:** 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.[1]

- **تعريف الثاني:** مؤشرات الأداء الرئيسية للوجستيات هي مقاييس كمية محددة يستخدمها محترفو سلسلة التوريد 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.

وتعد مؤشرات الأداء الرئيسية لسلسلة التوريد، بمثابة مؤشرات بسيطة لقياس تطور العمليات الخاصة بالمؤسسة

وتنفيذ إجراءات التحسين المستمرة, تتكون من مجموعة متنوعة من القيم والنسب، وهي تشكل أساسا متينا لإتخاد مجموعة من القرارات تساهم ,في تحسين أداء سلسلة التوريد.[2]

الفرع الثاني: أهمية مؤشرات الرئيسية لأداء سلسلة الإمداد

تكتسب مؤشرات الأداء الرئيسية أهمية كبيرة، في إدارة سلسلة الإمداد، لأنها تمثل أدوات قياس تساعد المؤسسات على تقييم كفاءة العمليات ومتابعة مستوى الأداء وتحسينه بشكل مستمر.

- توفر رؤى قيمة في أداء عمليات سلسلة الإمداد، من خلال قياس جوانب مختلفة من سلسلة الإمداد، وتمكن المؤسسات من تحديد عدم الكفاءة والاختناقات في نظام الإمداد وتنفيذ استراتيجيات لتعزيز الأداء العام.

---

[1] منى محمد صالح غريب، "**تقييم الأداء بمؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي** بواسطة إعادة الهيكلة الإدارية –، المجلة المصرية للدراسات التجارية، جامعة السويس، مصر، 2023، ص4

[2] هند حماني، مريم لحنون، **تقييم أداء لوجستيات النقل باستخدام مؤشرات الأداء الرئيسيةKPI** , مذكرة ماستر مهني، في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال وإمداد، معهد العلوم والتقنيات التطبيقية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2024، ص11

- يمكن أن يؤدي الاختيار الصحيح وتنفيذ مؤشرات الأداء الرئيسية إلى انخفاض التكاليف، وزيادة الإنتاجية، وتعزيز رضا العملاء، وهي عناصر أساسية لسلسلة التوريد الناجحة.
- تساعد في تحديد المجالات التي تتطلب تحسين وتنفيذ استراتيجيات لتعزيز الأداء العام لسلسلة الإمداد فعلى سبيل المثال، إذا كان وقت دورة الوفاء بالطلب مرتفعا فيمكن للشركات تحليل العمليات المعنية وتبسيطها لتقليل وقت دورة الطلب.
- تساعد الإدارة على التركيز على ما هو أكثر أهمية لنجاح المؤسسة، حيث تعمل كبطاقة تقرير توضح مدى النجاح , في المجالات الرئيسية، مما يساعد على فهم الموقف الحالي, إذا كانت الأمور تسير على ما يرام، فينبغي الاستمرار, وإذا لم تكن كذلك، تغيير الأمور.[1]
- تساعد مؤشرات قياس الأداء المدراء وأصحاب المشاريع على اتخاذ قرارات أكثر دقة وفعالية. فعندما يواجه المدير قرارًا يتعلق بأحد جوانب العمل وتكون أمامه عدة خيارات، يمكنه دراسة وتحليل تأثير كل خيار على مؤشرات الأداء الرئيسية. وبناءً على نتائج هذا التحليل، يتم اختيار الخيار الذي يحقق أفضل أداء ويسهم في تحسين مؤشرات قياس الأداء

- تُسهم مؤشرات الأداء الرئيسية الخاصة بسلسلة الإمداد في تعزيز ثقة المستثمرين وجذب التمويل

للمشاريع أو الشركات الناشئة. فمن خلال عرض هذه المؤشرات، يمكن توضيح كفاءة العمليات اللوجستية ومدى فعالية إدارة تدفق المواد والمنتجات. كما تمنح المستثمرين رؤية واضحة حول قدرة المشروع على تحقيق الربحية والنمو المستقبلي، مما يساعدهم على تقييم جدوى الاستثمار واتخاذ قرار التمويل بثقة أكبر.[2]

[1] محاضرة، **قياس أداء سلسلة الإمداد، مقياس إدارة سلسلة الإمداد**، ماستر تسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، السنة الجامعية 2024–2025، ص2

2هند حماني، **مريم لحنون مرجه سبق ذكره** ص11

الفرع الثالث: المؤشرات الرئيسية المعتمدة لقياس أداء سلسلة الإمداد

يتم استخدام مؤشرات الأداء الرئيسية لقياس جوانب مختلفة من سلسلة التوريد، بما في ذلك إدارة المخزون، إنجاز الطلبيات، النقل، والتخزين، وخدمة العملاء ويعتمد اختيار مؤشرات الأداء الرئيسية على طبيعة الأعمال وسلسلة الإمداد، لكن في كل الأحوال يجب أن تتوافق هذه المؤشرات مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، وهو ما أدى الاقتراح العديد من المؤشرات لقياس أداء سلسلة الإمداد، نعرضها فيما يلي:

أولا: Beamon B. M. (1998), Biswas, S. and Karawari, Y (2000)

فقد صنفوا مقاييس سلسلة الإمداد إلى نوعين:

أ – مقاييس الأداء النوعية: هي مقاييس غير عديدة منها

أ–1 رضا الزبون: الذي يمثل عدد الزبائن الراضين عن المنتجات المستلمة

أ–2 المرونة: تعني درجة استجابة سلسلة الإمداد للتقلبات في نمط الطلب.

أ–3 تكامل المعلومات وتدفق المواد: الذي يعني مدى الاتصال بين وظائف سلسلة الإمداد **ونقل** المواد، فاعلية ادارة الخطر.

أ–4 أداء المورد: الذي يعني مدى توصيل المواد المستلمة من المورد الى معدات الإنتاج في الوقت المحدد وبحالة جيدة.

ب – مقاييس الأداء الكمية: هي مقاييس عديدة يمكن أن تصنف إلى صنفين:

ب–1 مقايس غير مالية: وتشمل مؤشرات مثل وقت الدورة، مستوى خدمة الزبائن، مستويات المخزون، استخدام الموارد والمرونة، الجودة.

ب–2 مقاييس مالية: وهي مقاييس تتعلق بتعظيم العائد مع المحافظة على أقل تكاليف:

ثانيا Schroeder :فقد اشار سنة 2000 لعدة مؤشرات لقياس أداء سلسلة الإمداد وهي كالأتي:

- ✓ **التسليم:** يشير إلى الوقت المحدد للتسليم، النسبة المئوية من اكمال طلبات التسليم في الموعد الذي يلائم الزبون.
- ✓ **لجودة:** يعد رضا الزبون مقياسا مهما للجودة والذي يشير الى ما يتوقعه الزبون من منتجات المنظمة.
- ✓ **الوقت:** المدة المخصصة لسد النقص الكلي الذي يحسب مباشرة من مستويات المخزون.
- ✓ **الكلفة:** وتقاس بطريقتين أولى تتعلق بكلفة التسليم الكلية والتي تتضمن كلفة التصنيع، التوزيع والتخزين وتكاليف الحسابات المدينة، أما الطريقة الثانية لقياس الكلفة بالكفاءة[1]

[1] غسان قاسم داود اللامي، كاظم أحمد سلمان، مقاييس أداء سلسلة التجهيز، دراسة حالة في الشركة العامة للصناعات القطنية، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد 34,العدد 86,كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق, 2011, ص ص 33-34

$$\text{تكلفة سلسلة الأمداد} = \frac{\text{قيمة المبيعات} - \text{كلفة المواد}}{\text{أجور العمل} + \text{النفقات العامة}}$$

ثالثا: تصنيف Shukla وGarg و(2000) Agarwal

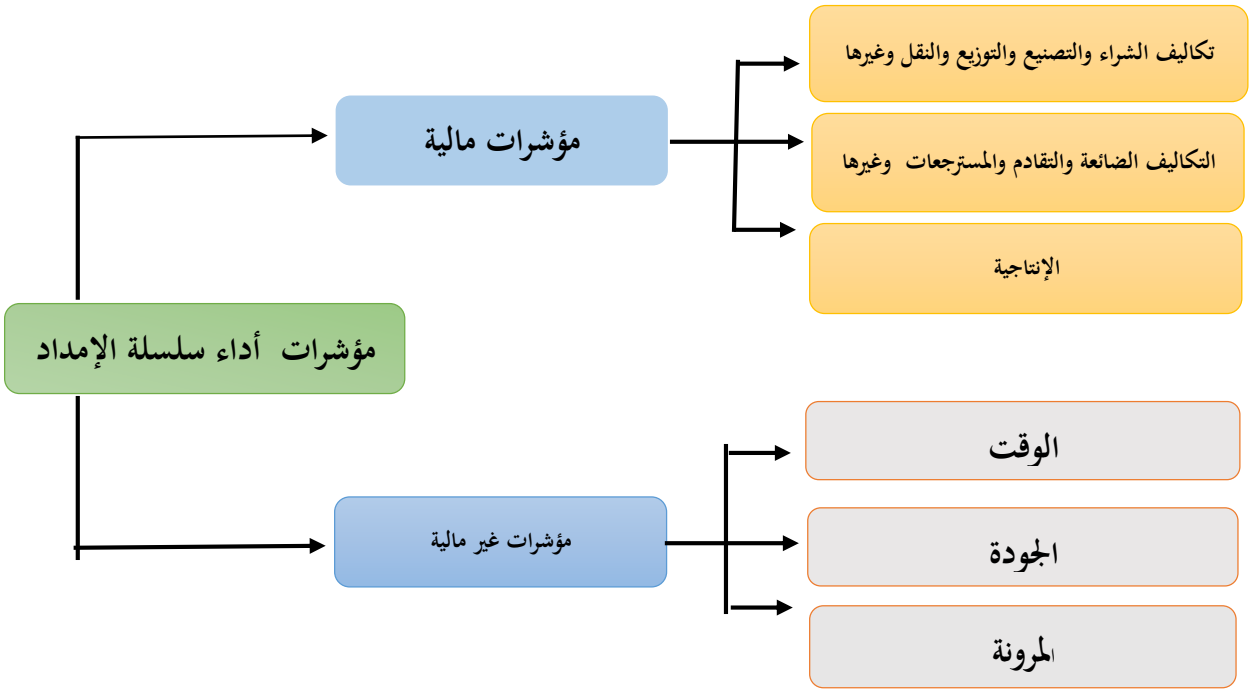
اقترحا كل من Shukla وGarg و Agarwal تصنيفًا لمؤشرات قياس أداء سلسلة الإمداد قائمًا على التمييز بين المؤشرات غير المالية والمؤشرات المالية، بهدف تقديم رؤية شاملة لتقييم مختلف جوانب الأداء.

أ – المؤشرات غير المالية: تشمل المؤشرات غير المالية المقاييس المرتبطة بالجوانب التشغيلية مثل زمن دورة الطلب الذي يعكس سرعة الاستجابة، ومستوى الجودة الذي يحدد مدى مطابقة المنتجات للمواصفات، بالإضافة إلى المرونة التي تعبر عن قدرة السلسلة، على التكيف مع تغيرات الطلب واحتياجات الزبائن وتكتسي، هذه المؤشرات أهمية كبيرة رغم أنها لا تقاس بوحدات نقدية، لكونها تؤثر بشكل مباشر على الأداء العام.

ب– المؤشرات المالية: المؤشرات المالية فتركز على تحليل التكاليف المرتبطة بأنشطة سلسلة الإمداد، مثل تكاليف الشراء والإنتاج والتوزيع، إلى جانب التكاليف الناتجة عن الاختلالات، كالمرتجعات وتقادم المخزون وتلف المواد، كما تشمل أيضًا قياس إنتاجية الموارد البشرية والأصول الثابتة.

ويبرز هذا التصنيف أهمية التكامل بين المؤشرات المالية وغير المالية، حيث تعكس الأولى النتائج الاقتصادية، بينما تساعد الثانية في تفسيرها وتحسينها وهو موضح في الشكل الاتي. [1]

[1] Rajendra Kumar Shukla, Dixit Garg, and Ashish Agarwal, Understanding of Supply Chain, A Literature ReviewInternational Journal of Engineering Science and Technology (IJEST), Vol. 3, No. 3 (March 2011), p.p 2067, 2068



الشكل (1–3): تصنيف مقايس الأداء من إعداد الطالبين بناء على tonchia de Toni (2001)

رابعا: تصنيف Gunasekaran, A. & Patel, C. & McGaughey, Ronald E

قام الباحثون بتطوير إطار عمل يهدف إلى تعزيز فهم أهمية قياس الأداء في سلاسل الإمداد، وصنفوا المؤشرات حسب النشاط ومستوى اتخاذ القرار (المستويات الإدارية)

–حسب النشاط (العملية): قد صنفوا مؤشرات الأداء الرئيسية لسلسلة الإمداد إلى أربع مجموعات وهي تخطيط الطلبيات، التوريد، التصنيع (التجميع)، التسليم

–حسب مستوى اتخاذ القرار: حيث هنا قاموا بتصنيف مؤشرات كل نشاط في ثلاث مستويات أي تم توزيع المؤشرات داخل كل نشاط على ثلاثة مستويات إدارية لتحديد المسؤولية والصلاحية:

- ✓ **المستوى الاستراتيجي**: تؤثر مؤشراته على قرارات الإدارة العليا، وتعكس السياسات العامة، الخطط المالية للشركة، التنافسية، ومدى الالتزام بالأهداف التنظيمية.
- ✓ **المستوى التكتيكي**: يركز على تخصيص الموارد وقياس الأداء مقابل الأهداف المحددة في المستوى الاستراتيجي، ويقدم تغذية راجعة لقرارات الإدارة الوسطى.

- ✓ **المستوى العملياتي** : هي تكون مناسبة للأعمال اليومية يتطلب بيانات دقيقة لتقييم نتائج قرارات مديري المستوى الأدنى (المشرفين والعمال)، حيث توضع أهداف عملياتية يؤدي تحقيقها للوصول إلى الأهداف التكتيكية بالتالي هي مؤشرات غير مالية مرتبطة بالوقت والتكلفة وتشمل زمن الطلب وزمن التسليم ..إخ.[1]

وفيما يلي سنعرض مؤشرات الأداء الرئيسية للمستويات الثلاثة:

أ-مؤشرات المستوى الاستراتيجي

أ-1القيمة المتوقعة للمنتج من قبل الزبون: يعتبر المقياس الأهم لتعزيز التنافسية بناءً على رؤية العميل للجودة والمنفعة

أ-2إجمالي زمن دورة التوريد: يقيس الوقت الإجمالي المستغرق في كافة العمليات بدءاً من الطلب وصولاً إلى التسليم النهائي للزبون.

أ-3إجمالي زمن التدفق النقدي: يقيس عدد الأيام اللازمة لتحويل النقد المستثمر في الأصول إلى نقد محصل فعلياً من العميل

أ-4صافي الربح مقابل معدل الإنتاجية: مقياس مالي يربط بين الأرباح وكفاءة استخدام الموارد التنظيمية.

أ-5عائد الاستثمار: يقيس مدى كفاءة الإدارة في توليد أرباح من إجمالي رأس المال المستثمر في الشركة.

أ-6مرونة نظام الخدمة: القدرة على تكييف الخدمات لتلبية احتياجات العملاء الخاصة مثل التغليف المخصص أو مكان التسليم.

أ-7مستوى الشراكة مع الموردين: تقييم قوة العلاقة التعاونية طويلة الأمد والقدرة على حل المشكلات المشتركة.

أ-8تنوع المنتجات والخدمات: لمعرفة مدى اتساع خط الإنتاج وتأثيره على سرعة الابتكار والأداء اللوجستي.

ب-مؤشرات المستوى التكتيكي:

ب-1 دقة تقنيات التنبؤ: مدى صحة التوقعات المستقبلية للطلب لتقليل الفجوة بين المخطط والواقع وتقليل عدم اليقين.

ب-2 زمن دورة تطوير المنتج: يبين الوقت المستغرق لتحويل فكرة منتج جديد إلى منتج جاهز للطرح في السوق.

ب-3 كفاءة دورة طلب الشراء: تقيس الوقت والجهد الإداري والتقني المستغرق في التعامل مع طلبات الموردين

ب-4 مساعدة المورد في حل المشكلات التقنية: تعكس مدى اندماج المورد وقدرته على تقديم دعم فني فعال لتقوية السلسلة.

ب-5 فعالية جدول الإنتاج الرئيسي: يقيس مدى نجاح جدولة الموارد في تحقيق تدفق سلس للعمليات والمنتجات

[1] Gunasekaran, A, Patel, C, & McGaughey, Ronald E. **A framework for supply chain performance measurement**, International Journal of Production Economic, Vol. 87, No. 3, (2004),page (335)

ب–6 الاستجابة لعمليات التسليم العاجلة: يبين هدا المؤشر مدى قدرة النظام التوزيعي على التعامل مع الطلبات الطارئة وغير المجدولة.

ب–7 موثوقية التسليم: يبين هدا المؤشر قدرة النظام على الالتزام بالكميات والمواعيد المتفق عليها بدقة.

ب–8 كفاءة إجراءات الحجز: تتعلق بسهولة وسرعة إجراءات استلام البضائع من الموردين.

ج–مؤشرات المستوى العملياتي (التشغيلي)

ج–1 تكلفة ساعة العمل: يقوم بحساب التكاليف المباشرة لكل ساعة تشغيل للآلات أو العمالة داخل موقع الإنتاج.

ج–2 طاقة الاستغلال: نسبة استخدام القدرة المتاحة وتأثيرها على سرعة الاستجابة ومرونة الإنتاج.

ج–3 تكلفة نقل ومعالجة المعلومات: تشمل تكاليف إدخال البيانات، الفوترة، ومتابعة الطلبات، وتعد أكبر مساهم في التكاليف.

ج–4 إجمالي تكلفة المخزون: تتضمن تكاليف التخزين، التأمين، تكلفة الفرصة البديلة، وتكاليف المخاطر كالتلف والسرقة.

ج–5جودة وثائق التسليم: التأكد من مطابقة فواتير ومستندات التسليم للاتفاق الفعلي مع العميل لتجنب النزاعات.

ج–6 نسبة العيوب: مقياس جوهري لجودة المنتج النهائي وكفاءة العمليات التصنيعية

ج–7 التسليم في الوقت المحدد: يعكس كفاءة نظام التوزيع ومدى رضا العميل المباشر عن الخدمة

ج–8 إنتاجية الموارد البشرية :مقياس لمدى فعالية القوى العاملة في المساهمة في عمليات التخطيط والإنتاج.[1]

[1] A. Gunasekaran et al, Op. Cit, page 345

المبحث الثالث: الأدبيات التطبيقية حول تقييم عوامل تحسين أداء سلسلة الإمداد

يسعى هذا المبحث إلى استعراض الرصيد المعرفي والإنتاج الفكري المرتبط، بموضوع الدراسة الحالية (تقييم عوامل تحسين أداء سلسلة الإمداد) انطلاقاً من الأهمية البالغة التي تشكلها، الدراسات السابقة في توجيه مسار البحث وتدعيم خلفيته العلمية، لتحقيق أهداف الدراسة سوف نقوم في هدا المبحث بعرض الدراسات السابقة، والتي تناولت نفس أو شبيهة للدراسة الحالية، بحيث قمنا بتقسيم الدراسات إلى نوعين الدراسات التي أجريت بالغة العربية، والأخرى التي أجريت بالغة الفرنسية.

المطلب الأول: الدراسات السابقة المتعلقة بالمتغير المستقل عوامل تحسين سلسلة الإمداد

- MEHMETI et al

  The Review of Factors that Influence the Supply Chain Performance (2016)

المنجزة بالجامعة الزراعية في تيرانا بألبانيا، هدفت هده الدراسة إلى تحديد وتحليل العوامل الجوهرية التي تؤثر على أداء سلسلة الإمداد وكيفية استغلال هذه العوامل، لبناء استراتيجيات تتجاوز المشكلات التشغيلية وتستفيد من الفرص المتاحة ,وقد أُجريت الدراسة كبحث نظري تحليلي نُشر في سنة 2016,مستهدفة مراجعة أدبيات إدارة سلاسل الإمداد والنماذج الاستراتيجية المفسرة للعلاقات التنظيمية, واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال استقراء الدراسات السابقة, وركزت الدراسة على متغيرين أساسيين, يتمثل الأول **في عوامل تحسين أداء سلسلة الإمداد** كعوامل مستقلة, والتي شملت (طول عمر العلاقة, تقليص قاعدة الموردين, إشراك الموردين في تطوير المنتجات, تبادل المعلومات, التوجه نحو العميل, تكنولوجيا المعلومات, ... المشتريات الاستراتيجية).

أما المتغير الثاني فهو **أداء سلسلة الإمداد** كواجهة للتقييم، والذي تم قياسه من خلال مؤشرات: (خفض التكاليف، جودة المنتج، تقليل وقت دورة التطوير، كفاءة تلبية الطلبات، تقليل المخزون.... إخ).

ومن أهم النتائج المتوصل إليها في هاده الدراسة هي كالأتي:

1. استراتيجيات التعاونية، تزيد من أداء السلسلة بشكل يفوق، مجرد جمع الأداء الفردي للأعضاء.
2. التحول نحو العلاقات طويلة الأمد مع الموردين يقلل من السلوكيات الانتهازية، ويرفع الجودة.
3. التكامل اللوجستي وتكنولوجيا المعلومات يوفران بيانات آنية، تعزز من دقة التخطيط، في حين يؤدي عدم اليقين البيئي إلى أثر سلبي يتطلب تقوية التنسيق الاستراتيجي.

استنتجوا أن تحسين الأداء هو وظيفة لهذه العوامل المجتمعة، حيث تعمل الممارسات الإدارية والتقنية كمتغيرات مستقلة، تدفع عجلة كفاءة السلسلة كمتغير تابع

- **الطيب سايح (2022)تحت** موضوع **استراتيجيات تحسين الأداء عبر إدارة سلسلة التوريد** ;هدفت هده

الدراسة إلى إبراز دور إدارة سلسلة التوريد في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، ومعرفة مدى مساهمة ممارساتها في خفض التكاليف ورفع الكفاءة وتحقيق الميزة التنافسية ودلك من خلال دراسة ميدانية مؤسسة ملبنة الصومام – الجزائر، خلال فترة الدراسة الميدانية (2022)

مجتمع وعينة الدراسة في مؤسسة ملبنة الصومام، مع التركيز على مختلف الفاعلين في سلسلة التوريد داخل المؤسسة اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام تحليل الأدبيات والدراسة الميدانية، إضافة إلى أدوات مثل الملاحظة وتحليل الوثائق.

ومن أهم النتائج المتوصل إليها في هاده الدراسة وهي كالاتي:

1. وجود علاقة قوية بين إدارة سلسلة التوريد وتحسين أداء المؤسسة.
2. التكامل والتنسيق بين أطراف السلسلة يعد من أهم عوامل تحسين الأداء
3. تساهم نظم المعلومات وتبادل البيانات، في رفع كفاءة سلسلة الإمداد.
4. تؤدي إدارة سلسلة التوريد الفعّالة إلى تحسين جودة المنتجات وتقليص التكاليف التشغيلية، وزيادة سرعة الاستجابة لطلبات الزبائن، وهو ما يعزز الأداء العام للمؤسسة.

- **خليفي شيماء وعزيزي نذير وبالعابد سيف الإسلام (2024)** تحت موضوع **تقييم مدى فعالية سلسلة**

الإمداد المتكاملة في تعزيز أداء الشركة ;هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين أبعاد تكامل سلسلة الإمداد (التكامل الداخلي، تكامل الموردين، تكامل العملاء) وأداء الشركة (المالي والتشغيلي)، وذلك من خلال دراسة ميدانية على مصانع الألبان بولاية ميلة في الجزائر.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة مكونة من 20 فردًا، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تكامل سلسلة الإمداد والأداء المالي.
2. عدم وجود علاقة معنوية بين تكامل سلسلة الإمداد والأداء التشغيلي.

3. وجود تأثير إيجابي لتكامل الموردين ولتكامل العملاء على أداء الشركة.
4. عدم وجود تأثير معنوي للتكامل الداخلي على أداء الشركة.

- **علي عبود علي الرفيعي التي تناولت موضوع عوامل نجاح إدارة سلسلة التوريد ودورها في تحسين أداء العمليات (2025)**;هدفت هاده الدراسة إلى تشخيص وتحليل أثر هذه العوامل في تعزيز الأداء وتحقيق الميزة التنافسية, من خلال الإجابة عن تساؤلات تتعلق بمستوى إدراك الإدارة لأهمية سلسلة التوريد ومدى تأثير عوامل نجاحها على أداء العمليات حيث طبقت هاده الدراسة ميدانيا في مصطفى بالنجف الأشرف (لعراق) مستهدفة عينة قصدية مكونة من (72) مستجيباً من القيادات العليا والوسطى والتنفيذية , واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبيان كأداة رئيسة لجمع البيانات ركزت **الدراسة على متغيرين أساسيين**, المتغير المستقل (عوامل التحسين), تمثل في ستة عوامل نجاح حرجة وهي (دعم الإدارة العليا, إدارة علاقات الموردين, إدارة علاقات الزبون, تكنولوجيا المعلومات. إخ.

والمتغير التابع (الأداء)، ويتمثل في أداء العمليات الذي يقاس عبر أربعة أبعاد للميزة التنافسية وهي (الكلف، الجودة، التسليم، سرعة، الاستجابة، والمرونة).

ومن أهم نتائج هاده الدراسة:

1. وجود علاقات ارتباط و تأثير معنوية، ذات دلالة إحصائية، بين عوامل نجاح إدارة سلسلة التوريد وأداء العمليات بمستوى كلي.
2. كما تبينت أن ضعف، في منظومتي إدارة علاقات الموردين والزبائن، سببه نقص قواعد البيانات المحدثة.

- أكدت الدراسة أن تكنولوجيا المعلومات، وتصميم العمليات، هما المحركان الأساسيان لرفع كفاءة الأداء وتقليل الهدر، في التكاليف

- **الشيكر أيوب ولوزاني حسيبة (2025)تناولت موضوع أثر إدارة سلسلة الإمداد على الأداء المالي** ; حيث أجريت في قطاع المشروبات في الجزائر, وهدفت إلى معرفة مدى تأثير ممارسات إدارة سلسلة الإمداد على تحسين الأداء المالي والإجابة عن الإشكالية التالية ما مدى تأثير إدارة سلسلة الإمداد على الأداء المالي , اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي, باستخدام الاستبيان كأداة رئيسية, لجمع البيانات وفق مقياس ليكرث, وطبقت على عينة مكونة من 90 مفردة من الإطارات (مدراء ومسؤولين في مجالات الشراء والإنتاج

واللوجستيك), مع استخدام برنامج SPSS لتحليل البيانات واختبار الفرضيات ومن أهم النتائج المتوصل إليها في هاده الدراسة .

1. وجود علاقة إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية بين إدارة سلسلة الإمداد والأداء المالي.
2. تعتبر العلاقة مع الموردين والزبائن ومشاركة المعلومات من أهم العوامل المؤثرة في تحسين الأداء.
3. ضعف تطبيق بعض الممارسات (خاصة مشاركة المعلومات) ينعكس سلبًا على كفاءة الأداء المالي.

المطلب الثاني: الدراسات السابقة المتعلقة بالمتغير التابع أداء سلسلة الامداد

- **قاسم عمر والأستاذة لعرج مجاهد نسيمة المنشورة في مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد الثامن عشر، سنة 2015 بعنوان دراسة تحليلية لمؤشرات ونماذج قياس أداء وفعالية سلسلة الإمداد** ;هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مفهوم قياس أداء سلسلة الإمداد، وإبراز أهميته، مع عرض أبرز المؤشرات والنماذج المعتمدة، في تقييم أدائها وفعاليتها.

قد تناولت الدراسة هذا الموضوع من خلال تحليل الأدبيات العلمية دون التقيد بمجال مكاني أو زماني محدد، حيث لم تعتمد على عينة ميدانية واعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال استعراض مجموعة من النماذج الحديثة مثل نموذج SCOR وبطاقة الأداء المتوازن

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها أهمية

1. قياس أداء سلسلة الإمداد تفيد في تقيم العوامل تحسين، التي تأدي إلى زيادة الكفاءة والفعالية.
2. ضرورة الاعتماد على مؤشرات كمية ونوعية، بدل الاقتصار على المؤشرات المالية فقط، مع التأكيد على تنوع مؤشرات القياس مثل التكلفة، الجودة، الوقت، مستوى الخدمة ورضا الزبون، إضافة إلى الدور الفعال للنماذج الحديثة في تحسين عملية التقييم.

- **Rajaratnam Dhaarsan:**

An Investigation of Airline Catering Supply Chain Processes, Performance and Practices using SCOR Model (May 2022

المنجزة بجامعة Hertfordshire بالمملكة المتحدة هدفت إلى تكييف وتطبيق نموذج SCOR من أجل تقييم وتحسين أداء سلسلة الإمداد في قطاع الإطعام الجوي، حيث عالجت إشكالية كيفية تطبيق هذا النموذج بفعالية في

بيئة تتسم بعدم اليقين والضغط الزمني، وقد أُجريت الدراسة ميدانياً في مؤسسات الإطعام الجوي بالمملكة المتحدة، استهدفت من خبراء ومديري سلسلة الإمداد والعاملين في العمليات اللوجستية اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبيان، المقابلات شبه الهيكلة، الملاحظة الميدانية، وتحليل الوثائق، إضافة إلى توظيف نموذج SCOR والمنطق الضبابي (Fuzzy Logic).

ركزت الدراسة على متغيرين أساسيين يتمثل الأول في ممارسات سلسلة الإمداد باعتبارها عوامل تحسين (مثل ا لتخطيط، التنسيق مع الموردين، إدارة المخزون، مرونة العمليات وإدارة المخاطر، والثاني المتمثل في أداء سلسلة الإمداد الذي تم قياسه باستخدام مؤشرات نموذج SCOR الموثوقية، الاستجابة، المرونة، التكلفة، وإدارة الأصول، ومن أهم النتائج المتوصل لها في هاده الدراسة:

1. تكييف نموذج SCOR مع خصوصية الإطعام الجوي ساهم بشكل مباشر في تفكيك العمليات المعقدة، مما أدى لتعزيز التنسيق بين مختلف الأطراف في سلسلة الإمداد.
2. توصلت الدراسة إلى أن تحسين الأداء ليس صدفة، بل هو نتيجة حتمية لتبني ممارسات فعالة (مثل التخطيط الدقيق ومرونة العمليات) والتي تعمل كمحركات للتطوير.
3. توصلت الدراسة إلى أن مؤشرات نموذج SCOR (الموثوقية، التكلفة، الأصول... إلخ) هي أدوات قياس لنتائج، الممارسات وليست هي الممارسات في حد ذاتها.

Aramyan et al 2023

Performance measurement in agri-food supply chains: a case study الصادرة عن جامعة Wageningen بهولندا والمنشورة في مجلة Supply Chain Management an International Journal

هدفت الدراسة إلى تطوير وتقييم نموذج تصوري، متكامل لقياس أداء سلاسل الإمداد الغذائية الزراعية، حيث عالجت إشكالية غياب نظام قياس موحد يأخذ بعين الاعتبار، تعدد المتدخلين واختلاف أهداف الفاعلين وخصوصية المنتجات الغذائية.

قد أُجريت الدراسة من خلال تطبيق ميداني (دراسة حالة) على سلسلة إمداد الطماطم، مستهدفة حلقات السلسلة المختلفة من منتجين، ممونين، موزعين، وبائعي تجزئة لاختبار مدى اختلاف أهمية مؤشرات الأداء بينهم.

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، مستخدمة أدوات بحثية متعددة شملت الاستبيانات، البيانات المالية والمحاسبية، السجلات التشغيلية للطلبات والشكاوى، بالإضافة إلى الاختبارات المخبرية المتعلقة بسلامة الغذاء.

وركزت الدراسة على متغيرين أساسيين، يتمثل الأول في نظام قياس أداء سلسلة الإمداد الغذائية الزراعية كمتغير مستقل، الثاني في أداء سلسلة الإمداد الغذائية الزراعية كمتغير تابع والذي تم قياسه عبر أربعة أبعاد رئيسية هي الكفاءة، المرونة، الاستجابة، جودة الغداء حيث طل بعد يستخدم عدة مؤشرات.

توصلت الدراسة إلى نتائج جوهرية أبرزها

- أن الأبعاد الأربعة المذكورة، تشكل الإطار المتكامل والأمثل لقياس الأداء، في هذا القطاع مع التأكيد على أن الاعتماد المفرط، على المؤشرات المالية وحدها غير كافٍ لتطوير السلسلة.

- يعد بعد جودة الغذاء تُعد عنصراً استراتيجياً، لا يمكن إهماله عند تقييم عوامل التحسين.

- النموذج المقترح الموضع في هده الدراسة يساهم بفعالية في تحسين عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي داخل السلسلة الإمداد الزراعية

.

المطلب الثالث: أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة ومايميز دراستنا عليها

الفرع الأول: أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة المتعلقة بعوامل تحسين سلسلة الإمداد ومايميز دراستنا عليها

أولا: أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة المتعلقة بعوامل تحسين سلسلة الإمداد.

الجدول رقم (1-1): من إعداد الطلبين يبين أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة المتعلقة بعوامل تحسين سلسلة الإمداد.

الرقم	الدراسة	أوجه العلاقة مع دراستنا الحالية
01	خليفي شيماء ,عزيزي نذير وبالعابد سيف الإسلام	تتقاطع هاده الدراسة مع بحثنا في ثلاثة نقاط رئيسية عززت الإطار النضري والتطبيقي لدراستنا وهي دعم اختيار المتغيرات, أكدت الدراسة ميدانياً أثر تكامل الموردين الإيجابي, مما زكى اختيارنا لإدارة الموردين كعامل تحسين رئيسي في شركة بيات كاترينغ, وجهت الدراسة بحثنا للتركيز على التكامل الخارجي (الموردين والزبائن) كعامل تحسين أكثر تأثيراً من التكامل الداخلي في تحقيق النتائج. , استفدنا من تقسيم الدراسة للأداء إلى (مالي وتشغيلي)، وهو ما ينسجم مع إطارنا النظري الذي يجمع بين المؤشرات الكمية والنوعية لضمان شمولية التقييم.
02	دراسة الطيب سايح	استفدنا من هده الدراسة من خلال عدة نقاط عامل التكنولوجيا, أكدت الدراسة دور نظم المعلومات في رفع كفاءة السلسلة, مما دعم اختيارنا للتكنولوجيا كعامل تحسين رئيسي, أثبتت أيضا أن التكامل والتنسيق المحرك الأهم للأداء, مما دفعنا لتقييم مستوى التنسيق بين المركز والقواعد النفطية
03	دراسة الشيكر أيوب ولوزاني حسيبة	عززت هده الدراسة مذكرتنا من خلال ,استخدامنا لمقاييس المالية مثل تكلفة الوجبة أكدته الدراسة كمعيار أساسي لتقييم نجاح عملية التحسين ,أيضا نبهت الدراسة أن ضعف تدفق المعلومات يضر بالكفاءة مما دفعنا لتقييم مستوى التنسيق المعلوماتي بين المركز والقواعد النفطية
04	علي عبود علي الرفيعي	ساهمت هذه الدراسة في تدعيم مذكرتنا من خلال ثلاث نقاط وهي – أكدت الدراسة على دور الجودة والابتكار في تحسين الأداء، مما دعمت اختيارنا لمعايير الجودة كعامل تحسين أساسي، في شركة بيات كاترينغ. – ركزت الدراسة على مؤشرات التنافسية مثل الحصة السوقية ورضا الزبون وهو ما ينسجم مع الجزء التطبيقي في تقييم أداء السلسلة بناءً على تلبية متطلبات شركات البترول. – أثبتت الدراسة أن التحسين المستمر للممارسات اللوجستية يؤدي حتماً لنتائج تشغيلية أفضل, مما عزز بناء بعض فرضياتنا على هده العلاقة.
05	MEHMETI et al	وفرت هذه الدراسة لمذكرتنا قاعدة بيانات شاملة للعوامل المستقل، حيث استندنا إليها في تأصيل عوامل (طول العلاقة مع المورد، تكنولوجيا المعلومات، وتبادل المعلومات) كعوامل تحسين أساسية كما دعمت

		إطارنا النظري في إثبات أن تحسين الأداء هو نتيجة، لتفاعل هذه العوامل مجتمعة وليس بشكل فردي. **استفدنا من هذه الدراسة أيضا في تحديد مؤشرات التقييم الميدانية, حيث اعتمدنا على المؤشرات التي طرحتها مثل (خفض التكاليف , جودة المنتج, وتقليل المخزون) كأدوات قياس أساسية (KPIs)لتقييم مدى نجاح عوامل التحسين**

المصدر: من اعداد الطالبين

❖ **ثانيا: ما يميز دراستنا على تلك الدراسات**

بناءً على ما تم استعراضه من دراسات سابقة التي تناولت موضوع سلسلة الإمداد والأداء، تبرز الدراسة الحالية فجوة بحثية وتطبيقية معينة، حيث تتميز عن سابقاتها من خلال النقاط الجوهرية التالية:

- **الخصوصية الجغرافية والظروف اللوجستية الصعبة**

تتميز دراستنا بمعالجة اللوجستيات في المناطق الصحراوية والقواعد النفطية المعزولة. بينما ركزت الدراسات السابقة (مثل دراسة خليفي، والطيب سايح) على المؤسسات الإنتاجية في مناطق الشمال، أي حيث انفردت دراستنا بتوضيح كيفية ضمان استمرارية التموين في ظل بعد المسافات وقسوة المناخ..

- **التركيز على سلسلة التبريد كعامل نجاح**

تجاوزت دراستنا الطرح النظري العام لتركز على جانب تقني حرج وهو فعالية سلسلة التبريد، حيث ربطت نتائجنا بشكل مباشر بين جودة التبريد وسلامة الغذاء وتقليل الهدر الغذائي، وهو بُعد لم يتم تناوله بالتفصيل في الدراسات العربية السابقة التي ركزت على التكامل أو الأداء المالي بصفة عامة.

- **المنهجية الهجينة في التحليل والتقييم**: اعتمدت أغلب الدراسات السابقة على أداة الاستبيان كأداة وحيدة لجمع البيانات، أما تمتاز دراستنا بالجمع بين المقابلة الميدانية مع العاملين وتحليل SWOT للبيئة اللوجستية بالإضافة إلى تبني نظام مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs)مما يعطي شمولية ودقة أكثر في التحليل والتشخيص.

- **الجودة كأداة استراتيجية لتحقيق النجاعة المالية**

تتميز نتائج دراستنا بتسليط الضوء على الدور المحوري لمعايير الجودة العالمية (مثل HACCP و ISO 22000).) فلم تتعامل معها كمجرد إجراءات رقابية، بل كأدوات استراتيجية أدت فعلياً إلى تحسين الإنتاجية المالية من خلال خفض تكلفة الوجبة الواحدة، بينما اكتفت دراسة (علي عبود الرفيعي) بوصف الجودة كبُعد للميزة التنافسية فقط.

- **التحكم في الهدر بفضل ميزة استقرار الطلب**

تنفرد دراستنا باستغلال ميزة معرفة عدد العمال مسبقاً في القواعد النفطية، هذا الاستقرار في الطلب سمح لنا بتحقيق نتائج دقيقة في ضبط الكميات وتقليل الهدر الغذائي إلى أدنى مستوياته، وهي ميزة تنافسية لا تتوفر في المؤسسات الإنتاجية التقليدية التي تناولتها الدراسات العربية الأخرى

-الجودة كدافع ضد اضطرابات التوريد

أشارت دراسة Mehmeti وآخرون إلى أن العلاقات مع الموردين والزبائن ترفع الجودة، أما دراستنا أنها أثبتت ميدانياً أن الالتزام بمعايير الجودة (HACCP و ISO) هو الذي يحمي المؤسسة ماليًا عند حدوث اضطرابات، فمن خلال نتائجنا، تبين أن الجودة ساهمت في تقليل نسبة الوجبات المرفوضة إلى مستويات دنيا، مما يضمن الحفاظ على العقود مع الشركات الكبرى (مثل سوناطراك) حتى في أصعب الظروف.

الفرع الثاني: أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة المتعلقة ال بأداء سلسلة الإمداد ومايميز دراستنا عليها

الجدول رقم (1-2): من إعداد الطالبين يبين أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة المتعلقة بأداء سلسلة الإمداد

الرقم	الدراسة	أوجه العلاقات مع دراستنا الحالية
01	قاسم عمر و لعرج مجاهد نسيمة	استفدنا من هاده الدراسة في الإطار النضري في نماذج قياس الأداء، مما دعم اختيارنا لمؤشرات الأداء الرئيسية (KPI)كأداة علمية للتقييم, أيضا أكدت الدراسة ضرورة التنويع بين المؤشرات الكمية والنوعية (تكلفة, جودة, وقت) وهو ما اعتمدنا عليه في دراستنا لضمان دقة النتائج.
02	Rajaratnam Dhaarsan	عززت هذه الدراسة إطارنا النظري، بتأصيل مفاهيم (الاعتمادية والاستجابة) كمعايير أساسية لتقييم جودة الوجبات، وهو ما دعم الفصل الثاني في مذكرتنا، حول بناء مؤشرات الأداء الخاصة بقطاع الإطعام. ستلهمنا من هذه الدراسة أيضا, كيفية تحويل رضا شركات البترول إلى أرقام ملموسة, عبر استخدام مؤشر نسبة الوجبات الغير المطابقة للمواصفات أو المرفوضة ,وهو ما سنقوم بقياسه ميدانياً في شركة بيات كاترينغ
03	Aramean et al	استفدنا من هاده الدراسة في تأصيل (عامل الجودة) كبعد استراتيجي، مستقل لا يقل أهمية عن المؤشرات المالية، مما برر نظرياً جعل سلامة الغذاء، ركيزة لتحسين الأداء.

		اعتمدنا من خلال هاده الدراسة أيضا على النموذج الرباعي (الكفاءة، المرونة، الاستجابة، جودة الغذاء) حيث مكنتنا من ربط عامل المخزون ببعد المرونة, وعامل التكنولوجيا ببعد الاستجابة وسرعة تلبية طلبات القواعد النفطية.

المصدر: من اعداد الطالبين

❖ **ثانيا: ما يميز دراستنا على تلك الدراسات**

- **الانتقال من الجانب النضري إلى القياس التشغيلي الملموس**

تتميز نتائجنا بالقدرة على تحويل المفاهيم الإدارية إلى مؤشرات واقعية تعكس كفاءة العمليات فبينما ركزت دراسة Aramean وآخرون على بناء نموذج تصوري، أي حققت دراستنا إثبات فعالية عوامل التحسين ميدانياً من خلال تحقيق تحسن مستمر في قدرة المؤسسة على استهلاك وتجديد مخزونها بصفة منتظمة، كما أظهرت النتائج قدرة المؤسسة على التحكم في التكاليف رغم ضخامة حجم النشاط اليومي.

- **النجاعة اللوجستية في البيئة الصحراوية الصعبة**

رغم تقاطع دراستنا مع دراسة Rajaratnam Dhaarsan(المملكة المتحدة) في تخصص الإطعام الجماعي، إلا أن تميز نتائجنا برز في قدرتنا على صعوبة عنصر المسافة والمناخ في الجنوب الجزائري، فقد حققت مذكرتنا نتائج ملموسة في ضمان استقرار العمليات في بيئة معقدة، من خلال تحسين سرعة التوريد وتطور التنسيق بين المؤسسة وموردیها، وهو ما يعد تفوقاً تشغيلياً على الدراسات التي ركزت على البيئات الحضرية أو الصناعية التقليدية.

- **معالجة الاستمرارية في بيئة صحراوية معزولة (مقابل البيئات المفتوحة)**

ركزت دراسة (Dhaarsan) على الضغط الزمني في قطاع الطيران. أما دراستنا أنها عالجت مفهوم الاستمرارية الحيوية في القواعد النفطية المعزولة، حيث أثبتت نتائجنا أن عامل المسافة ليس مجرد عائق بل هو محرك لابتكار حلول مثل استراتيجية التخزين الهجينة (مخازن مركزية وفرعية) لضمان تقديم 4800 وجبة يومياً دون انقطاع.

خلاصة الفصل:

في الأخير نستخلص من هذا الفصل، أن التمكن من سلسلة الإمداد يتطلب أولاً فهم عناصرها والتحكم في العوامل التي ترفع من كفاءتها، خاصة وأن نجاح المؤسسة صار مرتبطاً بقدرتها على التنسيق بين مختلف الأطراف وتحسين تدفق المعلومات والمواد.

كما استنتجنا أن (التحسين) لا يمكن التأكد منه إلا بوجود نظام قياس دقيق يعتمد على مؤشرات الأداء الرئيسية (kpi)متنوعة، مالية وغير مالية، إن الربط بين عوامل التحسين التي تناولناها في المبحث الأول وبين أدوات القياس التي فصلناها، في المبحث الثاني هو الذي يعطينا النظرة الشاملة لتقييم الأداء وهذا الرصيد النظري هو الذي سنعتمد عليه في الجانب التطبيقي لمحاولة إسقاط هذه المعايير على المؤسسة محل الدراسة.

الدراسة الميدانية في مؤسسة بيات– كاترينغ خلال الفترة 2022–2025

تمهيد:

يكتسي تحليل أداء سلسلة الإمداد في المؤسسات الخدمية، خاصة الناشطة في قطاع الإطعام الصناعي، أهمية بالغة نظرًا للدور الحيوي الذي تلعبه هذه السلسلة في ضمان استمرارية التموين وجودة الخدمات المقدمة، لا سيما في البيئات الحساسة مثل القواعد النفطية إذ يتطلب هذا النوع من النشاط تنسيقًا عاليًا بين مختلف الوظائف، بدءًا من المشتريات، مرورًا بإدارة المخزون والإنتاج، وصولًا إلى النقل والتوزيع وخدمة العملاء.

وفي هذا الإطار، تسعى المؤسسات إلى اعتماد أنظمة حديثة لتقييم الأداء، من خلال استخدام مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs)، التي تتيح مراقبة مختلف جوانب سلسلة الإمداد بشكل دوري، وتساعد على الكشف عن نقاط القوة والضعف، بما يدعم اتخاذ القرارات التصحيحية في الوقت المناسب.

يهدف هذا الفصل إلى تقديم دراسة تطبيقية على شركة بيات كاترينغ، من خلال تحليل تطور مؤشرات أداء سلسلة الإمداد على مستوى قاعدة حياة نموذجية، وذلك خلال فترة زمنية تمتد أربع سنوات، تميزت بتطبيق تدريجي لنظام تقييم الأداء، وسيتم التركيز على مجموعة من المؤشرات المرتبطة بالموردين، إدارة المخزون، سلسلة التبريد، الجودة، والتكلفة، مع إبراز أثر هذا التطبيق على تحسين الكفاءة التشغيلية وضمان استمرارية التموين.

كما سيتم من خلال هذا الفصل الربط بين الجانب النظري والواقع التطبيقي، عبر تقديم بيانات كمية وتحليلها بطريقة تسمح بالإجابة على إشكالية الدراسة، وتقييم مدى فعالية أنظمة قياس الأداء في تحسين أداء سلسلة الإمداد في المؤسسات الخدمية.

وينقسم هدا الفصل إلى مبحثين:

المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة

المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشتها

المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة

من خلال هذا المبحث سنبين الأسس التي اعتمدنا عليها في الدراسة المتمثلة في مطلبين اساسين حيث يتمثل الأول في الطريقة المتبعة أما الثاني في الأدوات والبرامج المستعان بها.

المطلب الأول: الطريقة المتبعة في الدراسة

تعتبر الطريقة التي تتبعها أي دراسة أساسية لها، وتتكون في الاغلب من مجتمع وعينات ومتغيرات الدراسة وطرق جمعها والتي نحاول ابرازها في هذا المطلب.

الفرع الأول: مجتمع وعينة الدراسة

سنقوم بتحديد مجتمع الدراسة وعينات الدراسة التي اعتمدنا عليها في دراستنا كالتالي:

اولا: مجتمع الدراسة

قمنا بتحديد مجتمع الدراسة على المؤسسات الاقتصادية الجزائرية والتي يكون نشاطها اقتصادي دات طابع خدماتي وتتوفر على اهم عناصر الأساسية في التسيير والتي لابد وأن تكون، وهي التي تساعدنا في تقييم عوامل تحسين أداء سلسلة الإمداد فيها من اجل القيام بدراسة سليمة وصحيحة.

ثانيا: عينة الدراسة

استطعنا تحديد عينة لدراستنا والمتمثلة في مؤسسة بيات كاترينغ، في المنطقة الصناعية بئر مسعود لتوفر الشروط الأساسية، وحاولنا اسقاط الجانب النظري على هذه العينة وذلك للفترة الممتدة من 2022-2025.

✓ **التعريف بشركة بيات كاترينغ:**

تأسست مؤسسة بيات كاترينغ سنة 1999 وهي مختصة في أداء خدمات للزبائن، وتتمثل هذه الخدمات في الإطعام والتموين والإيواء.

تتعامل شركة بيات كاترينغ مع زبائنها بموجب عقود محددة المدة ومرتبطة بمدة أشغال الزبائن المختصين عادة في التنقيب والبحث والأشغال العمومية المؤقتة.

✓ **مجالات النشاط**

- الإطعام الجماعي للمؤسسات
- التموين الجوي (الإطعام على متن الطائرات)
- إدارة قواعد الحياة

- التخزين المبرد (بدرجات حرارة إيجابية وسلبية)
- التموين بالمواد الغذائية
- صيانة المساحات الخضراء
- معالجة النفايات

✓ **إمكانيات شركة بيات كاترينغ** إتمام المهام التي تقوم بها لخدمات الاطعام، جهزت هذه الأخيرة وسائل وعمال يساهمون في تقديم الخدمات الفندقة والاطعام هذا من جهة، ومن جهة أخرى قامت باستغلال جميع الإمكانيات الضرورية للوصول إلى الأهداف المراد تحقيقها من خلال وضع قوانين، مخططات وبرامج التنمية .ومن أهم زبائن شركة بيات كاترينغ ENTP-ENAFOR -SONATRACH

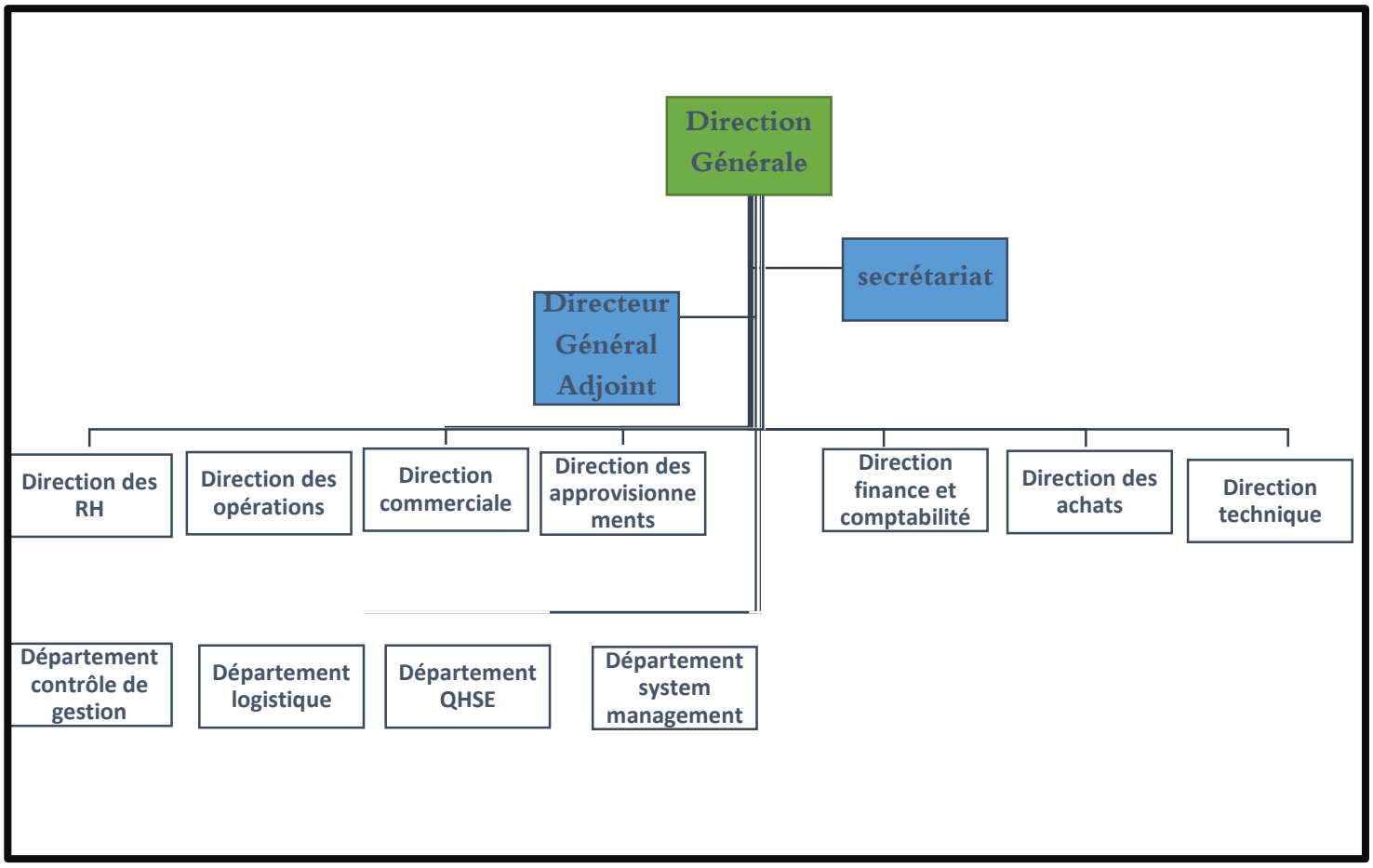
الشكل رقم (2–1): البطاقة التقنية لشركة بيات كاترينغ

-**اسم الشركة وغرضها الاجتماعي** : شركة البيات كاترينغ BAYAT CATERING
-**الشكل القانوني** : مؤسسة اقتصادية ذات طابع خدماتي(spa/epe)
-**رأس المال الاجتماعي** : شركة ذات أسهم برأس مال اجتماعي 385000000دج
-**الرقم الضريبي** : 099930012257963
-**رقم السجل التجاري** : RC : 99 B 0122579.00/30
-**عنوان ومقر الشركة** : المنطقة الصناعية بئر مسعود
-**المقر الرئيسي** : الجزائر/ حاسي مسعود
- **موقعها على الأنترنت**: https://www.bayat-catering.com

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على وثائق المؤسسة

✓ **المديرية العامة لشركة بيات كاترينغ**

الشكل رقم 2-2: هيكل التنظيمي لمؤسسة بيات كاترينغ



المصدر: من المؤسسة BAYAT CATERING – من اعداد الطالبين

✓ **المديرية العامة لشركة بيات كاترينغ**

- **تُعريف المديرية العامة:** في مؤسسة BAYAT CATERING بأنها أعلى هيئة إدارية وتنفيذية في التنظيم، تتولى مسؤولية وضع الاستراتيجيات العامة، واتخاذ القرارات الكبرى، وتوجيه مختلف المديريات والأقسام بما يضمن تحقيق أهداف المؤسسة في مجال خدمات الإطعام، مع السعي لتحسين الأداء وضمان الجودة والامتثال للمعايير المعمول بها ومن مهامها

1. وضع الاستراتيجية العامة.
2. اتخاذ القرارات الاستراتيجية.
3. الإشراف على مختلف المديريات.
4. ضمان جودة الخدمات.
5. إدارة الموارد.
7. مراقبة الأداء العام للمؤسسة.
8. إدارة المخاطر.
9. دعم التحسين المستمر.
10. الإمتثال للقوانين والتنظيمات.

6. تطوير العلاقات مع الزبائن والشركاء.

- **مديرية التموين Direction des approvisionnements**:

هي المديرية المسؤولة عن ضمان تزويد المؤسسة بكل المواد والموارد اللازمة لسير النشاط بشكل مستمر وفعال، مع التحكم في التكاليف والمخزون ومن مهامها:

1. تحديد احتياجات المؤسسة من المواد.
2. التخطيط لعمليات التموين على المدى القصير والطويل.
3. ضمان توفر المواد في الوقت المناسب..
4. إعداد تقارير حول الاستهلاك والاحتياجات
5. متابعة آجال التسليم واحترامها
6. إدارة علاقات التوريد مراقبة جومع الموردين

- **مديرية المالية والمحاسبة Direction finance et comptabilité**

تشرف على إدارة الموارد المالية للمؤسسة وتضمن سلامة العمليات المحاسبية والامتثال للقوا نين ومن مهامها

1. إعداد الميزانية السنوية.
2. تسجيل العمليات المحاسبية اليومية.
3. إعداد القوائم المالية (الميزانية، حساب النتائج)
4. مراقبة التدفقات النقدية.
5. تحليل التكاليف والإيرادات.
6. ضمان الامتثال الضريبي
7. إعداد التقارير المالية للإدارة

- **مديرية الموارد البشرية Direction des RH** تدير رأس المال البشري داخل المؤسسة وتعمل على تطويره وتحفيزه لتحقيق الأهداف ومن مهامها:

1. تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية.
2. التوظيف والانتقاء.
3. إعداد عقود العمل.
4. إدارة الأجور والرواتب.
5. تنظيم التكوين والتدريب.
6. تقييم أداء الموظفين.

7. تسيير الغيابات والعطل

- **مديرية العمليات Direction des operations**

تتكفل بإدارة وتنفيذ الأنشطة اليومية للمؤسسة لضمان الإنتاج أو تقديم الخدمة بكفاء ومن مهامها.

1. تخطيط العمليات اليومية.
2. تنظيم العمل بين الفرق.
3. مراقبة جودة الإنتاج أو الخدمة.
4. تحسين الأداء التشغيلي.
5. تقليل التكاليف التشغيلية.
6. متابعة مؤشرات الأداء

- **المديرية التجارية** :**Direction commerciale** تسعى إلى تطوير المبيعات وتعزيز العلاقة مع العملاء وتحقيق الأرباح ومن مهامها:

1. إعداد الاستراتيجية التجارية
2. دراسة السوق والمنافسين.
3. تطوير قاعدة العملاء.
4. إعداد العروض التجارية.
5. التفاوض مع العملاء.
6. متابعة عمليات البيع.

- **مديرية المشتريات Direction des achats** هي مسؤولة عن اقتناء المواد والخدمات بأفضل جودة وسعر وفي الوقت المناسب ومن مهامها:

1. تحديد احتياجات الشراء.
2. البحث عن الموردين.
3. طلب عروض الأسعار.
4. التفاوض على الأسعار والشروط.
5. إصدار أوامر الشراء.
6. متابعة عمليات التسليم.
7. ضمان جودة المشتريات.

8. التنسيق مع التموين والمخازن

- **المديرية التقنية Direction technique**

تشرف على الجوانب التقنية والهندسية داخل المؤسسة ومن مهامها:

1. صيانة المعدات والآلات.
2. تطوير الأنظمة التقنية.
3. الإشراف على المشاريع التقنية.
4. حل الأعطال التقنية.
5. تحسين كفاءة المعدات.
6. ضمان السلامة التقنية.

- **قسم إدارة الأنظمة Department system management**

يعنى بتطوير وتطبيق أنظمة التسيير والمعايير الدولية داخل المؤسسة ومن مهامه:

1. تطبيق أنظمة الجودة.(ISO)
2. تدريب الموظفين على الأنظمة.
3. تحسين العمليات الداخلية.
4. إجراء الدقيقات الداخلية.
5. تطوير نظام الإدارة المتكامل.
6. تحليل المخاطر التنظيمية

- **قسم الجودة، الصحة، السلامة، البيئة Department QHSE**

يهدف إلى ضمان جودة المنتجات وحماية العمال والبيئة ومن مهامه:

1. مراقبة جودة المنتجات.
2. تطبيق معايير السلامة.
3. تقييم المخاطر المهنية.
4. التوعية بالسلامة.
5. التحقيق في الحوادث.
6. حماية البيئة.

- **قسم اللوجستيك Department logistique**

هو المسؤول عن تنظيم وتسيير جميع عمليات نقل البضائع أو الأفراد داخل وخارج المؤسسة، مع ضمان السرعة، السلامة، وتقليل التكاليف، بما يساهم في تحسين أداء سلسلة الإمداد وخدمة العملاء.

المهام:

1. تخطيط وتنظيم عمليات النقل اليومية (داخلية وخارجية.)
2. إدارة أسطول المركبات (شاحنات، سيارات، معدات النقل).
3. تحديد أفضل المسارات لتقليل الوقت والتكلفة.
4. متابعة عمليات التسليم وضمان احترام الآجال.
5. مراقبة استهلاك الوقود وتقليل التكاليف التشغيلية.
6. ضمان صيانة دورية للمركبات وتفادي الأعطال.
7. التنسيق مع قسم اللوجستيك والمخازن.
8. إدارة السائقين (التوزيع، المتابعة، الانضباط)
9. احترام قوانين النقل والسلامة المرورية
10. إعداد تقارير دورية حول أداء النقل (تكلفة، وقت، فعالية

.

الفرع الثاني: متغيرات الدراسة

سنوضح في هذا الفرع المتغير المستقل من المتغير التابع التي اعتمدنا عليها في دراستنا وطريقة جمعها.

أولا: تحديد متغيرات الدراسة.

- ✓ **عوامل تحسين سلسلة الإمداد:** يعتبر المتغير المستقل للدراسة، حيث يرتكز على العناصر الأساسية التي تساهم في رفع كفاءة السلسلة (مثل تكنولوجيا المعلومات، إدارة الموردين، وإدارة المخزون)، وذلك طبقاً للمعطيات والممارسات التي تم رصدها داخل المؤسسة وتطورها خلال فترة الدراسة.
- ✓ **أداء سلسلة الإمداد:** تمثل المتغير التابع للدراسة، حيث يمكن من خلاله التوصل لمدى تأثير المتغير المستقل على متغير التابع، وذلك من خلال القياس الكمي والحسابي لمجموعة من مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs)المرتبطة بجودة الخدمة وتكلفة التموين.

ثانيا: طريقة جمع متغيرات الدراسة

اعتمدنا في دراستنا هذه على المنهج الوصفي في تقديم الإطار النظري، للإحاطة بأدبيات الدراسة وتوصيف المفاهيم المتعلقة بالمتغير المستقل (عوامل تحسين سلسلة الإمداد) والمتغير التابع (أداء سلسلة الإمداد)، معتمدين في ذلك على الكتب، أطروحات الدكتوراه والمجلات العلمية..

فيما اعتمدنا على منهج دراسة الحالة بإجراء دراسة ميدانية لمؤسسة بيات كاترينغ مدعوماً بـ المنهج التحليلي من خلال تشخيص واقع السلسلة باستخدام أداة التحليل (SWOT)وقياس مختلف المؤشرات المتعلقة بالأداء (KPIs)، وذلك لتفسير المعطيات الميدانية وتحويلها إلى نتائج رقمية تعكس مستوى كفاءة سلسلة الإمداد خلال الفترة 2020-2023

المطلب الثاني: الأدوات والبرامج المستخدمة

لمعالجة الموضوع وتقديم أحسن صورة للدراسة يتوجب علينا استخدم بعض الأدوات وللوصول الى النتائج تحليلها سنستعين ببعض البرامج، وهذا ما سنتطرق اليه.

الفرع الأول: الأدوات المستخدمة

تتمثل الأدوات المستخدمة في دراستنا فيما يلي:

أولا: المقابلة

تمكنا من إجراء مقابلات ميدانية مع مسؤولي وموظفي أقسام الإمداد والمخازن بمؤسسة والتي تعتبر بمثابة المصباح الذي ينير لنا الطريق لأجل تقديم التحليل الجيد والفعال للنتائج المتحصل عليها، وهذا يطرح التساؤلات والاستفسارات الخاصة بـ عوامل تحسين الأداء المتبعة ميدانياً من أجل فعالية الدراسة.

ثانيا: مصفوفة swot

إعتمدنا على أداة التحليل الاستراتيجي (SWOT)لتشخيص البيئة الداخلية والخارجية لسلسلة إمداد المؤسسة، وذلك من خلال تحديد نقاط القوة والضعف في عوامل التحسين المتاحة ورصد الفرص والتهديدات المحيطة بها، مما سمح لنا بوضع صورة واضحة لواقع الأداء الحالي.

ثالثا: مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs)

تم الاعتماد على مؤشرات الأداء الرئيسية كأداة للقياس الكمي والحسابي، حيث سمحت لنا بتحويل المعطيات النوعية إلى أرقام ونسب دقيقة (مثل زمن التوريد، ومعدل دوران المخزون...)، وذلك لتقييم مدى نجاعة عوامل التحسين في الرفع من كفاءة سلسلة الإمداد بالمؤسسة محل الدراسة.

الفرع الثاني: البرامج المستعان بها في الدراسة

للتوصل الى نتائج الدراسة والتي من خلالها نستطيع الوصول الى اهداف الدراسة قمنا بالاستعانة ببرنامج Excel إصدار 2019 استُخدم في تبويب البيانات الرقمية وإجراء العمليات الحسابية لاستخراج مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs)وتصميم الجداول من خلال اعداد الجداول والاشكال التي تساعد في فهم النتائج وايصال الفكرة للباحث.

كما تم الاستعانة بنظام تسيير المؤسسة (ERP)من خلال الاعتماد على التقارير المستخرجة من أنظمتها المعلوماتية، وذلك للحصول على المعطيات الأولية المتعلقة بحركة التدفقات والمخزون.

المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشتها

من خلال هذا المبحث والذي يعتبر تلخيصا لكل ما توصلنا اليه، سنتطرق لنتائج الدراسة وذلك بعرض النتائج وكذا مناقشتها من خلال تحليلها استنادا على الادوات والبرامج المستخدمة، هذا ما سوف يمكننا لاحقا في الإجابة على الإشكالية واختبار الفرضيات.

المطلب الأول: تشخيص واقع سلسلة الإمداد والبيئة التنافسية للمؤسسة

سنتناول في هذا المطلب تشخيصاً لواقع سلسلة الإمداد داخل المؤسسة انطلاقاً من البيانات التي تم جمعها من خلال المقابلات الميدانية مع مسؤولي المؤسسة، بالإضافة إلى استخدام أداة التحليل الاستراتيجي لتوصيف البيئة التنافسية واللوجستية التي تنشط فيها الشركة.

الفرع الأول: تحليل تدفقات سلسلة الإمداد العملياتية (أسئلة المقابلة)

1. تنظيم سلسلة الإمداد

الجدول رقم: (2–1) اجابة عن الأسئلة الخاصة بتنظيم سلسلة الإمداد

الرقم	السؤال	الجواب
1	كيف يتم التنسيق بين المركز الرئيسي والمواقع الميدانية (قواعد الحياة) لتحديد الاحتياجات اليومية من المواد الغذائية؟	استعمال نظام معلومات ERP متقدم لتجميع الطلبات وتحليلها ثم اعتماد قوائم غذائية محددة مسبقًا وبعدها يتم إرسال للمواقع الميدانية حسب الطلب
2	ما هي المعايير الأساسية التي تعتمدها شركة "بيات" في اختيار موردي المواد الطازجة (خضر، لحوم) لضمان استمرارية التموين؟	الجودة الصحية (شهادات بيطرية، مطابقة صحية) والقدرة على التوريد المنتظم واحترام سلسلة التبريد . السعر التنافسي . القدرة اللوجستية في امداد قواعد الحياة.
3	هل تعتمد الشركة على مخازن مركزية أم مخازن فرعية في كل موقع عمل؟ ولماذا؟	مخازن مركزية في ولاية ورقلة (للشراء بالجملة وتقليل التكلفة) مخازن فرعية في كل موقع (لضمان الاستمرارية اليومية)

المصدر: من اعداد الطالبين بناءا على المقابلة

تحليل:

يعتمد تنظيم سلسلة الإمداد على تنسيق محكم بين المركز الرئيسي والمواقع الميدانية عبر تخطيط مسبق للاحتياجات الغذائية بناءً على عدد العمال، هذا التنسيق يسمح بتقليل عدم التوازن بين العرض والطلب وتفادي النقص أو الفائض. كما أن اعتماد معايير دقيقة في اختيار الموردين يضمن استمرارية التموين وجودة المواد الأولية. الجمع بين المخازن المركزية والفرعية يعكس استراتيجية هجينة تجمع بين تقليل التكاليف وتحسين الاستجابة. بشكل عام، هذا التنظيم يعزز استقرار العمليات خاصة في بيئة معقدة مثل الصحراء.

2. إدارة التدفقات والإنتاجية

الجدول رقم: (2-2) اجابة عن الأسئلة الخاصة بإدارة التدفقات والإنتاجية

الرقم	السؤال	الجواب
1	كيف تتعاملون مع التحدي اللوجستي المتمثل في بُعد المسافة وظروف المناخ في المناطق الصحراوية؟	اختيار سائقين لديهم مهارات في المسافات الطويلة و الصحراوية ثم برمجة دقيقة لعمليات النقل واستخدام شاحنات مبردة و بناء مخزون أمان و اختيار مسارات نقل موثوقة.
2	ما هو نظام البرمجيات مثل ERP المستخدم لتتبع حركة المخزون من لحظة دخول المادة الأولية إلى غاية تقديم الوجبة؟	نظام تيكنوسوفت سكرابل يوجد معلومات بنسبة 80 % و لاكن لا يوجد كل المعلومات حتى الى تقديم الوجبة يقوم نظام بحساب مخزون المواد الاولية اما حساب الوجبات المستهلة يتم عن طريق المشرف عن القاعدة
3	كيف يتم حساب وتدقيق "معدل دوران المخزون" للمواد سريعة التلف لضمان عدم ضياعها	يتم حسابه بشكل يومي وأسبوعي و إجراء جرد دوري (Inventaire) و مقارنة بين الاستهلاك الفعلي والمتوقع.

المصدر: من اعداد الطالبين بناءا على المقابلة

تحليل:

تواجه الشركة تحديات لوجستية كبيرة نتيجة المسافات الطويلة والظروف المناخية القاسية، ما يتطلب تخطيطًا دقيقًا للنقل والتخزين. استخدام أنظمة معلومات مثل ERP يساهم في تحسين تتبع التدفقات وضمان شفافية العمليات. كما أن مراقبة معدل دوران المخزون، خاصة للمواد سريعة التلف، يساعد في تقليل الخسائر

وتحسين الاستغلال. التكامل بين التخطيط الرقمي والتنفيذ الميداني يعزز الكفاءة التشغيلية. بالتالي، تعتبر إدارة التدفقات عنصرًا حاسمًا في تحقيق الإنتاجية.

3. الجودة والرقابة

الجدول رقم: (2–3) اجابة عن الأسئلة الخاصة بالجودة والرقابة

الرقم	السؤال	الجواب
1	ما هي الإجراءات اللوجستية المتبعة لضمان عدم انقطاع "سلسلة التبريد" أثناء نقل المواد من الشمال إلى الجنوب؟	استخدام شاحنات مبردة بدرجات حرارة محددة و يتم مراقبة الحرارة عبر أجهزة مخصصة للقياس و الفحص عند الاستلام
2	في حال حدوث تأخير من أحد الموردين، ما هي خطة الطوارئ (Safety Stock)التي تضمن عدم توقف خدمة الإطعام؟	تعتمد الشركة على: - مخزون أمان (2 إلى 7 أيام حسب المادة - موردين بديلين . - تعديل مؤقت في قائمة الوجبات.
3	كيف يتم قياس نسبة "الهدر الغذائي" في سلسلة الإمداد، وما هي الإجراءات المتخذة لتقليله؟	مقارنة الكميات المستلمة مع المستهلكة . حساب نسبة الهدر: الهدر =الكمية التالفة/الكمية الإجمالية
4	مدى الالتزام بمعايير HACCP و ISO 14001 كعامل لزيادة الإنتاجية وتقليل التالف.	الالتزام بمعايير HACCP و ISO 14001 يساهم في: تحسين سلامة الغذاء وتقليل التلوث واحترام القوانين البيئية

المصدر: من اعداد الطالبين بناءا على المقابلة

تحليل:

تعتمد الشركة على نظام صارم لضمان الجودة، خاصة من خلال التحكم في سلسلة التبريد أثناء النقل والتخزين. وجود خطط طوارئ مثل مخزون الأمان يقلل من تأثير اضطرابات التوريد. كما أن قياس الهدر الغذائي يساهم في تحسين الأداء وتقليل التكاليف غير المباشرة. الالتزام بمعايير السلامة الغذائية يضمن تقديم وجبات صحية وآمنة. بالتالي، تمثل الجودة عنصرًا استراتيجيًا وليس فقط متطلبًا رقابيًا.

4. التحسين والتطوير

الجدول رقم: (2–4) اجابة عن الأسئلة الخاصة بالتحسين والتطوير

الرقم	السؤال	الجواب
1	ما هي أهم العوائق التي تؤثر سلباً على إنتاجية سلسلة الإمداد في الشركة حالياً؟	صعوبة النقل في المناطق الصحراوية . تقلب الأسعار نقص الشبكة في بعض المواقع.
2	هل تتوجه شركة "بيات" نحو أتمتة (Automation)كاملة لسلسلة توريدها في المستقبل القريب؟	رقمنة الطلبات والمخزون و استخدام أنظمة ERP متطورة و تتبع رقمي للنقل.(GPS + IoT) و لكن الأتمتة الكاملة ما تزال تدريجية
3	من وجهة نظركم، ما هو العامل الأكثر تأثيراً في خفض تكلفة الوجبة الواحدة مع الحفاظ على معايير الجودة؟	التحكم في المخزون وتقليل الهدر

المصدر: من اعداد الطالبين بناءا على المقابلة

تحليل:

رغم التنظيم الجيد، لا تزال هناك عوائق مثل صعوبة النقل وتقلب الأسعار وضعف بعض الموردين. التوجه نحو الأتمتة والرقمنة يمثل فرصة لتحسين الأداء وتقليل الأخطاء البشرية. الاستثمار في الأنظمة الذكية يمكن أن يعزز سرعة اتخاذ القرار ودقة التنبؤ. كما أن التحكم في المخزون وتقليل الهدر يظل العامل الأكثر تأثيرًا في خفض التكاليف. بالتالي، يعتمد مستقبل الشركة على قدرتها على التكيف مع التحولات الرقمية واللوجستية.

الفرع الثاني:

تحليل (SWOT) للواقع اللوجيستي في المؤسسة

شكل رقم (2–3) يمثل تحليل SOWTلمؤسسة بيات كاترينغ

تحليل SWOT	
نقاط القوة (Strengths)	**نقاط الضعف (Weaknesses)**
- خبرة كبيرة في التموين الصحراوي الصعب - اكبر عدد عمال في مجال الاطعام بنسبة للمنافسين - اكبر شركة اطعام لديها عقود مع شركات وطنية و اجنبية - قدرة على تسيير قواعد حياة كبيرة - معرفة مسبقة بعدد العمال، مما يساعد على التخطيط للوجبات - انخفاض نسبي في الهدر بفضل ضبط الكميات	- ارتفاع تكاليف صيانة شاحنات التبريد - ضغط على سلسلة الإمداد - تعقيد إدارة الموارد البشرية - الاعتماد على النقل البري لمسافات طويلة
الفرص (Opportunities)	**التهديدات (Threats)**
- إمكانية التوسع في الاسواق الوطنية والدولية - اعتماد أنظمة رقمية لتحسين التسيير - ادخال خدمات اخرى - تطوير شراكات طويلة الأجل مع الموردين المحليين. - الاستثمار في التكوين لتحسين جودة الخدمة - جذب العمال براتب أفضل من المنافسين	- تقلب أسعار المواد الغذائية - تشديد القوانين الصحية والرقابية - تقلبات المناخ الصحراوي - ارتفاع أسعار الوقود وقطع الغيار

تعليق على تحليل SWOT لشركة بيات كاترينغ

يسمح تحليل SWOT بتقديم قراءة شاملة للواقع اللوجستي داخل مؤسسة بيات كاترينغ، وذلك من خلال الجمع بين العوامل الداخلية التي تتحكم فيها المؤسسة، مثل الموارد البشرية، وسائل النقل، أساليب التخزين والتنظيم، والعوامل الخارجية التي لا تتحكم فيها بشكل مباشر، مثل الأسعار، المناخ، القوانين، وظروف السوق. وتزداد أهمية

هذا التحليل في حالة مؤسسة تنشط في مجال الإطعام الجماعي بالمناطق الصحراوية، لأن سلسلة الإمداد هنا لا ترتبط فقط بتوفير المواد الغذائية، بل ترتبط أيضاً بضمان استمرارية الخدمة في بيئة صعبة، مع الحفاظ على الجودة وتقليل التكاليف.

1. تحليل نقاط القوة

تتمثل أهم نقطة قوة لدى شركة بيات كاترينغ في امتلاكها خبرة معتبرة في التموين الصحراوي الصعب. فالعمل في قواعد الحياة النفطية يتطلب قدرات خاصة في التخطيط والنقل والتخزين، لأن المؤسسة لا تقدم خدمة إطعام عادية، بل تقوم بتسيير عمليات غذائية يومية واسعة النطاق في مناطق بعيدة عن مراكز التموين. وتظهر هذه القوة بشكل واضح في قاعدة مجمع بئر سبع، حيث تقوم المؤسسة بتقديم أربع وجبات يومياً لفائدة 1200 عامل، أي ما يعادل حوالي 4800 وجبة يومياً.

كما أن امتلاك المؤسسة لعدد كبير من العمال مقارنة بالمنافسين يمثل ميزة تنافسية مهمة، لأن نشاط الكاترينغ يعتمد كثيراً على العنصر البشري. فالتحضير، الطبخ، التنظيف، التخزين، المراقبة، والتوزيع كلها عمليات تحتاج إلى فرق عمل منظمة. لذلك فإن توفر عدد كافٍ من العمال يسمح للمؤسسة بتغطية قواعد حياة كبيرة والمحافظة على استمرارية الخدمة دون انقطاع.

وتُعد العقود التي تمتلكها المؤسسة مع شركات وطنية وأجنبية نقطة قوة أخرى، لأنها تعكس ثقة الزبائن الكبار في قدرة الشركة على احترام المعايير المطلوبة. كما أن هذه العقود تمنح المؤسسة سمعة قوية في السوق، وتساعدها على اكتساب خبرة تنظيمية وتقنية أعلى، خاصة عند التعامل مع زبائن يفرضون شروطاً دقيقة في الجودة، السلامة، ومواعيد الخدمة.

ومن نقاط القوة الإضافية أيضاً أن عدد العمال في القواعد يكون معروفاً مسبقاً، وهذا يساعد المؤسسة على التخطيط الدقيق للوجبات والكميات المطلوبة. فمعرفة عدد المستفيدين من الإطعام تقلل من احتمال العشوائية في الشراء والتحضير، وتساهم في خفض الهدر الغذائي وتحسين التحكم في المخزون.

2. تحليل نقاط الضعف

رغم هذه المزايا، تواجه شركة بيات كاترينغ عدة نقاط ضعف قد تؤثر على أدائها إذا لم تتم معالجتها. من أبرزها ارتفاع تكاليف صيانة شاحنات التبريد، لأن طبيعة النشاط تفرض استعمال وسائل نقل مبردة للمحافظة على سلامة المواد الغذائية الحساسة. وتزداد هذه التكاليف في المناطق الصحراوية بسبب الحرارة المرتفعة، الغبار، طول المسافات، وكثرة استعمال الشاحنات.

كما أن حجم النشاط الكبير يؤدي إلى ضغط مستمر على سلسلة الإمداد. فإعداد حوالي 4800 وجبة يومياً يعني أن المؤسسة تحتاج إلى تدفق يومي ومنتظم للمواد الغذائية، وأي تأخر في التوريد أو خلل في التخزين قد يؤثر

مباشرة على الخدمة. وهذا يجعل سلسلة الإمداد حساسة جداً، خاصة في ظل الاعتماد على النقل البري لمسافات طويلة.

ومن نقاط الضعف المهمة أيضاً تعقيد إدارة الموارد البشرية. فكلما كبر حجم المؤسسة وزاد عدد العمال، زادت صعوبة التنسيق والرقابة والتكوين. وفي نشاط الإطعام الجماعي، أي خطأ بسيط في النظافة، التحضير، أو التوزيع يمكن أن يؤثر على جودة الخدمة ورضا الزبون.

كما يمكن إضافة ضعف آخر يتمثل في ارتفاع تكاليف الطاقة والتبريد، لأن المؤسسة تحتاج إلى غرف تبريد، معدات مطبخ، شاحنات مبردة، ومولدات أو أنظمة طاقة دائمة. هذه التكاليف تصبح أكثر أهمية في المناطق الصحراوية، حيث يكون الحفاظ على درجة الحرارة المناسبة أمراً أساسياً لتفادي تلف المواد.

3. تحليل الفرص

تمتلك المؤسسة فرصاً مهمة يمكن أن تساعدها على تطوير نشاطها مستقبلاً. أول هذه الفرص هي إمكانية التوسع في الأسواق الوطنية والدولية، خاصة أن خبرتها في التموين الصحراوي تجعلها قادرة على خدمة قطاعات أخرى مثل النفط، الغاز، المناجم، الأشغال الكبرى، والمشاريع الصناعية البعيدة.

كما تمثل الرقمنة فرصة استراتيجية مهمة، فاعتماد أنظمة رقمية مثل برامج تسيير المخزون، تتبع الشاحنات عبر GPS، واستعمال أنظمة ERP يمكن أن يحسن بشكل كبير من دقة التسيير. هذه الأنظمة تساعد على معرفة الكميات المتوفرة، مراقبة تواريخ الصلاحية، تقليل الأخطاء، وتحسين سرعة اتخاذ القرار.

ومن الفرص الممكنة كذلك إدخال خدمات أخرى إلى جانب الإطعام، مثل التنظيف، الغسيل، تسيير الإقامة، الصيانة الخفيفة، وتوفير المواد الاستهلاكية اليومية داخل قواعد الحياة. هذا التوسع يسمح للمؤسسة بتنويع مصادر الدخل وتحويلها من شركة إطعام فقط إلى شركة خدمات متكاملة.

كما يمكن للمؤسسة تطوير شراكات طويلة الأجل مع موردين محليين في مناطق الجنوب أو المناطق القريبة من القواعد، مما يساعدها على تقليل زمن التوريد وتكاليف النقل، ويجعل سلسلة الإمداد أكثر مرونة واستقراراً.

4. تحليل التهديدات

تواجه الشركة تهديدات خارجية متعددة، أهمها تقلب أسعار المواد الغذائية. فارتفاع أسعار الخضر، اللحوم، الزيوت، الحليب، والمواد الأساسية يؤثر مباشرة على تكلفة الوجبة الواحدة، خاصة عندما تكون العقود محددة بأسعار ثابتة مع العملاء. وهذا قد يؤدي إلى ضغط على هامش الربح إذا لم يتم التحكم في المشتريات أو مراجعة شروط العقد.

كما أن تشديد القوانين الصحية والرقابية يمثل تهديداً إذا لم تكن المؤسسة مستعدة له. فكلما زادت متطلبات الرقابة، احتاجت المؤسسة إلى استثمارات إضافية في التكوين، معدات التخزين، التحاليل، وشهادات الجودة. غير أن هذا التهديد يمكن تحويله إلى فرصة إذا استعملته المؤسسة لتعزيز صورتها ورفع مستوى الثقة لدى الزبائن.

وتبقى تقلبات المناخ الصحراوي من أخطر التهديدات، لأنها تؤثر مباشرة على النقل والتخزين وسلامة المواد الغذائية. فالحرارة المرتفعة والعواصف الرملية قد تؤدي إلى تأخر الشاحنات، ارتفاع الأعطال، أو التأثير على سلسلة التبريد. كما أن أي انقطاع في التبريد قد يسبب تلفاً في المواد الغذائية وخسائر مالية ومعنوية.

ومن التهديدات الإضافية أيضاً احتمال نقص بعض المواد الأساسية في السوق أو تأخرها، خاصة في فترات ارتفاع الطلب أو اضطراب النقل. لذلك تحتاج المؤسسة إلى تنويع الموردين وتوفير مخزون أمان مناسب.

خلاصة تحليل SWOT

بعد الإضافة من خلال تحليل SWOT الموسع، يتضح أن مؤسسة بيات كاترينغ تمتلك وضعية تنافسية قوية بفضل خبرتها في التموين الصحراوي، حجم عمالها، عقودها مع شركات وطنية وأجنبية، وقدرتها على تسيير قواعد حياة كبيرة. كما أن معرفة عدد العمال مسبقاً يساعدها على ضبط الكميات وتقليل الهدر، وهو ما ينعكس إيجابياً على مؤشرات الأداء.

في المقابل، تواجه المؤسسة نقاط ضعف مرتبطة بارتفاع تكاليف الصيانة والتبريد، ضغط سلسلة الإمداد، وتعقيد إدارة الموارد البشرية. كما أن الاعتماد على النقل البري لمسافات طويلة يجعلها أكثر عرضة للتأخر والأعطال.

أما الفرص، فتتمثل أساساً في التوسع الجغرافي، الرقمنة، تنويع الخدمات، وبناء شراكات طويلة الأجل مع الموردين. ويمكن لهذه الفرص أن تحسن مؤشرات الأداء مثل معدل التوصيل في الوقت، معدل دوران المخزون، تكلفة الوجبة، ونسبة الوجبات المرفوضة.

وفي المقابل، تبقى التهديدات مرتبطة بتقلب الأسعار، المناخ الصحراوي، تشديد الرقابة الصحية، وارتفاع تكاليف الوقود وقطع الغيار. لذلك فإن الاستراتيجية الأنسب للمؤسسة هي استراتيجية تحسين وتوسع حذر، تقوم على استغلال نقاط القوة والفرص، مع معالجة نقاط الضعف وتقليل أثر التهديدات.

➢ SWOT و KPIs

يساعد تحليل SWOT في تفسير نتائج مؤشرات الأداء الرئيسية داخل مؤسسة بيات كاترينغ. فنقاط القوة مثل الخبرة في التموين الصحراوي وتوفر عدد كبير من العمال تفسر قدرة المؤسسة على ضمان استمرارية الخدمة وإعداد حوالي 4800 وجبة يومياً. كما أن التحكم في التخزين وسلسلة التبريد يفسر انخفاض معدل التلف والهدر الغذائي.

أما نقاط الضعف مثل ارتفاع تكاليف الصيانة وضغط سلسلة الإمداد، فقد تؤثر على تكلفة الوجبة وزمن الطلبية.

ومن جهة أخرى، تمثل الرقمنة وتطوير الشراكات مع الموردين فرصاً مباشرة لتحسين مؤشرات مثل معدل التوصيل في الوقت، معدل دوران المخزون، وتقليل الوجبات المرفوضة.

المطلب الثاني: عرض وتحليل مؤشرات الأداء الرئيسية للمؤسسة kpis

سنتناول في هذا المطلب عرضاً وتحليلاً للنتائج الكمية التي تم الحصول عليها من واقع العقود والسجلات والتقارير الدورية للمؤسسة ويهدف هذا الجزء إلى قياس مدى كفاءة عوامل التحسين المتبناة من خلال مؤشرات أداء دقيقة تسمح برصد التطور الحاصل في العمليات اللوجستية وتحديد مستوى التحكم في التكاليف والجودة.

أولا: تقييم معدل دوران المخزون

يقيس معدل دوران المخزون عدد المرات التي يتم فيها تجديد المخزون خلال فترة معينة، ويُعد من المؤشرات المهمة في قطاع الإطعام الجماعي، لأن المواد الغذائية سريعة التلف تتطلب حركة مخزون منتظمة لتفادي التلف أو انتهاء الصلاحية.

❖ **تقييم معدل دوران المخزون**

الجدول رقم: (2–5) المتعلق بتقييم مؤشر دوران المخزون

السنة	2022	2023	2024	2025
تكلفة المواد المستهلكة	**25,000,000 دج**	**26,400,000دج**	**28,000,000دج**	**30,400,000 دج**
متوسط قيمة المخزون	**2,500,000دج**	**2,200,000دج**	**2,000,000**	**1,900,000 دج**
المعدل	**10 مرات**	**12 مرات**	**14 مرات**	**16 مرات**

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على الاحصائيات والنتائج الخاصة بالموقع GBRS، (2022–2025) مديرية العمليات

تحليل

نلاحظ ان تحرير رأس المال العامل الاقتصادي، ارتفعة من 10 إلى 16 مرة تعني أن الشركة استطاعت تقليص دورة تحويل النقد. فبدلاً من بقاء الأموال مجمدة في المخازن لمدة 36 يوماً في 2022، أصبحت تخرج في شكل وجبات وتعود كإيرادات خلال 22 يوماً فقط في 2025. هذا يوفر سيولة نقدية فورية للشركة دون الحاجة لاقتراض خارجي.

انخفاض تكاليف الاحتفاظ بالمخزون كلما زاد الدوران، انخفضت الحاجة لمساحات تخزين ضخمة وتبريد مستمر لفترات طويلة. هذا يقلل من استهلاك الطاقة وصيانة غرف التبريد، مما يرفع من كفاءة تخصيص الموارد.

الجودة كعامل اقتصادي: في قطاع الإطعام، الدوران السريع يعني استخدام مواد طازجة دائماً، مما يقلل من مخاطر رفض الوجبات، وبالتالي يحمي سمعة العلامة التجارية كأصل غير ملموس.

ويرجع هذا التحسن إلى عدة أسباب، أهمها:

- تحسن التخطيط للطلبيات حسب عدد العمال الفعليين في القاعدة.
- تقليل مدة بقاء المواد الغذائية داخل المخازن.
- تحسين التنسيق بين مصلحة التموين والمطبخ.
- اعتماد طريقة أكثر دقة في متابعة المواد سريعة التلف.
- ارتفاع حجم النشاط اليومي للمؤسسة نتيجة تقديم أربع وجبات لكل عامل.

وبالتالي، فإن ارتفاع معدل دوران المخزون يدل على تحسن كفاءة إدارة المخزون، كما يساعد على تقليل مخاطر التلف والهدر الغذائي.

ثانيا: تقييم معدل التلف في المواد الغذائية

يقيس معدل التلف نسبة المواد الغذائية التي تعرضت للتلف مقارنة بإجمالي المشتريات الغذائية، ويُعد هذا المؤشر مهماً في شركات الكاترينغ بسبب حساسية المواد الغذائية وضرورة احترام شروط التخزين وسلسلة التبريد.

معدل التلف = قيمة المواد التالفة ÷ إجمالي المشتريات الغذائية × 100

الجدول رقم: (2–6) المتعلق بتقييم مؤشر معدل التلف في المواد الغذائية

السنة	2022	2023	2024	2025
قيمة المواد التالفة	ج	**480000 دج**	**350000 دج**	**250000 دج**
إجمالي المشتريات الغذائية	**25,000,000دج**	**26,400,000دج**	**28,000,000دج**	**30,400,000دج**
المعدل%	**%2.4**	**%1.8**	**%1.25**	**%0.82**

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على الاحصائيات والنتائج الخاصة بالموقع GBRS، (2022–2025) مديرية العمليات

تحليل

بناءً على البيانات الواردة في الجدول رقم (08)،

يمثل التلف تكلفة غارقة لا يمكن استردادها بمجرد حدوثها. نلاحظ أن المؤسسة نجحت في خفض قيمة الخسائر المباشرة من 600,000 دج سنة 2022 إلى 250,000 دج سنة 2025. هذا يعني أن المؤسسة استطاعت تحويل 350,000 دج من خسائر محققة إلى وفر مالي يساهم مباشرة في تحسين السيولة النقدية.

وانخفاض المعدل من 2.4% إلى 0.82% في ظل ارتفاع إجمالي المشتريات من 25 مليون إلى 30.4 مليون دج يشير إلى وجود وفورات كفاءة". فبينما زاد حجم النشاط والمشتريات بنسبة تقارب 21.6%، انخفض التلف بنسبة 58%. هذا يعكس قدرة المؤسسة على إدارة نمو نشاطها دون الوقوع في فخ الهدر الناتج عن التوسع، وهو ما يعرف اقتصادياً بـ النمو الكفء.

و يؤثر انخفاض التلف طردياً على هامش الربح الصافي. فكل وجبة يتم إنقاذ موادها الأولية من التلف تساهم في خفض التكاليف المتغيرة للوجبة الواحدة. هذا التحسن يمنح مؤسسة ميزة تنافسية في مناقصات الإطعام، حيث يمكنها تقديم أسعار أكثر تنافسية أو تحقيق أرباح أعلى مقارنة بالمنافسين الذين يعانون من معدلات تلف مرتفعة.

إن الانخفاض راجع إلى تحسين مراقبة درجات الحرارة و النقل المبرد يثبت جدوى الاستثمارات التي قامت بها الشركة في البنية التحتية اللوجستية. اقتصادياً، يعتبر هذا الانخفاض في التلف عائداً غير مباشر على الاستثمار في التكنولوجيا HACCP ووسائل التبريد الحديثة، حيث غطت الوفورات الناتجة عن منع التلف جزءاً كبيراً من تكاليف صيانة وتشغيل تلك الأنظمة.

وانخفاض معدل التلف الى 0.82% هو مؤشر أمان يقلل من احتمالية حدوث تسممات غذائية أو تقديم وجبات بجودة متدنية. اقتصادياً، هذا يحمي المؤسسة من "التكاليف غير المنظورة" مثل الغرامات القانونية، أو تكاليف تعويض الوجبات المرفوضة، أو خطر فقدان العقود الاستراتيجية مع العملاء الكبار مثل مجمع بئر سبع.

ويرجع انخفاض معدل التلف إلى الأسباب التالية:

- تحسين مراقبة درجات الحرارة داخل غرف التبريد.
- احترام طريقة FIFO، أي إخراج المواد الأقدم أولاً.
- تقليل الطلب الزائد عن الحاجة الفعلية.
- تحسين متابعة تواريخ الصلاحية.

- تحسين النقل المبرد بين مناطق التموين وقاعدة مجمع بئر سبع.
- الاعتماد على عدد العمال الفعليين عند تحديد الكميات المطلوبة.

وعليه، فإن انخفاض معدل التلف يعكس كفاءة أكبر في إدارة المخزون ويساهم في تخفيض تكلفة الوجبة الواحدة.

ثالثا: مؤشرات الأداء الرئيسية للوجستيك والتموين

تقييم معدل التوصيل في الوقت المحدد يقيس هذا المؤشر مدى التزام الموردين ووسائل النقل بمواعيد التسليم المتفق عليها، وهو مؤشر مهم لضمان استمرارية الإطعام في القواعد الصحراوية.

معدل التوصيل في الوقت المحدد = عدد الطلبيات المستلمة في وقتها ÷ إجمالي عدد الطلبيات × 100

الجدول رقم: (2–7) المتعلق بتقييم مؤشر معدل التوصيل

السنة	2022	2023	2024	**2025**
عدد الطلبيات المستلمة في وقتها	**820**	**860**	**900**	**930**
إجمالي عدد الطلبيات	**1000**	**1000**	**1000**	**1000**
المعدل%	**82%**	**%86**	**%90**	**%93**

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على الاحصائيات والنتائج الخاصة بالموقع GBRS، (2022–2025) مديرية العمليات

تحليل

نلاحظ أن معدل التوصيل في الوقت المحدد ارتفع من 82% سنة 2022 إلى 93% سنة 2025، وهذا يقلل من احتمالية توقف خط الإنتاج. اقتصادياً، توقف الإنتاج في قاعدة حياة تضم 1200 عامل يعني خسائر فادحة غرامات تعاقدية.

ومؤشر تحسين علاقات الموردين يعكس نضج العلاقة مع الموردين. ماليًا، هذا يتيح للشركة التفاوض على شروط دفع أفضل لأنها أصبحت شريكاً موثوقاً يطلب بدقة ويستلم بانتظام، مما يعزز الاستقرار المالي طويل الأمد. ويرجع هذا التحسن إلى عدة أسباب:

- تحسين العلاقة مع الموردين.
- برمجة الطلبيات مسبقاً.
- تحسين متابعة الشاحنات وعمليات النقل.

- توفير مخزون أمان للمواد الأساسية.
- اكتساب خبرة أكبر في التعامل مع الطرق والمسافات الصحراوية.

ورغم هذا التحسن، يبقى معدل التوصيل بحاجة إلى متابعة مستمرة، لأن الظروف المناخية الصحراوية وبعد المسافات قد تؤدي إلى تأخر بعض الطلبيات.

رابعا: تقييم زمن الطلبية

يقيس زمن الطلبية الفترة الممتدة بين إصدار الطلبية ووصول المواد إلى مخازن المؤسسة أو القاعدة.

زمن الطلبية = مجموع أزمنة الطلبيات ÷ عدد الطلبيات

الجدول رقم: (2–8) المتعلق بتقييم مؤشر زمن الطلبية

السنة	2022	2023	2024	**2025**
أمثلة زمن الطلبيات	**6، 5، 4 أيام**	**5، 4، 4 أيام**	**4، 4، 4 أيام**	**3، 4، 3 أيام**
المعدل	**5 أيام**	**4,3 أيام**	**4 أيام**	**3,3 أيام**

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على الاحصائيات والنتائج الخاصة بالموقع GBRS، (2022–2025) مديرية العمليات

تحليل

نلاحظ من خلال المؤشرات أن المؤسسة نجحت في تقليص مهلة التوريد من 5 أيام سنة 2022 إلى 3.3 أيام سنة 2025 هذا التقليص الزمني يعني ماليًا أن الشركة نجحت في خفض نقطة إعادة الطلب، وبالتالي تفادي تجميد أموال ضخمة في شكل سلع وقائية راكدة على الرفوف، وهو ما أسهم مباشرة في تحرير نقدية إضافية وتحسين التدفقات النقدية الحرة للمؤسسة.

تخفيض المدة الى 3.3 يوم يؤدي إلى تحسين نظام إصدار الطلبيات وتقليل الإجراءات الإدارية، وضمان التنسيق اللحظي مع المطبخ ومصلحة التموين.

إن انخفاض المؤشر تدريجياً يعكس بوضوح مفهوم منحنى التعلم والتجربة في التموين الصحراوي؛ حيث تراكمت لدى المؤسسة خبرة لوجستية مكنتها من اختيار موردين أكثر التزاماً والتخطيط المسبق للمواد.

اقتصادياً، هذا التخطيط الدقيق يحمي المؤسسة من مخاطر أثر السوط الناتجة عن التنبؤات العشوائية الطويلة المدى لعدد العمال في القاعدة، مما يمنح الشركة ميزة تنافسية قائمة على الموثوقية العالية والتحكم التام في مفاصل الوقت والتكلفة.

ويرجع هذا التحسن إلى:

- تحسين نظام إصدار الطلبيات.
- تقليل الإجراءات الإدارية.
- اختيار موردين أكثر التزاماً.
- تحسين التخطيط المسبق للمواد الضرورية.
- توفر خبرة لوجستية أكبر في التموين الصحراوي.

ثالثاً: مؤشرات الأداء الرئيسية للجودة والإنتاجية

➢ **تقييم نسبة الوجبات المرفوضة**

تقيس نسبة الوجبات المرفوضة مدى جودة الوجبات المقدمة ومدى مطابقتها للمعايير الصحية والذوقية المطلوبة.

نسبة الوجبات المرفوضة = عدد الوجبات المرفوضة ÷ إجمالي عدد الوجبات المقدمة × 100

بما أن المؤسسة تقدم 4800 وجبة يومياً، فإن عدد الوجبات الشهرية يساوي:

4800 × 30 = 144,000 وجبة شهرياً

الجدول رقم: (2–9) المتعلق بتقييم مؤشر نسبة الوجبات المرفوضة

السنة	2022	2023	2024	2025
عدد الوجبات المرفوضة سنويا	119	98	70	66
إجمالي عدد الوجبات سنويا	1728000	1728000	1728000	1728000
المعدل%	%0,0068	%0,0056	%0,0040	%0,0038

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على الاحصائيات والنتائج الخاصة بالموقع GBRS، (2022–2025) مديرية العمليات

نلاحظ أن المؤسسة نجحت في تقليص عدد الوجبات المرفوضة سنوياً من 119 وجبة سنة 2022 إلى 66 وجبة سنة 2025. هذا التراجع يمثل اقتصادياً استرداداً مباشراً للقيمة المالية التي كانت تضيع في شكل تكاليف تشغيلية غير مستردة، مما يسهم مباشرة في رفع كفاءة التشغيل الصافية وتحويل الخسائر الحتمية إلى وفر مالي يدعم السيولة النقدية.

إن انخفاض نسبة الوجبات المرفوضة لتصل إلى أدنى مستوياتها (0.0038%) في ظل حجم إنتاج سنوي ضخم وثابت يبلغ 1,728,000 وجبة يشير إلى وجود وفورات كفاءة نوعية. إن الحفاظ على وتيرة إنتاج مكثفة 4800 وجبة يومياً، بمعدل 4 وجبات لكل عامل مع التقليل المستمر للخطأ البشري والفني

يعكس قدرة المؤسسة على السيطرة التامة على عمليات الإنتاج، وهو ما يُعرف اقتصادياً بـ النمو الكفء عبر التصنيع الرشيق، حيث يتم تعظيم المخرجات الصالحة للاستهلاك بمطابقة تامة من المرة الأولى.

و يؤثر انخفاض معدل الرفض طردياً على هوامش الربح الصافية من خلال تقليص تكاليف إعادة العمل فكل وجبة يتم رفضها تُجبر المؤسسة نظاماً على تعويضها فوراً بوجبة أخرى بديلة للحفاظ على استمرارية الخدمة، مما يعني تحمل تكلفة مضاعفة لإنتاج الوجبة الواحدة. بالتالي، فإن ضبط هذا المؤشر عند مستويات قريبة من الصفر يضمن استقرار التكاليف المتغيرة للوجبات عند حدها الأدنى المخطط له، وهو ما يمنح مؤسسة ميزة تنافسية حاسمة في مناقصات الإطعام الجماعي، حيث تظهر كشركة ذات كفاءة تشغيلية مرتفعة وهوامش أمان مالية ممتازة.

ويرجع هذا التحسن إلى عدة أسباب:

- تحسين الرقابة الصحية داخل المطبخ.
- تدريب العمال على معايير النظافة والسلامة الغذائية.
- استعمال وصفات معيارية لتوحيد نوعية الوجبات.
- تحسين جودة المواد الأولية.
- متابعة شكاوى العمال ومعالجتها بشكل أسرع.
- معرفة استهلاك وجبات للعمال
- احترام شروط التحضير والتوزيع.

وبالتالي، فإن انخفاض نسبة الوجبات المرفوضة يعكس تحسن الأداء التشغيلي وجودة الخدمة المقدمة للعمال.

➢ **تقييم تكلفة الوجبة الواحدة**

يقيس هذا المؤشر متوسط تكلفة إنتاج وجبة واحدة، ويُعد من أهم مؤشرات الإنتاجية لأنه يربط بين حجم النشاط والتكاليف الإجمالية.

تكلفة الوجبة الواحدة = إجمالي تكاليف الإمداد ÷ عدد الوجبات المنتجة

الجدول رقم: (2–10) المتعلق بتقييم مؤشر تكلفة الوجبة الواحدة

السنة	2022	2023	2024	2025
إجمالي تكاليف الإمداد سنويا	518400000	501120000	483840000	475200000
إجمالي عدد الوجبات سنويا	1728000	1728000	1728000	1728000
تكلفة الوجبة الواحدة	300دج	290 دج	280 دج	275 دج

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على الاحصائيات والنتائج الخاصة بالموقع GBRS، (2022-2025) مديرية العمليات

تحليل

بناءً على المعطيات الواردة في جدول تقييم تكلفة الوجبة الواحدة، وتزامناً مع الالتزام الصارم بالمنهجية الهيكلية والاقتصادية المعمقة المقترنة بـ (تحليل وفورات الكفاءة وهياكل التكاليف)، يمكننا قراءة النتائج وتحليلها من منظور اقتصادي ومالي كما يلي:

نلاحظ أن التكلفة انخفضت تدريجياً من 300 دج سنة 2022 إلى 275 دج سنة 2025 بمقدار توفير قدره 25 دج في الوجبة الواحدة. بالنظر إلى حجم الإنتاج السنوي الثابت البالغ 1,728,000 وجبة، فإن هذا الانخفاض يترجم مالياً إلى وفر إجمالي ضخم في تكاليف الإمداد السنوية انتقل من 518,400,000 دج إلى 475,200,000 دج، مما يعني تحويل 43,200,000 دج أزيد من 4.3 مليار سنتيم من خانة النفقات المستهلكة إلى خانة الوفر المالي الصافي والسيولة النقدية الحرة التي تدعم المركز المالي للمؤسسة.

ونلاحظ أن تكلفة الوجبة الواحدة عرفت اتجاهاً تنازلياً مستمراً خلال الفترة الممتدة من سنة 2022 إلى سنة 2025، حيث انخفضت من 300 دج سنة 2022 إلى 275 دج سنة 2025، أي بانخفاض إجمالي قدره 25 دج للوجبة الواحدة، وهو ما يمثل نسبة تراجع تقارب 8.33% خلال أربع سنوات.

ويرجع هذا الانخفاض أساساً إلى تراجع إجمالي تكاليف الإمداد السنوية، التي انخفضت من 518.4 مليون دج سنة 2022 إلى 475.2 مليون دج سنة 2025، في حين بقي عدد الوجبات المنتجة ثابتاً عند 1,728,000 وجبة سنوياً. وهذا يدل على أن المؤسسة استطاعت تحقيق وفورات اقتصادية دون التأثير على حجم الإنتاج، وهو مؤشر إيجابي على تحسن الكفاءة التشغيلية.

يمكن القول إن المؤسسة حققت تحسناً ملحوظاً في التحكم في تكاليف الإمداد، ما انعكس إيجاباً على تكلفة الوجبة الواحدة، وهو ما يعد مؤشراً قوياً على تطور الأداء الاقتصادي وارتفاع الكفاءة التشغيلية للمؤسسة

ويرجع انخفاض تكلفة الوجبة إلى:

- انخفاض معدل التلف في المواد الغذائية.
- تحسن معدل دوران المخزون.
- تحسين شروط الشراء من الموردين.
- تقليل الهدر الغذائي.
- ضبط الكميات حسب عدد العمال الفعلي.
- تحسين تنظيم العمل داخل المطبخ والمخازن

ويُعد هذا المؤشر إيجابياً لأنه يدل على أن المؤسسة أصبحت تنتج الوجبات بكفاءة أعلى وبتكلفة أقل، دون التأثير على جودة الخدمة.

خلاصة الفصل:

ركز الفصل الثاني على الدراسة الميدانية لمؤسسة بيات كاترينغ بقاعدة بئر سبع في حاسي مسعود، حيث تم تشخيص واقع سلسلة الإمداد في البيئة الصحراوية باستخدام أداة التحليل الاستراتيجي (SWOT) ومؤشرات الأداء الرئيسية. وتناول الفصل كيفية إدارة التدفقات والتموين والرقابة على المخزون وضمان جودة الخدمات الغذائية، مع تسليط الضوء على دور عوامل التحسين في تعزيز الكفاءة التشغيلية والالتزام بالمعايير الصحية الدولية (HACCP)لضمان استمرارية الخدمة في الظروف المناخية الصعبة.

خاتمة

تناولنا في هذه المذكرة موضوع تقييم عوامل تحسين أداء سلسلة الإمداد في مؤسسة بيات كاترينغ، وذلك من خلال فصلين أساسيين. حيث خصص الفصل الأول للجانب النظري المتعلق بسلسلة الإمداد، عوامل تحسين أدائها، ومؤشرات قياس الأداء الرئيسية، أما الفصل الثاني فخصص للدراسة التطبيقية على مستوى مؤسسة بيات كاترينغ، باعتبارها من المؤسسات الناشطة في مجال الإطعام الجماعي بالمناطق الصحراوية، وبالأخص في القواعد النفطية التي تتطلب تنظيماً دقيقاً للتموين، التخزين، النقل، وسلامة الوجبات.

وقد حاولت هذه الدراسة الإجابة عن الإشكالية الرئيسية المتمثلة في: إلى أي مدى تساهم عملية تقييم عوامل تحسين أداء سلسلة الإمداد في الرفع من الكفاءة التشغيلية لمؤسسة بيات كاترينغ لضمان استمرارية التموين في القواعد النفطية؟ وذلك من خلال الاعتماد على مؤشرات الأداء الرئيسية KPIs وتحليل SWOT، بهدف قياس أثر الموردين، المخزون، سلسلة التبريد، الجودة، والتكلفة على الأداء العام للمؤسسة.

ومن خلال الدراسة النظرية والتطبيقية توصلنا إلى النتائج التالية:

أولاً: نتائج الدراسة

1.1 نتائج متعلقة بأداء الموردين واستمرارية التموين

أظهرت الدراسة أن تقييم أداء الموردين يعد عاملاً أساسياً في ضمان استمرارية التموين داخل مؤسسة بيات كاترينغ، خاصة أن نشاط المؤسسة يتم في بيئة صحراوية تتسم ببعد المسافات وصعوبة النقل. وقد بينت مؤشرات اللوجستيك أن معدل التوصيل في الوقت المحدد شهد تحسناً تدريجياً، حيث ارتفع من 82% سنة 2022 إلى 93% سنة 2025، وهو ما يدل على تحسن العلاقة مع الموردين وتحسن برمجة الطلبيات.

كما أن انخفاض زمن الطلبية من حوالي 5 أيام سنة 2022 إلى حوالي 3.3 أيام سنة 2025 يعكس تحسناً في سرعة الاستجابة وتدفق المواد نحو القاعدة. وهذا يجيب عن السؤال الفرعي الأول المتعلق بمدى مساهمة تقييم أداء الموردين في ضمان استمرارية التموين بالمناطق الصحراوية.

وبالتالي، يمكن القول إن تقييم الموردين لا يقتصر على اختيار أقل سعر، بل يشمل الالتزام بالمواعيد، جودة المواد، القدرة على التوريد المستمر، واحترام شروط النقل، وهي عناصر ضرورية لاستمرار نشاط الإطعام في القواعد النفطية.

2.1. نتائج متعلقة بكفاءة تسيير المخزون وتقليص الهدر

بينت الدراسة أن تسيير المخزون له دور مباشر في تحقيق التوازن بين توفير المواد الغذائية وتقليل الهدر. فقد ارتفع معدل دوران المخزون من 10 مرات سنة 2022 إلى 16 مرة سنة 2025، مما يدل على تحسن في سرعة استهلاك وتجديد المواد الغذائية داخل المؤسسة.

وتحسناً في الرقابة على المخزون، احترام تواريخ الصلاحية، وتحسين شروط التخزين. ويعد هذا التحسن مهماً جداً لأن مؤسسة بيات كاترينغ تقوم بإعداد حوالي 4800 وجبة يومياً لفائدة 1200 عامل في قاعدة مجمع بئر سبع، وهو حجم نشاط يتطلب دقة كبيرة في تقدير الكميات.

ومن خلال ذلك، يتضح أن كفاءة تسيير المخزون ساهمت في تقليل التلف والهدر الغذائي، كما ساعدت المؤسسة على خفض التكاليف وضمان توفر المواد دون تراكم زائد داخل المخازن.

3.1. نتائج متعلقة بفعالية سلسلة التبريد وسلامة المواد الغذائية

أظهرت الدراسة أن سلسلة التبريد تعد من أهم العوامل المؤثرة في أداء سلسلة الإمداد داخل مؤسسة بيات كاترينغ. فالطبيعة الحساسة للمواد الغذائية، خاصة اللحوم، مشتقات الحليب، الخضر والفواكه، تفرض ضرورة المحافظة على درجات حرارة مناسبة أثناء النقل والتخزين.

وقد ساهم تحسين شروط التبريد في انخفاض معدل التلف إلى أقل من 1% سنة 2025، وهو ما يدل على تحسن قدرة المؤسسة على المحافظة على جودة المواد الغذائية رغم الظروف الصحراوية الصعبة. كما أن هذا العامل يرتبط مباشرة بمؤشر جودة الوجبات، لأن أي خلل في التبريد قد يؤدي إلى تلف المواد، ارتفاع الوجبات المرفوضة، أو تهديد سلامة المستهلكين.

وعليه، يمكن القول إن فعالية سلسلة التبريد ساهمت في الحد من تلف المواد الحساسة وضمان سلامة الوجبات المقدمة للعمال.

4.1. نتائج متعلقة بالجودة ونسبة الوجبات المرفوضة

بينت نتائج الدراسة أن الالتزام بمعايير الجودة والنظافة ساهم في تحسين جودة الوجبات المقدمة. فقد انخفضت نسبة الوجبات المرفوضة من 0,0068% سنة 2022 إلى 0,038% سنة 2025، وهو ما يدل على تحسن في شروط التحضير، الرقابة الصحية، جودة المواد الأولية، وتكوين العمال.

كما أن العمل في قواعد الحياة النفطية يفرض على المؤسسة احترام معايير صارمة في النظافة والسلامة الغذائية، لأن الزبائن المتعاقدين، خاصة شركات النفط، يهتمون كثيراً باستمرارية الخدمة وجودتها. ومن ثم فإن الالتزام بمعايير مثل HACCP و ISO 22000 يمكن أن يعزز ثقة الزبائن ويخفض نسبة الوجبات غير المطابقة.

وبذلك، فإن الجودة لا تعتبر فقط عاملاً صحياً، بل تعد أيضاً عاملاً تنافسياً يساهم في تحسين صورة المؤسسة والحفاظ على عقودها مع الشركات الوطنية والأجنبية.

5.1. نتائج متعلقة بتكلفة الوجبة الواحدة

أظهرت الدراسة أن عوامل تحسين سلسلة الإمداد ساهمت في تخفيض تكلفة الوجبة الواحدة، حيث انخفضت من 300 دج سنة 2022 إلى 275 دج سنة 2025. ويرجع هذا الانخفاض إلى تحسن تسيير المخزون، انخفاض التلف، تحسين التوريد، وضبط الكميات حسب عدد العمال الفعليين.

ومن خلال هذه النتائج، يتضح أن التحكم في تكلفة الوجبة لا يتحقق فقط من خلال تخفيض المصاريف، بل من خلال تحسين أداء مختلف حلقات سلسلة الإمداد، بداية من الموردين إلى التخزين والنقل والتحضير.

2. نتائج تحليل SWOT

أظهر تحليل SWOT أن مؤسسة بيات كاترينغ تمتلك عدة نقاط قوة، أهمها الخبرة في التموين الصحراوي، حجم الموارد البشرية، والعقود مع شركات وطنية وأجنبية. كما أن المؤسسة قادرة على تسيير قواعد حياة كبيرة، مثل مجمع بئر سبع الذي يتطلب إعداد حوالي 4800 وجبة يومياً.

في المقابل، تواجه المؤسسة عدة نقاط ضعف، أهمها ارتفاع تكاليف صيانة شاحنات التبريد، الضغط على سلسلة الإمداد، وتعقيد إدارة الموارد البشرية، كما أن هناك فرصاً مهمة أمام المؤسسة، مثل التوسع في الأسواق الوطنية والدولية، اعتماد الأنظمة الرقمية، وإدخال خدمات أخرى داخل قواعد الحياة.

أما التهديدات فتتمثل أساساً في تقلب أسعار المواد الغذائية، تشديد القوانين الصحية والرقابية، وتقلبات المناخ الصحراوي. وبناءً على ذلك، فإن المؤسسة مطالبة بتبني استراتيجية تحسين وتوسع حذر، تقوم على استغلال نقاط القوة والفرص، مع معالجة نقاط الضعف وتقليل أثر التهديدات.

ثانياً: اختبار صحة الفرضيات

الفرضية الأولى

مفادها: إن تقييم معايير اختيار الموردين يؤدي إلى تحسين معدلات التوصيل في الوقت المحدد وضمان تدفق الإمدادات دون انقطاع إلى المخازن بالمنطقة النفطية بئر سبع خلال الفترة (2022–2025).

من خلال نتائج الدراسة، تبين أن معدل التوصيل في الوقت المحدد ارتفع من 82% إلى 93% خلال فترة الدراسة، كما انخفض زمن الطلبية من 5 أيام إلى حوالي 3.3 أيام. وهذا يدل على أن تحسين اختيار الموردين ومتابعة أدائهم ساهم فعلاً في ضمان تدفق الإمدادات بصورة أفضل.

وعليه، فإن صحة الفرضية الأولى مثبتة.

الفرضية الثانية

مفادها: إن سياسة الرقابة على المخزون تؤدي إلى تحسين معدل دوران المواد وتقليص معدل التلف، مما يضمن التوازن بين خفض التكاليف واستمرارية التموين بالمنطقة النفطية بئر سبع خلال الفترة (2022–2025).

أظهرت النتائج أن معدل دوران المخزون ارتفع من 10 مرات إلى 16 مرة، في حين انخفض معدل التلف من 2.4% إلى 0.82%. وهذا يدل على أن الرقابة على المخزون ساهمت في تحسين استعمال المواد وتقليل التلف والهدر.

وعليه، فإن صحة الفرضية الثانية مثبتة.

الفرضية الثالثة

مفادها: تؤدي سلامة وفعالية سلسلة التبريد في النقل والتخزين إلى خفض معدل التلف المادي، مما يضمن الحفاظ على جودة المخزون بالمنطقة النفطية بئر سبع خلال الفترة (2022–2025).

أثبتت الدراسة أن تحسين ظروف التخزين والنقل المبرد ساهم في انخفاض معدل التلف، خاصة بالنسبة للمواد الحساسة. كما أن التحكم في سلسلة التبريد ساعد على المحافظة على جودة المواد الغذائية وتقليل مخاطر تلفها.

وعليه، فإن الفرضية الثالثة مثبتة.

الفرضية الرابعة

مفادها: إن الالتزام بمعايير الجودة العالمية HACCP يؤدي إلى تقليل نسبة الوجبات المرفوضة، مما يعزز رضا الزبائن المتعاقدين معها بالمنطقة النفطية بئر سبع خلال الفترة (2022–2025).

أظهرت النتائج انخفاض نسبة الوجبات المرفوضة من 0,0068% سنة 2022 إلى 0,038% سنة 2025، وهو ما يدل على تحسن جودة الوجبات واحترام معايير النظافة والسلامة الغذائية. كما أن هذا الانخفاض يعكس تحسن رضا الزبائن والعمال المستفيدين من الخدمة.

وعليه، فإن صحة الفرضية الرابعة مثبتة.

الفرضية الخامسة

مفادها: يؤدي التكامل بين عوامل تحسين سلسلة الإمداد إلى تقليل الهدر وضبط النفقات، مما يخفض تكلفة الوجبة المنتجة بالمنطقة النفطية بئر سبع خلال الفترة (2022–2025).

من خلال النتائج، تبين أن تكلفة الوجبة الواحدة انخفضت من 300 دج إلى 275 دج، كما تم اعتماد معدل هدر منخفض يقدر بـ 1% فقط. وهذا يدل على أن التكامل بين إدارة الموردين، المخزون، سلسلة التبريد، والجودة ساهم في ضبط النفقات وتقليل الفاقد.

وعليه، فإن صحة الفرضية الخامسة مثبتة.

رابعاً: مقترحات الدراسة

انطلاقاً من النتائج المتوصل إليها، يمكن تقديم مجموعة من المقترحات التي قد تساعد مؤسسة بيات كاترينغ على تحسين أداء سلسلة الإمداد مستقبلاً:

- ضرورة اعتماد نظام رقمي متكامل لتسيير المخزون والطلبيات، بما يسمح بمتابعة الكميات، تواريخ الصلاحية، ومعدلات الاستهلاك بشكل دقيق؛
- تعزيز استعمال أنظمة تتبع الشاحنات عبر GPS لتقليل التأخر في التوصيل وتحسين مراقبة النقل؛
- الاستمرار في تطبيق نظام FIFO داخل المخازن لتقليل تلف المواد الغذائية؛
- تنويع الموردين وعدم الاعتماد على مورد واحد، خاصة بالنسبة للمواد الأساسية والحساسة؛
- تطوير برامج تكوين للعمال في مجالات النظافة، السلامة الغذائية، وسلسلة التبريد؛
- تحسين صيانة شاحنات التبريد بصفة دورية لتفادي الأعطال أثناء النقل في المناطق الصحراوية؛
- تعزيز تطبيق معايير الجودة مثل HACCP و22000 ISO للحفاظ على ثقة الزبائن وتحسين صورة المؤسسة؛

خامساً: آفاق الدراسة

رغم أن هذه الدراسة تناولت تقييم عوامل تحسين أداء سلسلة الإمداد في مؤسسة بيات كاترينغ، إلا أن الموضوع يبقى مفتوحاً لدراسات مستقبلية أخرى، منها:

- دراسة أثر الرقمنة على تحسين أداء سلسلة الإمداد في شركات الإطعام الجماعي؛
- تقييم دور سلسلة التبريد في تقليل التلف الغذائي في المؤسسات العاملة بالمناطق الصحراوية؛
- دراسة العلاقة بين جودة الخدمة الغذائية ورضا العمال في قواعد الحياة النفطية؛
- مقارنة أداء سلسلة الإمداد بين عدة شركات كاترينغ ناشطة في الجنوب الجزائري؛
- دراسة أثر تقلب أسعار المواد الغذائية على تكلفة الوجبة في عقود الإطعام الجماعي.

وفي الأخير، يمكن القول إن تقييم عوامل تحسين أداء سلسلة الإمداد يمثل أداة ضرورية لمؤسسة بيات كاترينغ، لأنه يسمح لها بقياس مدى كفاءة عملياتها اللوجستية، وتحديد نقاط القوة والضعف، ومعرفة المجالات التي تحتاج إلى تحسين. وقد بينت الدراسة أن تحسين أداء الموردين، الرقابة على المخزون، فعالية سلسلة التبريد، والالتزام بمعايير الجودة كلها عوامل ساهمت في تحسين الأداء التشغيلي للمؤسسة، وضمان استمرارية التموين في القواعد النفطية، وتقليل الهدر، وخفض تكلفة الوجبة الواحدة.



المصادر والمراجع

المصادر والمراجع

أ. الكتب

المراجع العربية:

1. ثابت، عبد الرحمن إدريس. مقدمة في إدارة الأعمال اللوجستية للإمداد والتوزيع المادي، الدار الجامعية، القاهرة، مصر. (2003)
2. جمال الدين، محمد المرسي، وإدريس ثابت. إدارة الشراء والإمداد، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر (2005).
3. ياسين، سعد غالب.. إدارة سلاسل الإمداد: المفاهيم، المعايير، التطبيقات، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى. (2014)

المراجع الأجنبية:

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

ب. الأطروحات والرسائل الجامعية

المراجع العربية:

1. الربازي، تركي دهمان. أثر إدارة سلسلة التوريد على أداء المنظمة دراسة ميدانية في الشركات الصناعية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة الشرق الأوسط. (2006)
2. سلامة، مجد عم ر دور تكنولوجيا الأعمال الإلكترونية في التقليل من مخاطر سلسلة الإمداد في شركات تكنولوجيا المعلومات الأردنية، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة الشرق الأوسط. (2013).
3. عوض، محمد سليمان إطار مقترح لنظام دعم قرارات سلسلة التوريد بالتطبيق على صناعة الأغذية، رسالة دكتوراه، جامعة عين شمس (2006).
4. حماني، هند، ولحنون، مريم. تقييم أداء لوجستيات النقل باستخدام مؤشرات الأداء الرئيسية KPI، مذكرة ماستر مهني، تخصص إدارة أعمال وإمداد، معهد العلوم والتقنيات التطبيقية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة. (2024).

5. ليشاني، ملاك، وعرشوش، أمينة. (2021–2022). أثر مخاطر إدارة سلاسل الإمداد على المؤسسات الجزائرية في ظل جائحة Covid-19: دراسة عينة من مؤسسات الجنوب الشرقي، مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة قاصدي مرباح ورقلة (2021).

المراجع الأجنبية:

1. Barzi, A Study of Firm Managers Perceptions of the Supply Chain Integration, Master Thesis, Luleå University of Technology, Department of Business Administration and Social Science. (2009).
2. BLAHA, L. Management de la supply Chain et planification avancée, mémoire de magister en science économie, Université de Tlemcen, Algérie (2005).
3. Lauras, M. Méthodes de diagnostic et d'évaluation de performance pour la gestion de chaines logistiques, Application a la coopération maison-mère filiales internationales dans un groupe pharmaceutique et cosmétique, Thèse de doctorat, l'institut national polytechnique de Toulouse (2004).
4. ROUIBI, S. Impacts du partage d'informations et du Vendor Managed Inventory sur la performance des chaînes logistiques, thèse de doctorat, École Nationale Supérieure des Mines de Saint-Étienne. (2012).

ت. الملتقيات والمداخلات

1. بالمقدم، مصطفى وآخرون. أدوات وأبعاد قياس وتحسين أداء إدارة شبكة الإمداد في المؤسسة، مداخلة مقدمة في الملتقى الوطني حول إدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسة، جامعة الدكتور الطاهر مولاي، سعيدة. (2010)

3. قاسمي، خضرة. سلسلة إمداد الخدمة السياحية والعمل التعاوني، ملتقى الدولي الأول حول: الاقتصاد السياحي والتنمية المستدامة، جامعة بسكرة. (2011).

ج. المجلات والمقالات العلمية

المراجع العربية

1. الرفيعي، علي عبود علي. عوامل نجاح إدارة سلسلة التوريد ودورها في تحسين أداء العمليات، دراسة حالة في مصفى النفط في النجف الأشرف، مجلة الإدارة والاقتصاد، الكلية التقنية الإدارية بالكوفة، المجلد الثالث، العدد الثاني عشر

2. عبد الله، علي حسين، واليونبكي، بسام عبد الرحمن يوسف. أثر عوامل النجاح الحرجة في تبني سلسلة التوريد الرقمية، مجلة اقتصاديات الأعمال، جامعة الموصل، العراق، المجلد 5، العدد 2(2023).

3. غريب، منى محمد صالح. تقييم الأداء بمؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs)كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي بواسطة إعادة الهيكلة الإدارية، المجلة المصرية للدراسات التجارية، جامعة السويس، مصر. (2023).
4. قاسم، عمر، ولعرج مجاهد، نسيمة. دراسة تحليلية لمؤشرات ونماذج قياس أداء وفعالية سلسلة الإمداد، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 18، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر (2015).

المراجع الأجنبية

1. George, J., & Pillai, V. MA study of factors affecting supply chain performance, Journal of Physics: Conference Series, Vol. 1355 (2019).
2. Gunasekaran, A., Patel, C., & McGaughey, R. E. A framework for supply chain performance measurement, International Journal of Production Economics, Vol. 87, No. 3. (2004).
3. Mehmeti, G., et al. The Review of Factors that Influence the Supply Chain Performance, Academic Journal of Interdisciplinary Studies, Vol. 5, No. 2, MCSER Publishing, Rome-Italy. (2016).
4. Shukla, R. K., Garg, D., & Agarwal, A. Understanding of Supply Chain: A Literature Review, International Journal of Engineering Science and Technology (IJEST), Vol. 3, No. 3 (2011).
5. Talib, M. S. Ab., Hamid, A. B. A., & Chin, T. Acritical Success Factors of Supply Chain Management, EuroMed Journal of Business, Vol. 9, No. 3. (2014).

د. المحاضرات

16. محاضرة. بعنوان قياس أداء سلسلة الإمداد، مقياس إدارة سلسلة الإمداد، ماستر تسويق، جامعة محمد خيضر بسكرة. (2024–2025).

.

الملاحق

الملحق رقم (01): شهادة HACCP



TÜVRheinland®
Precisely Right.

Attestation

Nous attestons par la présente que:

Monsieur [redacted]

a participé conformément aux directives et lignes de conduite de TUV Cert Algeria Sarl à la formation :

HACCP

Du 20 au 21 Décembre 2018 à Alger

TUV Cert Algeria / Attestation N°: [redacted]

Alger, le 10.03.2019

Sarl TUV CERT ALGERIA

[redacted]

© Copyright TUV Cert Algeria
Agréée sous le numéro 4593

الملحق رقم (02): شهادة تكوين حول المتطلبات الأولية وفق معيار ISO 22002

LE MANAGER

MANAGER SCHOOL
AGREMENT N° 942 – 2016NIF : 160230100324131
Mob : 0561 61 03 79/0560 49 83 24ART - 23010136257
Siège Social : Villa N°5 Lotissement Sidi Aissa Annaba 23000Compte Bancaire :
026 05306 0100167500 03

ATTESTATION DE FORMATION

L'Ecole MANAGER SCHOOL atteste que:

[redacted]

De la Société **SPA BAYAT CATERING**

A participé à La formation

« les prérequis préliminaires selon la norme ISO 22002 »

Cette formation s'est déroulée, au niveau de Bayat Catering, du 10 au 12 Novembre 2022

Fait à Annaba, le 15 Janvier 2023

MANAGER SCHOOL
SAIDI MOHAMMED
Tél/Fax : 038 58 54 37/38
Cité Sidi Aissa N°5 - ANNABA

الملحق رقم (03): شهادة مطابقة نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية وفق معيار ISO 45001:2018

لمؤسسة Bayat Catering



CERTIFICAT

TÜV AUSTRIA

CERTIFIKAT | CERTIFICATE | CERTIFICAT | CERTIFICADO | СЕРТИФИКАТ | شهادة | 证书 | 인증서

Pour le système de management selon EN ISO 45001: 2018

Il a été attesté et certifié par l'ensemble des normes de TÜV AUSTRIA que

Bayat Catering

BAYAT CATERING SPA
Zone Industrielle - Route de IRARA – BP N° 281, HASSI MESSAOUD, ALGERIE

Applique un Système de Gestion de la santé et de la sécurité au travail selon la Norme ci-dessus pour le champ d'application suivant

PRESTATIONS DE SERVICES D'HÔTELLERIE, RESTAURATION, HÉBERGEMENT ET GESTION DES BASES DE VIE

N° d'enregistrement du certificat: **20152250016289**

Valide jusqu'au :2027-08-02
Certifiication initial: 2012-08-03

Maria Agapitou
Directeur de la Certification des Systèmes et des Produits de gestion

Organisation de certification
TÜV AUSTRIA

Athènes, 2025-10-08

La présente certification a été effectuée selon la procédure d'inspection et de certification de TÜV AUSTRIA et sera régulièrement surveillée

TÜV AUSTRIA HELLAS
429, rue Mesogeion
GR-153 43 Athènes, Grèce
www.tuvaustriahellas.gr
GEMI No: 1650201000

IAF ESYD

CePRCS23_A0

الملحق رقم (04): شهادة نظام إدارة الجودة وفق معيار ISO 9001:2015 لمؤسسة Bayat Catering



CERTIFICAT

TÜV AUSTRIA

Pour le système de management selon EN ISO 9001: 2015

Il a été attesté et certifié par l'ensemble des normes de TÜV AUSTRIA que

Bayat Catering

BAYAT CATERING SPA
Zone Industrielle - Route de IRARA – BP N° 281, HASSI MESSAOUD, ALGERIE

Applique un Système de Management pour la Qualité selon la Norme ci-dessus pour le champ d'application suivant

PRESTATIONS DE SERVICES D'HÔTELLERIE, RESTAURATION, HÉBERGEMENT ET GESTION DES BASES DE VIE

N° d'enregistrement du certificat:20001250016287

Valide jusqu'au :2027-08-02
Certifiication initial: 2012-08-03

Maria Agapitou
Directeur de la Certification des Systèmes et des Produits de gestion

Organisation de certification
TÜV AUSTRIA

Athènes, 2025-10-08

La présente certification a été effectuée selon la procédure d'inspection et de certification de TÜV AUSTRIA et sera régulièrement surveillée

TÜV AUSTRIA HELLAS
429, rue Mesogeion
GR-153 43 Athènes, Grèce
www.tuvaustriahellas.gr
GEMI No. 1650201000

IAF ESYD

CePRK478_A1e

ZERTIFIKAT | CERTIFICATE | CERTIFICAT | CERTIFICADO | СЕРТИФИКАТ | شهادة | 证书 | 인증서

Scanned with CamScanner

الملحق رقم (05): شهادة نظام الإدارة البيئية وفق معيار ISO 14001:2015 لمؤسسة Bayat Catering



CERTIFICAT

TÜV AUSTRIA

Pour le système de management
selon EN ISO 14001: 2015

Il a été attesté et certifié par l'ensemble des normes de TÜV AUSTRIA que

Bayat Catering

BAYAT CATERING SPA
Zone Industrielle - Route de IRARA – BP
N° 281, HASSI MESSAOUD, ALGERIE

Applique un Système de Management environnemental selon la Norme ci-dessus pour le champ d'application suivant

PRESTATIONS DE SERVICES D'HÔTELLERIE, RESTAURATION, HÉBERGEMENT ET GESTION DES BASES DE VIE

N° d'enregistrement du certificat:20051250016288

Valide jusqu'au : 2027-08-02
Certification initial: 2012-08-03

Maria Agapitou
Directeur de la Certification des Systèmes et des Produits de gestion

Organisation de certification
TÜV AUSTRIA

Athènes, 2025-10-08

La présente certification a été effectuée selon la procédure d'inspection et de certification de TÜV AUSTRIA et sera régulièrement surveillée

TÜV AUSTRIA HELLAS
429, rue Mesogeion
GR-153 43 Athènes, Grèce
www.tuvaustriahellas.gr
GEMI No: 1650201000

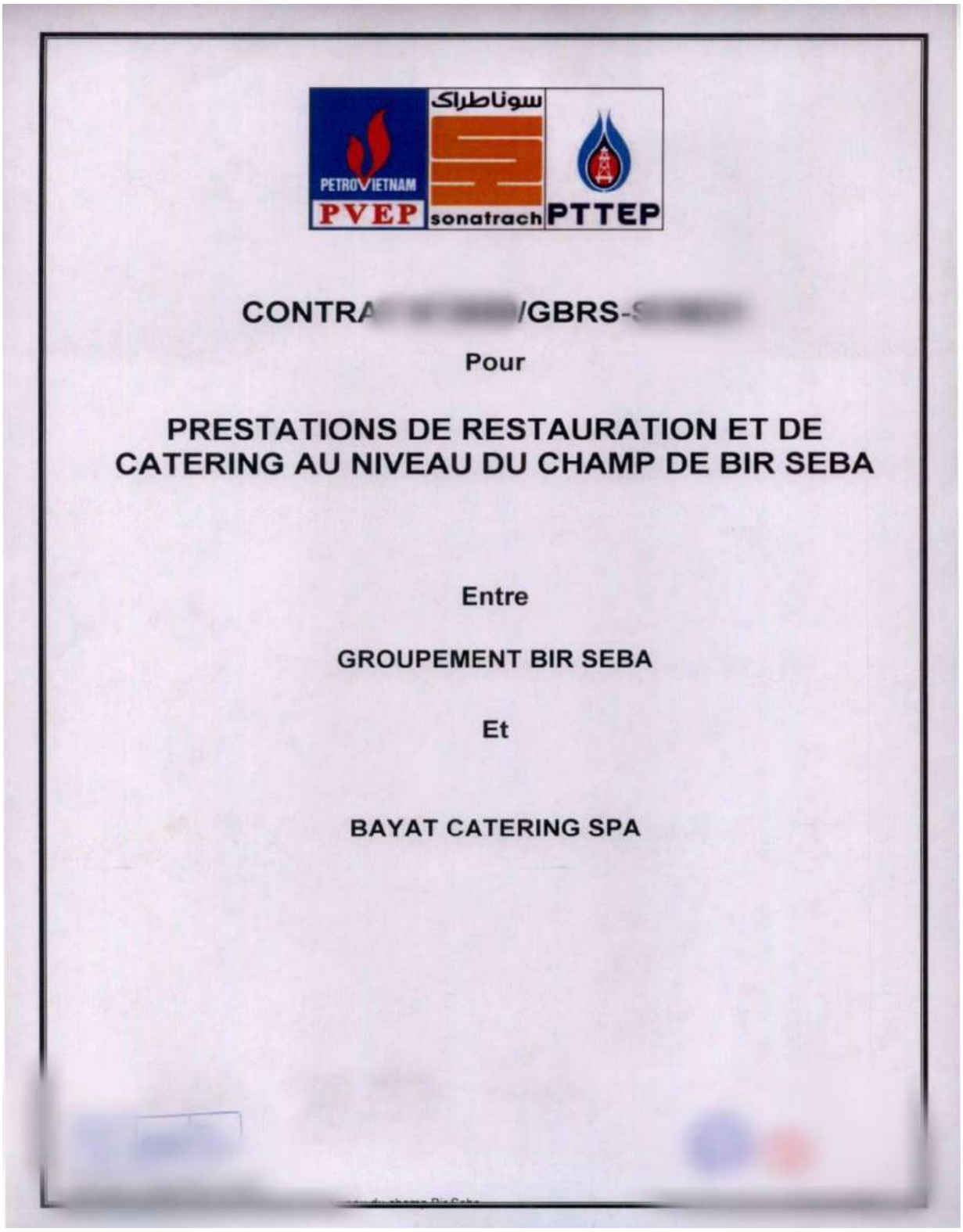
IAF ESYD

CePR5483_A1e

ZERTIFIKAT | CERTIFICATE | CERTIFICAT | CERTIFICADO | СЕРТИФИКАТ | شهادة | 证书 | 인증서

Scanned with CamScanner

الملحق رقم (06): واجهة عقد تقديم خدمات الإطعام والكاترينغ على مستوى حقل بئر السبع بين Groupement Bir Seba و Bayat Catering SPA



CONTRA /GBRS-

Pour

PRESTATIONS DE RESTAURATION ET DE CATERING AU NIVEAU DU CHAMP DE BIR SEBA

Entre

GROUPEMENT BIR SEBA

Et

BAYAT CATERING SPA

الفهرس

الفهرس

الفهرس	الصفحة
الإهداء	I
الشكر	III
الملخص	IV
قائمة المحتويات	V
قائمة الجداول	VI
قائمة الاشكال البيانية	VII
قائمة الملاحق	VIII
قائمة الاختصارات الرموز	IX
المقدمة	أ
الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية لتقييم عوامل تحسين أداء سلسلة الإمداد.	**1**
تمهيد	2
المبحث الأول :الإطار المفاهيمي لسلسلة الإمداد وعوامل تحسينها	**3**
المطلب الأول: مدخل لسلسلة الإمداد	3
الفرع الأول: مفهوم سلسلة الإمداد	4
الفرع الثاني : خصائص وعناصر سلسلة الإمداد	6
المطلب الثاني : الإطار المفاهيمي لعوامل تحسين أداء سلسة الإمداد	7
الفرع الأول: مفهوم عوامل تحسين أداء سلسلة الإمداد	7
الفرع الثاني : أهمية عوامل تحسين أداء سلسلة الإمداد	7
الفرع الثالث : العوامل المحددة لتحسين أداء سلسلة الإمداد	8
المبحث الثاني : الأسس النظرية والمنهجية لقياس أداء سلسلة الإمداد ومؤشرات تقيمه	**15**
المطلب الأول : تعريف أداء سلسلة الإمداد	15
الفرع الأول : مفهوم الأداء	15
الفرع الثاني : مفهوم وأهمية تحسين أداء سلسلة الإمداد	16
المطلب الثاني : مفهوم قياس أداء سلسلة الإمداد وتطوره	17
الفرع الأول :تعريف قياس أداء سلسلة الإمداد	17

الفرع الثاني :تطور قياس أداء سلسلة الإمداد	18
المطلب الثالث: مؤشرات الأداء الرئيسية لسلسلة الإمداد	19
الفرع الأول: تعريف المؤشرات الأداء الرئيسية سلسلة الإمداد	19
الفرع الثاني : أهمية مؤشرات الرئيسية لأداء سلسلة الإمداد	20
الفرع الثالث : المؤشرات الرئيسية المعتمدة لقياس أداء سلسلة الإمداد	25
المبحث الثالث : الأدبيات التطبيقية حول تقييم عوامل تحسين أداء سلسلة الإمداد	26
المطلب الأول: الدراسات السابقة بالغة العربية	26
المطلب الثاني: الدراسات السابقة بالغة الأجنبية	29
المطلب الثالث : أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة ومايميز دراستنا عليها	31
الفرع الأول : أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة بالغة العربية ومايميز دراستنا عليها	31
الفرع الثاني : أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة بالغة الأجنبية ومايميز دراستنا عليها	34
خلاصة الفصل	36
الفصل الثاني : الدراسة الميدانية في مؤسسة بيات–كاترينغ خلال الفترة 2022–2025	37
تمهيد	38
المبحث الأول : الطريقة والأدوات المستخدمة	39
المطلب الأول : الطريقة المتبعة في الدراسة	39
الفرع الأول : مجتمع وعينة الدراسة	39
الفرع الثاني: متغيرات الدراسة	46
المطلب الثاني : الأدوات والبرامج المستخدمة	46
الفرع الأول: الأدوات المستخدمة	46
الفرع الثاني: البرامج المستعان بها في الدراسة	47
المبحث الثاني : عرض وتحليل النتائج ومناقشتها	48
المطلب الأول: تشخيص واقع سلسلة الإمداد والبيئة التنافسية للمؤسسة	48
الفرع الأول: تحليل تدفقات سلسلة الإمداد العملياتية (أسئلة المقابلة)	48
الفرع الثاني: تحليل (SWOT) للواقع اللوجيستي في المؤسسة	51
المطلب الثاني: عرض و تحليل مؤشرات الأداء الرئيسية للمؤسسة kpis	56

خلاصة الفصل	65
الخاتمة	66
المصادر والمراجع	75
الملاحق	78
الفهرس	85