

جامعة قاصدي مرباح - ورقلة -  
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير  
قسم : علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي  
الميدان : علوم اقتصادية و تجارية و علوم تسيير  
الشعبة : علوم تسيير  
التخصص : إدارة أعمال  
بعنوان :

أثر مخاطر إدارة الإمداد في المؤسسة في ظل جائحة كورونا  
دراسة حالة شركة الطاسيلي للخدمات البترولية-منطقة إرارة 2-  
حاسي مسعود

من إعداد الطالبتين: حفصي أسماء

بن منصور ملاك

لجنة المناقشة مكونة من السادة :

د/.....(أستاذ، جامعة ورقلة ) رئيسا

د / ..... عرابية الحاج .....(أستاذ التعليم العالي ، جامعة ورقلة ) مشرفا و مقررا

د/.....(أستاذ محاضر "أ"،جامعة ورقلة) مناقشا

السنة الجامعية : 2021-2022



جامعة قاصدي مرباح - ورقلة -  
كلية علوم الاقتصادية و تجارية و علوم تسيير  
قسم : علوم تسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي  
الميدان : علوم اقتصادية و تجارية و علوم تسيير  
الشعبة : علوم تسيير  
التخصص : إدارة أعمال  
بعنوان :

إثر مخاطر إدارة الإمداد في المؤسسة في ظل جائحة كورونا  
دراسة حالة شركة طاسيلي -منطقة إرارّة 2- حاسي مسعود

من إعداد الطالبتين : حفصي أسماء  
بن منصور ملاك

لجنة المناقشة مكونة من السادة :

د/.....(أستاذ، جامعة ورقلة ) رئيسا  
د / ..... عرابة الحاج .....(أستاذ التعليم العالي، جامعة ورقلة ) مشرفا و مقرا  
د/.....(أستاذ محاضر "أ"،جامعة ورقلة) مناقشا

السنة الجامعية : 2022/2021

## إهداء

إلى من أمرني ربي أن أطيعهما و جعل من طاعتهما من طاعته  
إلى التي بكت فرحا من أجلي و أنارت كل طريقي والتي تربيت في حضنها و بكت لغيابي

و

فرحت بنجاحي أمي العزيزة أطال الله في عمرها و حفظها  
إلى الذي رباني على الأخلاق و تحمل عبء الحياة كي لا أحس بالحرمان و تمنى لي  
الرفعة

و درجات العلى إلى أبي العزيز حفظه الله و أطال في عمره  
إلى جميع إخوتي الذين كانوا سند لظهري  
إلى كل الأصدقاء في درب الدراسة بدون إستثناء  
إلى كل الذين وسعتهم ذاكرتي و لم تسعهم مذكرتي  
و إلى دفعة التخرج لنيل شهادة الماستر

## إهداء

أهدي هذا العمل إلى إلى روح كل من جدي و جدي الطاهرتان رحمهما الله و اسكنهما  
فسيح جنانه اللذان طالما انتظرا هذا اليوم .

إلى الوالدين الكريمين حفظهما الله وأطال في عمرهما ،

إلى إخوتي ،

إلى جميع أصدقاء منظمة أيساك ،

إلى أستاذتي لغة الانجليزية كل من حاج سعيد و الأستاذة حمودة ،

أساتذتي الأفاضل،

أسماء حفصي

# شكر وتقدير

بعد أن من الله علينا بانجاز هذا العمل ، فإننا نتوجه إليه الله سبحانه وتعالى أولاً وأخيراً بجميع ألوان الحمد والشكر على فضله وكرمه الذي غمرنا به فوفقنا إلى ما نحن فيه راجين منه دوام نعمه وكرمه ، وانطلاقاً من قوله صلى الله عليه وسلم : "من لا يشكر الناس لا يشكر الله" ، فإننا نتقدم بالشكر والتقدير والعرفان إلى الأستاذ المشرف " عرابة الحاج" ، على إشرافها على هذه المذكرة وعلى الجهد الكبير الذي بذلته معنا ، وعلى نصائحها القيمة التي مهدت لنا الطريق لإتمام هذه الدراسة، فلها منا فائق التقدير والاحترام ، كما نتوجه في هذا المقام بالشكر الخاص لأساتذتنا الذين رافقونا طيلة المشوار الدراسي ولم يبخلوا في تقديم يد العون لنا .

وندين بالشكر أيضاً إلى كل عمال شركة الطاسيلي، الذين ساعدونا من خلال تقديم جميع التسهيلات ومختلف التوضيحات والمعلومات المقدمة من طرفهم لانجاز هذا البحث .

وفي الختام نشكر كل من ساعدنا وساهم في هذا العمل سواء من قريب أو بعيد حتى ولو بكلمة طيبة أو ابتسامة عطرة

## ملخص

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مدى تأثير مخاطر إدارة الإمداد في ظل جائحة كورونا على شركة الطاسيلي للخدمات البترولية بالمنطقة الصناعية -إرارة 2- بحاسي مسعود، و لتحقيق أهداف هذه الدراسة استخدمنا منهجية المقابلة الشخصية مع عدد من مسؤولي شركة الطاسيلي، و لخصت الدراسة على مجموعة من النتائج أهمها أن كورونا كان لها تأثير سلبي على مخاطر إدارة الإمداد إلا أن شركة الطاسيلي تحصلت على أقل الخسائر الممكنة عن طريق إجرائها لمجموعة من التغييرات على مستوى استراتيجيات إدارة مخاطر الإمداد.

### الكلمات المفتاحية :

إدارة المخاطر ،إدارة الإمداد ،إدارة استراتيجية، عملية التوريد، سلسلة التوريد،لوجيستيك، جائحة كورونا

## Abstract

This study aims to know the extent of the impact of supply management risks in light of the Corona pandemic on the Tassili Petroleum Services Company in the industrial zone – Irara 2- in Hassi Messaoud. The most important results are that Corona had a negative impact on supply management risks, but Al-Tassili Company obtained the least possible losses by making a number of changes at the level of supply risk management strategies.

### Key words :

Risk management, supply management, strategic management, supply process, supply chain, logistics, corona pandemic.

## فهرس المحتويات

رقم الصفحة	قائمة المحتويات
I	الشكر والعرهان
II	إهداء
III	ملخص الدراسة
IV	فهرس المحتويات
VII	قائمة الجداول
VII	قائمة الأشكال
ب	مقدمة
<b>الفصل الأول: الأدبيات النظرية و التطبيقية حول أثر مخاطر إدارة الإمداد في المؤسسة</b>	
02	تمهيد
03	المبحث الأول: الأدبيات النظرية حول أثر مخاطر إدارة الإمداد في المؤسسة.
03	المطلب الأول: ماهية إدارة الإمداد
06	المطلب الثاني: مخاطر إدارة الإمداد.
10	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية حول مخاطر إدارة الإمداد في المؤسسة
10	المطلب الأول: الدراسات السابقة.
13	المطلب الثاني: مقارنة بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة.
16	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية حول اثر مخاطر إدارة الإمداد في المؤسسة في ظل جائحة كورونا</b>	
18	تمهيد
19	المبحث الأول: الدراسة التطبيقية حول اثر مخاطر إدارة الإمداد في المؤسسة.
19	المطلب الأول : الطريقة المستخدمة في الدراسة.
24	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة.



26	المبحث الثاني :عرض نتائج الدراسة و مناقشتها.
26	المطلب الأول :عرض نتائج الدراسة و تحليلها.
30	المطلب الثاني : مناقشة النتائج.
31	خلاصة الفصل الثاني
33	الخاتمة
36	قائمة المراجع
38	الملاحق

## فهرس الجداول

الصفحة	الجدول	رقم الجدول
14	الاختلاف بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة.	1

## فهرس الأشكال

الصفحة	العبارة	رقم الشكل
21	يمثل الهيكل التنظيمي لشركة الطاسيلي	1
22	يمثل إطار تحليل بيئة الصناعة في الدول النامية (نموذج أوستن)	2

## فهرس الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	
39	السياق والتحديات	01
40	مجال تطبيق SMI	02
41	سياسة قسم البيئة والصحة والسلامة QHSE	03
42	إدارة العمليات	04
43	الهيكل التنظيمي	05
44	مسؤولية التوجيه	06
45	إجراء للتحكم في المعلومات الموثقة	07

# المقدمة

## مقدمة عامة

### مقدمة

نظرا للتطورات التي يشهدها العالم و ارتفاع حدة المنافسة في السوق أصبحت البيئة المؤثرة على النشاط الاقتصادي في تطور كذلك مما جعل الشركات تبني مناهج إدارية جديدة لمواجهة هذه التغيرات التي تعتبر تحديا كبيرا بالنسبة لها، ومن بين هذه المناهج التي ظهرت مؤخرا إدارة الإمداد ، الذي أصبح وظيفة مهمة من وظائف المؤسسة الإنتاجية والتجارية فيما يتعلق بالاحتياجات المادية المتضمنة التموين، الإنتاج، التوزيع، وكذلك تدفق المعلومات.

بما أن للجزائر شركات تسعى دائما لمواكبة التطور الإداري و الريادة خاصة في المجال البترولي فلا بد من اهتمامها بمجال ادارة الإمداد بفعالية لزيادة أرباحها وتعزيز مكانتها في السوق و تقليل من حدة المخاطر الناتجة عن تغيرات البيئة الخارجية للشركات . ومن بين هذه التغيرات التي هزت العالم الاقتصادي جائحة كورونا التي كان لها تأثير مباشر على الشركات وخاصة إدارة إمداداتها التي أصبحت تواجه تحديا كبيرا للتصدي لهذه المخاطر الناتجة عن جائحة كورونا .

من بين الشركات الخاصة البترولية تعتبر شركة الطاسيلي إحدى الشركات الجزائرية التي تسعى دائما لتقديم أحسن الخدمات و التي تأثرت هي كذلك بجائحة كورونا مما دفعها الى تبني استراتيجيات جديدة و مناهج لمواجهة تأثير مخاطر إدارة الإمداد على نشاطها للنهوض بالشركة في هذه الأزمة بأقل الخسائر .

### ➤ أولا: إشكالية الدراسة.

وعلى ضوء ما سبق يمكن أن نسلط الضوء على إشكالية الدراسة فيما يلي:

### مامدى تأثير مخاطر إدارة الإمداد على شركة الطاسيلي في ظل جائحة كورونا؟

للإجابة على التساؤل الرئيسي ارتأينا تجزئته إلى أسئلة فرعية وهي:

1. ماهي مخاطر إدارة الإمداد؟
2. كيف أثرت مخاطر إدارة الإمداد على شركة الطاسيلي في ظل جائحة كورونا؟
3. ماهي الاستراتيجيات المتخذة للتقليل من مخاطر إدارة الإمداد في ظل جائحة كورونا؟

### ➤ ثانيا: فرضيات الدراسة.

بعدالإطلاع على الدراسات السابقة والأدب النظري المتعلق بموضوع الدراسة وبقصد الإجابة على هذه الأسئلة الفرعية يمكننا من صياغة فرضيات الدراسة على النحو التالي:

1. تتمثل مخاطر إدارة الإمداد في الصعوبات التي تواجه عمليات إمداد المؤسسة بمواردها كالأوبئة و الكوارث الطبيعية، و عدم مرونة مصدر العرض ....

2. تأثرت شركة الطاسيلي بالسلب لعدة مخاطر في سلسلة التوريد من عدة نواحي في ظل جائحة كورونا.

3. أحد أهم الاستراتيجيات المتخذة من طرف المؤسسة للتقليل من مخاطر إدارة الإمداد هي إستراتيجية التغيير في البيع، أو النقل أو كل سلسلة التوريد لأكسابها مرونة في مواجهة هذه المخاطر.

### ➤ ثالثا: أهداف الدراسة:

- من خلال الفرضيات التي طرحت سابقا يسعى الباحث إلى تحقيق جملة من الأهداف هي :
1. التعرف على أغلب مخاطر إدارة الإمداد التي واجهت شركة الطاسيلي أثناء جائحة كورونا و مدى تأثيرها على المؤسسة .
  2. معرفة التحديات التي واجهتها الشركة لإدارة الإمداد في ظل جائحة كورونا .
  3. معرفة الحلول التي قامت بها المؤسسة لمواجهة تأثيرات مخاطر إدارة الإمداد .

### ➤ رابعا: أهمية الدراسة.

تنبع أهمية هذه الدراسة من :

1. إكتساب معارف جديدة وتنمية فكرنا وفكر القارئ الذي يستعين ببحثنا؛
2. إلقاء الضوء على موضوع حديث كإدارة الإمداد و مخاطرها.
3. الإجابة عن التساؤلات والتحقيق من الفرضيات المقدمة.
4. العمل على دراسة خاصة بأزمة عالمية مست جميع القطاعات وخاصة إدارة الإمداد؛

### ➤ خامسا: مبررات اختيار الموضوع.

1. الميول الشخصي و للاطلاع على المخاطر و الصعوبات التي واجعت الشركات في جائحة كورونا من ناحية الامداد.
2. الميل الشخصي بتطبيق موضوع الدراسة لدى شركة طاسيلي.
3. قلة الدراسات حول موضوع الامداد في وقت جائحة كوفيد.
4. رغبة في إيجاد حلول لمشكل مخاطر الامداد في شركة طاسيلي.

سادسا: منهج الدراسة.

تم الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري لمتغير إدارة الإمداد من خلال عرض المفاهيم والتعاريف والمصطلحات التي تخص المداخل العامة للمتغير و التطرق الى عرض أساسيات مخاطر إدارة الإمداد . وفي الجانب التطبيقي اعتمدنا على دراسة الحالة بالاعتماد على مقابلات كأداة رئيسية في جمع البيانات الأولية.

### ➤ سابعا: مصادر جمع المعلومات.

إعتمد الباحث على مصدرين أساسين لجمع المعلومات عن شركة طاسيلي للخدمات البترولية بحاسي مسعود:

\*المصادر الثانوية: تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية، الملتقيات والمقالات وكذا الأبحاث والدراسات السابقة.

\*المصادر الأولية: وتتمثل في جمع البيانات الأولية من خلال المقابلات على عمال الشركة.

### ➤ ثامنا: حدود الدراسة.

يكون نطاق الدراسة على النحو التالي:

\*الحدود الموضوعية: لقد تم التركيز في هذه الدراسة على مخاطر إدارة الإمداد في ظل جائحة كوفيد.

\*الحدود البشرية: تمت هذه الدراسة عينة من مسؤولين اقسام.

\*الحدود المكانية: استهدفت الدراسة شركة طاسيلي للخدمات البترولية منطقة إرارة 2-حاسي مسعود-ورقلة.

\*الحدود الزمنية: كانت فترة التريص ممتدة من ماي 2022 الى افريل 2022.

### ➤ تاسعا: مرجعية الدراسة.

من أجل الجانب النظري للبحث إعتدنا على المصادر والمراجع التالية:

-الكتب.

-الدراسات السابقة المتمثلة في مذكرات الماجستير و المقالات.

-المواقع الإلكترونية.

أما في الجانب التطبيقي استخدمنا:

-المقابلات الشخصية.

### ➤ عاشرا: هيكل الدراسة.

سنتطرق في الفصل الأول لعرض المبحثين الأساسيين وهما :

\*في المبحث الاول: يتم عرض الأدبيات النظرية لإدارة الامداد.

\*في المبحث الثاني: عرض الدراسات السابقة (العربية و الأجنبية) التي تناولت إدارة الإمداد و مخاطر التي حدثت في ظل جائحة

كورونا.

و سنتناول في الفصل الثاني لعرض مبحثين أساسيين و هما:

\*في المبحث الأول: يتم التطرق لمنهجية الدراسة و الأدوات المستخدمة في الدراسة.

\*في المبحث الثاني: يتم عرض النتائج و تحليلها و مناقشتها.

### ➤ حادي عشر: صعوبات الدراسة.

• صعوبة التنقل إلى المؤسسة؛

• صعوبة مقابلة عمال الورشات نظرا لبعدهم ورشاتهم عن الشركة؛

## الفصل الأول:

الأدبيات النظرية و التطبيقية حول أثر  
مخاطر إدارة الإمداد في المؤسسة في ظل  
جائحة كورونا

### تمهيد الفصل:

في هذا الفصل سيتم عرض الجوانب النظرية المتعلقة بموضوع الدراسة, مما ورد في الأدب النظري و الدراسات السابقة ذات الصلة المتعلقة بالدراسة, حيث يتم التطرق للجوانب الفكرية التي تتحدث حول مخاطر إدارة الإمداد في ظل جائحة كوفيد فقد أدرجنا في الفصل الأول مبحثين أساسيين نظريين بالشكل الآتي:

- 1.المبحث الأول: يحتوي على الأدبيات النظرية لمخاطر إدارة الإمداد.
- 3.المبحث الثاني: فسنتناول فيه عرض الدراسات السابقة التي تناول مخاطر إدارة الإمداد.



## الفصل الأول: الأدبيات النظرية حول أثر مخاطر إدارة الإمداد في المؤسسة

### المبحث الأول: الأدبيات النظرية حول أثر مخاطر إدارة الإمداد في المؤسسة.

تقوم المؤسسة على الإمدادات التي تعتبر من ركائز نشاط المؤسسة حيث توضح كيفية تدفق المواد و المستلزمات من بداية طلبها حتى صنعها إلى وصولها للعملاء في صورتها النهائية، لذلك عملت المؤسسات على إقامة إدارة قائمة بجد ذاتها للسهر على استراتيجياته و ربطه بإدارة المخاطر لمواجهة أي تهديد أو خطر يمس بإمدادات المؤسسة و شكلت كورونا أحد أكبر التهديدات للإمداد على مستوى جميع المؤسسات حول العالم حيث أثرت بشكل مباشر على نشاط المؤسسات.

**المطلب الأول : الإطار المفاهيمي لمهية إدارة الإمداد:** يعتبر مفهوم سلسلة الإمداد حديثا نسبيا إذ بدأ الاهتمام بهذا النوع من التكتلات في بداية عام 1980 ، وذلك لماله من فوائد تساهم في تحسين كفاءة أعضاء سلسلة الإمداد في إنتاج المنتجات أو تقديم الخدمات، في الوقت المناسب وبالكمية المناسبة والتكلفة الأقل، وفي مايلي سوف يتم التعرف في هذا المبحث على مفهوم وأهمية سلسلة الإمداد ومكوناتها، وكذا ماهية إدارة سلسلة الإمداد.

#### الفرع الأول: مفهوم إدارة الإمداد.

هناك عدة مفاهيم لإدارة الأمداد لمختلف الباحثين نذكر منهم:

- (1) - "سلاسل التوريد هي عملية إدارة تدفق المواد والمنتجات التامة من الموردين إلى المستهلكين وذلك من خلال سلسلة من أنشطة الصنع والتخزين والتوزيع على مدار نقاط تصنيع و تخزين و توزيع مختلفة"<sup>1</sup>.
- (2) - "إدارة سلسلة الإمداد هي شبكة من المنظمات المترابطة باتجاه صاعد ونازل من خلال عمليات وأنشطة مختلفة لتقديم قيمة للمستهلك النهائي فيشكل منتجات وخدمات"<sup>2</sup>.
- (3) - تطلق إدارة سلسلة التوريد على التعامل مع مسار الإنتاج بأكمله لمنتج أو خدمة، بداية من المكونات الخام و مرورا بجميع المراحل ووصولاً إلى تسليم المنتج النهائي إلى المستهلك، تنشئ إحدى الشركات شبكة من الموردين التي تقوم بنقل المنتج من موردي المواد الخام إلى المؤسسات التي تتعامل مباشرة مع المستخدمين<sup>3</sup>.

من خلال التعاريف السابقة نلاحظ أن القصد بسلسلة الإمداد يعني جميع الإجراءات التي يجب القيام بها لتدبير المواد و مستلزمات الإنتاج ومن ثم توزيعها على المستهلك على حسب رغبته بأقل تكلفة .

#### الفرع الثاني: عناصر إدارة الإمداد

يشير ان هناك خمسة عناصر رئيسية تحدد كيفية العمل في سلسلة التوريد وهذه العناصر هي<sup>4</sup>:

<sup>1</sup> ممدوح عبد العزيز الرفاعي، أساسيات إدارة سلاسل التوريد، مجلة إدارة الأعمال، جمعية إدارة الأعمال العربية، العدد 114،

2006، مصر، ص 46.

<sup>2</sup>Rudger M. Klingenberg, N&Kronhumn, K., Collaborative Supply Chain Planning Using Electronic marketplace", Integrated Manufacturing system , Vol.13, No.8, 2002, p.597.

<sup>3</sup>[www.ibm.com/ae-ar/topics/supply-chain-management](http://www.ibm.com/ae-ar/topics/supply-chain-management)

<sup>4</sup>الرفاعي، ممدوح عبد العزيز، إدارة سلاسل التوريد: مدخل تحليلي، مكتبة عين شمس، 2006، ص 23-28.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية حول أثر مخاطر إدارة الإمداد في المؤسسة

1- الخطة : تعتبر الخطة الجزء الأساسي في إدارة سلسلة التوريد ، فههدف هذه السلسلة هو تحقيق طلب العميل من السلعة والخدمة ، لذلك يجب ان ينصب التخطيط على تطوير المصفوفة الموضوعية لرقابة وتوجيه سلسلة التوريد بكفاءة وأقل تكلفة وأعلى جودة وأعلى قيمة للعملاء وهناك بعض العناصر التفصيلية في الخطة هي :

- أ- طبيعة السلعة والعملاء : أي تحديد ما هي السلع والخدمات التي يطلبها العملاء ويرغبون بها .
- ب- التنبؤ : أي التنبؤ بكمية ووقت طلب العميل للسلع والخدمات .

2- المصدر ( الوسيط ) : وهو عملية اختيار الموردين اللازمين لشحن أو لتوصيل السلع والخدمات اللازمة ، كما يتضمن تحديد السعر المناسب وعمليات الشحن وعملية الدفع للموردين وخلق المصفوفات اللازمة للرقابة وتحسين العلاقات مع الموردين ، وكذلك وضع عمليات لإدارة المخزون من السلع والخدمات التي سيتم استلامها من الموردين بما تشمله من استلام الشحنات والتأكد منها ونقلها إلى تسهيلات الإنتاج ، وتشمل بعض العناصر الفرعية مثل :

- أ- المخزون : أي مقابلة احتياجات الطلب مع الإدارة الفعالة لتكاليف الاحتفاظ بالمخزون.
- ب- التقييم : أي تقييم الموردين المحتملين و منه تحقيق رقابة الجودة لديهم و مراعاة التسليم في الموعد المحدد والمرونة والحفاظة على العلاقات مع الموردين .

3- الصنع : ويتعلق هذا بخطوات التصنيع، حيث يتم جدولة أنشطة الإنتاج والاختبار والتعبئة والإعداد للتسليم، وتعتبر هذه الخطوة أكثر الأجزاء كثافة وثقل في سلسلة التوريد، حيث يتم قياس مستويات جودة المخرجات وقياس إنتاجية الموارد البشرية، وتضم عنصرين فرعيين هما :

- أ- التصميم : و يعني ذلك دمج العملاء واحتياجاتهم مع القدرة التصنيعية والوقت اللازم للوصول إلى السوق .
- ب- التشغيل : و فيه يتم التركيز على مراقبة الجودة وجدولة العمل و تحديد مواقع التسهيلات .

4- التسليم : و يطلق على عملية التسليم مصطلح Logistics أي نظم الإمداد، ويقصد به أفضل تحرك وتخزين للمواد من خلال إدارة العمليات المتعلقة بتنسيق استلام الطلبات من العملاء وتطوير شبكة أعمال المخازن، وترتيب أسطول نقل وذلك لتوصيل المنتجات النهائية إلى العملاء، ووضع نظام فعال لإعداد الفواتير واستلام المقبوضات من العملاء، إضافة إلى الاهتمام بالقضايا الأساسية التي تعزز من فعالية نظم الإمداد وهي تحرك المنتج وتحرك المعلومات والوقت والخدمة والتكلفة والتكامل داخليا بين النظم المختلفة. وخارجيا بين الشركات المختلفة والمشاركة في سلسلة التوريد، كما أن نظم الإمداد تتطلب عدة عناصر حتى تكون فعالة وهي :

- أ- الاستجابة السريعة للأوامر من وقت تلقي الأمر وخلال الشحن وحتى تسليم الفاتورة والحصول على المستحقات المالية .
- ب- تجهيز الدفعة من حيث التغليف والعلامة التجارية والطبع على الأغلفة و وضعها في صناديق وإعطاءها رقم إدخال.
- ج- اكتمال ودقة الأوامر وعدم وجود أوامر مرتجعة .

5- المردودات : ويتعلق ذلك باستلام المردودات من المنتجات المعيبة أو الزائدة عن حاجة العملاء، وتلقى الشكاوى من العملاء فيما يتعلق بالمنتجات المسلمة إليهم والعمل على حلها .

### الفرع الثالث: أهمية إدارة الإمداد.

منذ الحرب العالمية الثانية ومع الحلول الذي قدمها علم الإدارة وبحوث العمليات ، فإن هناك زيادة في أهمية تخطيط وإدارة سلسلة التوريد ، وبالعامل كفريق فإن مخططي ومديرو سلسلة التوريد وجميع الأعضاء في أول ووسط ونهاية السلسلة لديهم قدرة على زيادة الإيرادات وأيضا الرقابة على التكلفة ، بالإضافة إلى الاستخدام الأفضل للأصول ، وأخيرا تحقيق رضا العميل . وتتكامل البرمجيات اللازمة لتحقيق الأمثلية وذلك على مستوى السلسلة ككل ، بالإضافة إلى أنها تقترح حلول نمذجة رياضية لمشكلات سلسلة التوريد ، على سبيل المثال تزودنا حزمة البرمجيات بالطرق الأمثل للتوريد من المورد إلى المنتج ثم إلى العميل ، وبذلك فإن تحقيق رغبات العملاء والتمتع بتحقيق زيادة في الربحية هو نتيجة طبيعية لتحقيق الكفاءة المثلى من خلال إدارة سلسلة التوريد . كما تتبع أهمية إدارة سلسلة التوريد من ضرورة الحاجة إلى تطبيقها بصورة فعالة ، ومن ثم فهناك عدة قضايا تدفع المنظمات إلى ضرورة تبني منهج إدارة سلاسل التوريد وهي <sup>1</sup>:

- 1- الحاجة إلى تحسين العمليات .
- 2- رفع مستوى الشراء الخارجي .
- 3- تخفيض تكاليف النقل .
- 4- زيادة أهمية التجارة الإلكترونية .
- 5- زيادة ضغوط المنافسة واتساع مدى العولمة .
- 6- تعقيد سلاسل التوريد ومن ثم الحاجة لإدارة فعالة للمخزون.

يرى أن تحسين أداء سلسلة التوريد بالشركة يفيد في عدة مجالات متنوعة هي <sup>2</sup> :

- 1- تخفيض تكلفة التوريد والتكاليف الرأسمالية وتزيد من الحصة السوقية والمبيعات .
- 2- تحسين الربح الحدي للمنتج وزيادة التدفقات النقدية للشركة .
- 3- زيادة كفاءة التصنيع على كافة المستويات وإنجاز الأعمال بصورة متميزة .
- 4- تحقيق الاتصال بالعملاء والاستحواذ عليهم .
- 5- تحقق التميز التشغيلي وذلك وتزيد القيمة السوقية للشركة.

<sup>1</sup> . الرافي، ممنوح عبد العزيز، إدارة سلاسل التوريد مرجع سابق ذكره، ص15.

<sup>2</sup>Mentzer ،J.T.Davis ،D. Golitic ،S. & McCarthy ،T. (2003).The impact ofE-commerce on supply chain relationships ،International Journal ofphysical distribution and logistics management.p60.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية حول أثر مخاطر إدارة الإمداد في المؤسسة

### الفرع الرابع: أهداف إدارة سلسلة التوريد.

هناك عدة أهداف رئيسية لإدارة سلسلة التوريد نذكر أهمها<sup>1</sup>

- 1- الحصول على المنتج الجيد في المكان المناسب وفي الوقت المناسب وبأقل التكاليف .
- 2- جعل المخزون أقل ما يمكن كلما أمكن وتقديم أفضل خدمة للعميل .
- 3- تخفيض وقت دورة الإنتاج .
- 4- تخفيض عدم التأكد والمخاطر في سلسلة التوريد ، لذلك يكون هناك شعوراً إيجابياً حول مستويات المخزون ، العمليات ، ومستويات خدمة العميل النهائي .
- 5- التركيز في إدارة سلسلة التوريد يكون على أمثلية النظام . التأكد والمخاطر في سلسلة التوريد ، لذلك يكون هناك شعوراً إيجابياً حول مستويات.
- 6- إدارة سلسلة الإمداد تستطيع أن تستخدم العمليات التي تتعامل مع طلبات العميل التي تقدم خلال النظام، وإن إدارة سلسلة الإمداد الفعالة تمكن من إدارة قرارات المعلومات على طول سلسلة الإمداد بالكامل من تملك المواد الأولية إلى المنتجات التصنيعية إلى توزيع المنتجات الجاهزة إلى العميل، وعند كل مرحلة هناك حاجة لاتخاذ الاختيار الأفضل حول ماهية احتياجات عملائك وكيف يمكنك مقابلة متطلباتهم عند أدنى مستوى تكلفة ممكنة.

### المطلب الثاني: مخاطر سلسلة الإمداد.

تمثل إدارة المخاطر تحدياً حقيقياً في سلسلة الإمداد حيث، يتزايد اهتمام المستهلكين اليوم بجودة منتجاتهم، تكلفتها وبلد منشأها كلها عوامل تؤثر على قرار الشراء لديهم. ومن أجل تلبية هذه المتطلبات وضمان استدامة أنشطتها، يجب على المؤسسات الحفاظ على السيطرة الكاملة على سلسلة الإمداد الخاصة بهم، لكي لا تنشأ مخاطر لسلاسل الإمداد من التنسيق اللوجستي الغير فعال بين الوظائف، و الاستراتيجية اللوجستية غير الكفؤة و سوء التخطيط و التحكم في التدفقات اللوجستية.

### الفرع الأول: مخاطر سلسلة الإمداد

أولاً: مفهوم مخاطر سلسلة الإمداد:

تتطلب القدرة على تحسين تدفق المواد والمنتجات في سلاسل الإمداد نظم بيئية مستقرة؛ غير أنها كثيراً ما تكون عرضة للخطر المستمر بسبب تغيرات المناخ وعدم استقرار الأحوال الاقتصادية والأمنية في العديد من الدول؛ لذا يجب تحليلها من منظور طويل الأجل والبدء في العمل للحد من تأثيراتها وقت وقوعها وذلك من خلال إعداد نماذج متقدمة يمكنها توقع تلك الأخطار قبل حدوثها بوقت كافي. تعرف مخاطر سلاسل الإمداد (المخاطر اللوجستية) بأنها توزيع النتائج المرتبطة بالأحداث السلبية في

<sup>1</sup> محمد شيخ ديب، صلاح. استخدام نموذج برمجة الأهداف في إدارة سلسلة الإمداد: دراسة تطبيقية على قطاع الغزل والنسيج في مصر، أطروحة دكتوراه، جامعة عين شمس، مصر، 2004، ص37.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية حول أثر مخاطر إدارة الإمداد في المؤسسة

نشاط الإمداد والتي تؤثر على قدرة المؤسسة في تلبية طلبات العملاء من حيث الكمية والجودة وضمن التكاليف والوقت المناسب، والتي قد تسبب أيضا خطرا للعميل وسلامته<sup>1</sup>.

وتعتبر المخاطر في سلسلة الإمداد عن الخسارة المحتملة نتيجة وقوع أحداث ذات تأثير سلبي على أداء سلسلة الإمداد، ويتجلى هذا الأثر في ثلاثة عوامل أهمها: ارتفاع التكلفة، انخفاض الأرباح، فقدان الزبائن<sup>2</sup>.

وبهذا فمخاطر سلاسل الإمداد تمثل مختلف التهديدات التي تقع في بيئة المؤسسة، ذات التأثير السلبي على قدرتها في تحقيق أهدافها الاستراتيجية والتسويقية، والتي تنعكس على الوفاء بالتزاماتها تجاه العملاء من حيث الجودة والكمية والوقت اللازم لمعالجة وتنفيذ الطلبات.

### ثانيا: أنواع مخاطر سلسلة الإمداد.

تختلف مخاطر سلسلة الإمداد من صناعة لأخرى ومن بلد لآخر، وهذا حسب رؤية المؤسسة وطبيعة نشاطها فقد تنشأ مخاطر سلسلة الإمداد لعدة أسباب منها ما هو سياسي أو اقتصادي أو الكوارث الطبيعية أو ما يتعلق بالمنافسة وغيرها من المتغيرات التي تؤثر بشكل مباشر على صناعة اللوجستيات، أيضا الاعتماد على عدد محدود من الموردين أو عدم وجود بدائل سواء للمواد الخام أو المنتجات أو المعدات التي تستخدم في صناعة المنتج أو الخدمة التي تقدمها المؤسسة<sup>3</sup>.

أما (Szymonik) فيرى أن أي حدث (ظاهرة) تسبب في تعطيل تنفيذ العمليات اللوجستية تمثل خطرا يهدد أمن الخدمات اللوجستية الدولية، وقد يشمل ذلك التدفق المادي، الحفاظ على المخزون، البنية التحتية، التكاليف اللوجستية وأيضا تدفق المعلومات وغيرها، ويمكن أن تحدث هذه الأنواع من المخاطر بشكل مستقل أو مندمجة معا مما يخلق وضعاً خطيراً بالنسبة للمؤسسة والأطراف المشاركة في سلسلة الإمداد وحتى النظام الاقتصادي ككل<sup>4</sup>.

وفي تصنيف لـ Ila Manuj and John T. Mentz من خلال إجرائهما لمقابلات مع المديرين المساهمين في اتخاذ وتنفيذ قرارات سلسلة الإمداد في مجموعة متنوعة من شركات التصنيع، مثل شركات الأجهزة الكهرومنزلية، المستحضرات الصيدلانية، المنتجات المكتبية والسلع الاستهلاكية وغيرها، قدموا تصنيفاً جديداً لمخاطر سلسلة الإمداد كما يلي: مخاطر العرض، مخاطر الطلب، المخاطر التشغيلية و المخاطر الأمنية<sup>5</sup>.

-تمثل مخاطر العرض في توزيع النتائج المتعلقة بالأحداث السلبية في الإمداد الوارد والتي تؤثر على قدرة الشركة في تلبية طلبات العملاء من حيث الكمية والجودة، وضمن التكاليف المتوقعة والوقت المحدد، والتي قد تسبب تهديداً لحياة العميل وسلامته.

<sup>1</sup>- Manuj, I., & John T, M. (2008). Global supply chain riskmanagement strategies. *International Journal of Physical Distribution et logistics Management*, 38(3), 197.

<sup>2</sup>عزوز منير (2018). أثر فعالية سلسلة التوريد على أداء العمليات الإنتاجية في المؤسساتالصناعية: دراسة حالة مجموعة من المؤسساتالجزائرية. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلومالتسيير، جامعة محمد بوضياف مسيلة، الجزائر، ص46.

<sup>3</sup>فادي بن سعود الفياض، المخاطر والمخاوف في إدارة سلاسل الإمداد 07 02، 2019 ص 15

<sup>4</sup>- Szymonik, A. (2014). *International Logistics*. LODZ University of Technology Press, (pp. 105-106).

<sup>5</sup>Manuj, I., & John T, M. (2008). Global supply chain risk management strategies. *International Journal of Physical Distribution et logistics Management*, 38(3),p197.198.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية حول أثر مخاطر إدارة الإمداد في المؤسسة

- أما مخاطر الطلب فتشمل توزيع النتائج المتعلقة بالأحداث السلبية المرتبطة بالتدفقات الخارجية والتي تؤثر على طلبات العملاء من حيث حجم و/أو تشكيلة المنتجات التي يرغبونها.

- المخاطر التشغيلية أو مخاطر العمليات هي توزيع النتائج المتعلقة بالأحداث السلبية داخل الشركة والتي تؤثر على قدرتها في إنتاج السلع والخدمات من حيث الجودة، توقيت الإنتاج، الربحية وغيرها.

- وفي الأخير المخاطر الأمنية وهي توزيع النتائج المتعلقة بالأحداث السلبية التي تهدد سلامة العنصر البشري، سلامة نظم المعلومات، وقد تؤدي إلى نتائج مثل البيانات المسروقة، التخريب، الجريمة، انتهاكات الشحن وغيرها.

ما يلاحظ على التصنيفات المقدمة للمخاطر اللوجستية الدولية أنها تركز جميعها على مختلف المشاكل التي تهدد أمن وسلامة سلسلة الإمداد والتي تؤثر على قدرة المؤسسة في تحقيق أهدافها، فإلى جانب تأثيرها على نشاط المؤسسة تأخذ أيضا بعين الاعتبار الأثر الكبير على سلامة العميل الأجنبي كأحد الأطراف الأساسية في سلسلة الإمداد.

إن انعكاسات المخاطر على سلسلة الإمداد على المدين القصير والطويل له آثار سلبية على كفاءة السلسلة؛ فمثلا خطر تعطل أنشطة النقل، المخاطر الجيوسياسية إنما يؤدي إلى قنوات توزيع فارغة، البضائع عالقة في المنبع، تأخر في التسليم والأضرار أثناء عمليات التسليم، أيضا العقوبات الجمركية والتي غالبا ما تكون بسبب المسائل المستندة، وهو الأمر الذي ينعكس على فقد المبيعات والإيرادات والعملاء. أيضا في حالة انقطاع التوريد قد يؤدي إلى شلل في أنشطة الإنتاج والتصنيع وغيرها.

### ثالثا: إدارة مخاطر سلسلة الإمداد

تشير عملية إدارة المخاطر في سلسلة الإمداد إلى مجموع المراحل التي تتبعها المؤسسة بهدف تحديد أهم مخاطر سلاسل الإمداد، تقييم مختلف الاحتمالات والآثار التي يمكن أن تنتج عنها، إضافة إلى إعطاء الأولوية للخطر الذي يجب التعامل معه، وفي الأخير تطوير إجراءات لمواجهة الخطر والتخفيف من حدته. إن الهدف الرئيسي لإدارة مخاطر سلسلة الإمداد هو تحديد تلك المخاطر التي تشكل تهديدا رئيسيا لسلسلة الإمداد، وتتضمن إدارة مخاطر سلاسل الإمداد مجموعة من الخيارات التي يمكن للمؤسسة القيام بها للحد من الآثار السلبية لهته المخاطر. ترتبط إدارة المخاطر في سلسلة الإمداد بالقدرة على تحديد تأثيرها والتنبؤ بها مقدما، والأهم من ذلك، أنها ترتبط بالقدرة على منع حدوث الخطر في الوقت المناسب وتقليل آثارها إن حدثت، وفي هذا السياق هناك مستويين تستجيب فيهما المؤسسة للمخاطر في مجال الإمدادات، وهي: الاستعداد الآني للخطر، التنظيم (الإعداد) الهيكلي للخطر<sup>1</sup>.

1- الاستعداد الفوري للخطر: يمكن أن تشمل الاستجابة الفورية للمخاطر اللوجستية أربعة عناصر كما يلي:

- رفع مستويات المخزون لضمان مخزون أمان لمواجهة العطل في سلسلة الإمداد، وهذا قد يؤدي الزيادة في التكاليف قصيرة الأجل، غير أنه يكون ضمانا لاستمرارية خدمة العميل والتي قد لا يتمكن المنافسين من تقديمها.

<sup>1</sup>- Harrison, A., & Remko van, H. (2008). *Logistics Management and Strategy: Competing through the supply chain (Third ed.)*. England: Pearson Education Limited. p09.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية حول أثر مخاطر إدارة الإمداد في المؤسسة

-إعادة تخطيط نظام النقل في ظل الانهيار اللوجستي المحتمل لطرق التجارة الدولية، وهذا استناداً إلى المخاطر المحتملة والوضع الحقيقي، هنا يمكن تحليل سيناريوهات النقل الدولي المعرضة للخطر والتي قد تهدد أمن وسلامة سلسلة الإمدادات الدولية.

-إعادة النظر بشأن مصادر التوريد الدولية: إدارة المخاطر تعني أن هناك مبرراً حقيقياً لتزويد الموردين البديلين في مواقع مختلفة وللمصنعين. لتطوير فهم شامل لقدرات مورديهم ومواطن ضعفهم المؤسسات بطريقتين: النظر في المصادر البديلة والاحتياطية ومراجعة قاعدة العرض بشكل استباقي لتحقيق الاستدامة المالية والتشغيلية في أوقات الأزمات (عند وجود خطر).

2- **التنظيم الهيكلي للخطر**: وذلك عن طريق مختلف الأطراف المشاركة في سلسلة الإمداد من خلال تكريس فرقا متخصصة لإدارة مخاطر سلاسل الإمداد، إذ يمكن لهذه الفرق القيام بالأنشطة التالية:

-وضع خطط للطوارئ وبروتوكولات مخاطر سلاسل الإمداد؛

-تدريب إدارات التصنيع والإنتاج والموظفين؛

-تقديم تقرير دقيق للإدارة العليا عن ملامح الخطر وطرق المواجهة.

إضافة إلى الإستراتيجيتين السابقتين لإدارة مخاطر سلسلة الإمدادات، قد تلجأ المؤسسة إلى حل ثالث من خلال نقل هذه المخاطر إلى أطراف أخرى خارجية أو مشاركتها معها أو قبولها كما هي ومحاولة تجنبها.

يتمثل النقل الخارجي للمخاطر في استعانة المؤسسة بمصادر خارجية، حيث يتم نقل بعض أنواع المخاطر إلى أطراف خارجية تتعامل معها المؤسسة مثل الأطراف التي تقدم منتجات أو خدمات، فمثلاً يتم نقل عمليات الإنتاج إلى أطراف خارجية وبالتالي فالمؤسسة لا تحتاج للتعامل مع مخاطر منشآت العمل والإنتاج كما يمكن تقاسم المخاطر من حيث التعاون المشترك للمخاطر مع طرفين أو أكثر من أطراف سلسلة الإمداد ويمكن أن يشمل مجال التعاون توحيد الجهود لتحسين رؤية سلسلة الإمداد، تبادل المعلومات المتعلقة بالمخاطر وأيضاً تكثيف الجهود المشتركة لإعداد خطة لاستمرارية سلسلة الإمداد.

مما سبق يمكن القول أن إدارة مخاطر سلاسل الإمداد لا تعني ببساطة الاستجابة لحالة الطوارئ بوجود مخاطر لوجستية وإنما نحتاج متكامل يعمل على التنبؤ بالخطر ثم العمل على مواجهته، فمسؤولية الفريق وحده لا تكفي ولكن دور الفريق في توجيه جهود السلسلة ككل نحو التصدي للمخاطر اللوجستية سوف يرفع من الوعي في جميع أقسام السلسلة وهو الأساس لتطوير خطة عمل استباقية لمواجهة المخاطر في سلسلة الإمدادات الدولية.

### المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية حول مخاطر إدارة الإمداد في المؤسسة.

هناك القليل من الدراسات التي بحثت في موضوع مخاطر إدارة الإمداد في المؤسسة، كما حظيت بإهتمام بالغ من قبل الباحثين والمختصين في مجال الإدارة بالمنظمات خاصة في الدول الأجنبية مقارنة بالدول العربية في مجالات الإمداد، ومن خلال ذلك سوف يتم التعرض لبعض هذه الدراسات التي تناولت إدارة الإمداد في المؤسسة وفق التسلسل الزمني من الأقدم إلى الأحدث ثم بعد ذلك التعليق عليها مع إبراز أهم نقاط التشابه ونقاط الاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية وأيضا ما تم إستفادة منه من الدراسات السابقة.

#### المطلب الأول: الدراسات السابقة.

تم الاعتماد في تصنيف الدراسات السابقة على التصنيف حسب اللغة كما يلي:

#### أولا: الدراسات العربية

1-دراسة (تركي دهمان البرازي)أثر إدارة سلسلة التوريد على أداء المنظمة,دراسة ميدانية في الشركات الصناعية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية, مذكرة ماجستير, كلية الأعمال, قسم إدارة الأعمال, جامعة الشرق الأوسط, 2012.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة سلسلة التوريد على أداء المنظمة: دراسة ميدانية في الشركات الصناعية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية و البالغ عددها 27 شركة, اعتمدت الدراسة على مصدرين رئيسيين لجمع المعلومات و البيانات و هما البيانات الأولية و البيانات الثانوية, كما تم اختبار الفرضيات باستخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد و تحليل الانحدار الخطي البسيط. و توصلت الدراسة الى عدد من النتائج ابرزها هو وجود تأثير لإدارة سلسلة التوريد ( العلاقة مع الموردين, العلاقة مع الوسطاء و الموزعين, و العلاقة مع الزبائن) في تحسين أداء المنظمة.

2-دراسة (أ. عقبة مخمان, د محمد الطيب دويس) تقييم أداء سلسلة الامداد في المؤسسات البترولية باستخدام أسلوب التحليل الهرميAHP (دراسة حالة المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار ENT), مجلة الدراسات المالية و المحاسبية و الادارية, العدد السادس\_ديسمبر 2016.

هدفت الدراسة إلى تبني مقارنة لتقييم أداء سلسلة الإمداد في المؤسسات البترولية من خلال استخدام الأسلوب التحليل الهرمي AHP و تطبيقه في المؤسسة محل الدراسة, توصلت الدراسة إلى أن إستخدام أسلوب الهرمي AHP يساعد متخذي القرار في المؤسسة على دمج المعايير الكمية و النوعية ضمن مصفوفة القرار لمساعدتهم في تقييم الأداء و إعطاء بدائل للمعايير التقييم و مؤشراتته , و استنتجت الدراسة إلى أن الأسلوب الهرمي يمكن اعتماده كأداة لتقييم الأداء.

3-دراسة (حمزة فضيل محمد المناصير)أثر ممارسات سلسلة التوريد في الأداء التشغيلي لدى الشركات الأردنية لخدمات الزيوت و المحروقات, مذكرة ماجستير, كلية الأعمال, قسم إدارة الأعمال, جامعة الشرق الأوسط, 2016.



## الفصل الأول: الأدبيات النظرية حول أثر مخاطر إدارة الإمداد في المؤسسة

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على أثر ممارسات سلسلة التوريد في الأداء التشغيلي للشركات الأردنية لخدمات الزيوت والمحروقات. و تكون مجتمع الدراسة من الشركات الأردنية لخدمات الزيوت, تم توزيع 127 استبانة, و استخدام برنامج SPSS لتحليل البيانات.

وأظهرت نتائج الدراسة أن الشركات الأردنية لخدمات الزيوت و المحروقات تطبق ممارسات التوريد بشكل متوسط، حيث كان التطبيق الأكبر لممارسات العمليات الداخلية، ثم ممارسات العلاقة مع المورد، واخيرا ممارسات العلاقة مع الزبائن. كما وجدت الدراسة أن العلاقة بين متغيرات ممارسات سلسلة التوريد قوية جدا، وكذلك العلاقة ما بين عناصر ممارسات سلسلة التوريد والأداء التشغيلي. وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود أثر لممارسات سلسلة التوريد في الأداء التشغيلي، حيث تبين أن العمليات الداخلية لها الأثر الأكبر ثم العلاقة مع المورد، بينما تبين أنه لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية للعلاقة مع الزبائن في الأداء التشغيلي للشركات الأردنية.

4-دراسة (مومني عبد القادر, تريش محمد) **العلاقة إدارة سلسلة الإمداد الخضراء و الأداء و الميزة التنافسية, دراسة حالة مؤسسة CERAM الغزوات**, مجلة الاستراتيجية و التنمية, العدد 05, أكتوبر 2020.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين إدارة سلسلة الإمداد الخضراء و الأداء و الميزة التنافسية و ذلك من خلال قياس العلاقة بين ممارسات سلسلة الامداد الأخضر و الأداء و الميزة التنافسية في المؤسسة في المؤسسة الاقتصادية, تم توزيع 69 استبانة و تم استخدام برنامج SPSS في تحليل البيانات, توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها:

- وجود علاقة طردية و قوية بين GSCM و الأداء البيئي و المالي.
- وجود علاقة طردية و قوية بين GSCM و الميزة التنافسية الاقتصادية و البيئية.
- وجود علاقة طردية بين الأداء و الميزة التنافسية.

5-دراسة ( محمود المعتمد بالله الموانيس) **أثر عمليات اللوجستية العكسية على أداء سلسلة التوريد, دراسة حالة مصانع البلاستيك الصناعية في عمان**, مذكرة مجاستير, كلية الأعمال, قسم إدارة اعمال, جامعة الشرق الأوسط, 2020.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر عمليات اللوجستية العكسية على أداء سلسلة التوريد دراسة ميدانية في مصانع البلاستيك الصناعية في عمان, تم توزيع حوالي 92 استبانة حول مصانع البلاستيك, و اتبعت الدراسة إجراء أسلوب الوصفي التحليلي كما تم استخدام برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية و استخدام برنامج SPSS لتحليل البيانات.

وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها: وجود أثر للعمليات اللوجستية العكسية بأبعادها مجتمعة (حيارة المنتج، الفحص والفرز، المعالجة، إعادة التوزيع والبيع) على أداء سلسلة التوريد بأبعاده المتمثلة (التكلفة، المرونة، الجودة، التسليم) في مصانع البلاستيك الصناعية في عمان.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية حول أثر مخاطر إدارة الإمداد في المؤسسة

6-دراسة (أحمد رجاء سلامة البطاينة)أثر التوجهات الاستراتيجية في أداء سلسلة التوريد, دراسة تطبيقية على شركة ألبان

اليوم\_الأردن, 513-534, (2021), 10(3) Global Journal of Economics and Business,

هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر التوجهات الاستراتيجية في أداء سلسلة التوريد في شركة ألبان اليوم. اعتمدت الدراسة المنهج

الوصفي التحليلي في تحقيق أهدافها، تم الحصول على 156 استبانة للتحليل , تم استعمال برنامج SPSS لتحليل البيانات.

أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة احصائية للتوجهات الاستراتيجية في أداء سلسلة التوريد، وقد أوصى الباحثان بضرورة

تحسين فاعلية التوجهات الاستراتيجية وتوظيفها فيخدمة ممارسات سلسلة التوريد.

### ثانيا: الدراسات الأجنبية

1-دراسة ( **Bremer Sven, Lorsson Albin** ) بعنوان :

**impact of a pandemic on people in supply chains management:**

**acknowledging experiences of COVID to create more resilient supply**

**chains . 2021.06.28**

هدفت الدراسة إلى تأثير الحجر الصحي لجائحة كورونا على عملية ادارة الامداد حيث اعتمدت الدراسة على منهج التحليل على

متغيرات ادارة الامداد و توصلت الدراسة الى ان الحجر الصحي كان له تأثيرات عديدة على إدارة الامداد و الشركات اجبرت على

التعامل مع الوضع بمرونة لمواجهة التحديات و التغيرات الناتجة عن جائحة كورونا .

2-دراسة ( **Pablo Pouce ,Syed Abdul Rehman** ) بعنوان :

**investigating the effects of the outbreak of CIVID-19 on perishable food**

**supply chains .**

هدفت هذه الدراسة الى معرفة تأثير الحجر الصحي لجائحة كورونا على سلسلة توريد الأغذية القابلة للتلف . حيث استخدمت

الدراسة منهج التحليل و تم توزيع استبانات على 298 شركة في مجال الأغذية سريعة التلف و توصلت الدراسة إلى عدة نتائج

منها :

• كان لجائحة كورونا تأثير سلبي كبير على حياة الشركات .

• تبنت الشركات العديد من الاستراتيجيات الجديدة لتفادي الافلاس .

• أثر قانون العرض و الطلب على الشركات بشكل مباشر .

3- دراسة (MirtheZwanenburg, KleasStek, JethroKiers , JaopSeinhorst) بعنوان :

**Which strategies and corresponding competences are needed to improve supply chain .**

**resilience : A COVID-19 Based review, Feb01st,2022.**

سعت هذه الدراسة الى اعادة النظر و التطوير بعض التغييرات الإستراتيجية لإدارة الإمداد و أخذت بعين الاعتبار تأثير كورونا عليه حيث اعتمدت الدراسة على منهجية المراجعة التكاملية التي تركز على التأثيرات و الاستراتيجيات و الكفاءات اللازمة لتنفيذ الاستراتيجيات المطورة بنجاح .

و توصلت الدراسة الى ان على الشركات احداث تغييرات استراتيجية و جعل سلسلة التوريد أكثر مرونة و ذلك بتطوير مهارات و كفاءات المسؤولين لمواجهة الاضطرابات المستقبلية .

### المطلب الثاني: الفرق بين الدراسات السابقة و الدراسات الحالية:

أولاً- أوجه التشابه و الاختلاف:

بعد استعراض الباحث وتلك الدراسات السابقة يتضح أنها تتفق مع الدراسات الحالية كالتالي:

-أجريت الدراسة الحالية و الدراسات السابقة في القطاع الاقتصادي.

- الموضوع العام الذي يتمثل في إدارة الإمداد.

ثانياً- أوجه الاختلاف :

1.أداة جمع البيانات: اعتمدت معظم الدراسات السابقة على المنهج الوصفي التحليلي على خلاف الدراسة الحالية التي اعتمدت على منهج المقابلة.

2.أداة تحليل المعلومات: يتم الاعتماد على برنامج الاحصائي SPSS كأداة لتحليل المعلومات بالنسبة للدراسة السابقة أما

الدراسة الحالية اعتمدت على التحليل المنطقي للمقابلة

3.الزمان , المكان , القطاع , الهدف , العينة.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية حول أثر مخاطر إدارة الإمداد في المؤسسة

الجدول: يبين الاختلاف بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة.

أوجه المقارنة	الدراسة الحالية	الدراسات السابقة
الاطار الزمني	الحدود الزمانية كانت خلال الموسم 2022/2021	بالنسبة للحدود الزمانية للدراسة السابقة (العربية, الاجنبية) كانت متعددة و تمتد سنوآتها بين (2021-2016)
الاطار المكاني	الحدود المكانية تمثلت في شركة طاسيلي للخدمات البترولية حاسي مسعود ورقلة	كانت الدراسات السابقة في أماكن متعددة منها ( الأردن , الكويت , مصر ,ألمانيا...)
العينة	كانت العينة المستهدفة منتظمة من مسؤولي شركة الطاسيلي	كانت العينة المستهدفة في أغلبية الدراسات السابقة عينة عشوائية غير مقصودة و البعض منها مقصودة)
قطاع الدراسة	كانت الدراسة في القطاع الخدمي	كانت هناك تعدد بين القطاعات (الخدمي , الصناعي , العام....)
الهدف	هدفت دراستنا الى الوثوق على تأثيرها جائحة كورونا على مخاطر كورونا إدارة الإمداد في شركة الطاسيلي	معظم الدراسات السابقة ركزت على واقع إدارة الإمداد على مجموعة من المتغيرات التي لها علاقة مباشرة أو غير مباشرة بالمتغير التابع

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الدراسات السابقة.

### \*مجال الاستفادة من الدراسات السابقة :

من خلال الإطلاع على الدراسات السابقة توقفنا على العديد من النقاط التي شكلت مجالاً من الاستفادة حيث تمثلت

تلك النقاط في ما يلي:

- تعتبر الدراسات السابقة قاعدة أساسية في انطلاق الدراسة وخاصة عند تحديد الإشكالية.
- مساعدة على ضبط متغيرات الدراسة.
- أخذ توقعات أولية لنتائج الدراسة الحالية، الشيء الذي ساعد في بناء الفرضيات.
- الإطلاع على مختلف المناهج المستخدمة مما فتح المجال للباحث في إعداد المنهجية المتبعة.
- ساعدت الباحث في اختيار الأداة المناسبة لاختبار فرضيات الدراسة.
- ساهمت مجمل الدراسات السابقة وبشكل كبير في إعداد الأسئلة المطروحة في المقابلة.
- الاستعانة بالدراسات السابقة كمراجع لإثراء الجانب النظري لدراستنا.

### خلاصة الفصل الأول :

بعد استعراضنا لمختلف المفاهيم النظرية من خلال التطرق لمبشرين في مقدمته تم تناول مجموعة من التعاريف تخص إدارة الامداد و مخاطر إدارة الامداد. أما فيما يخص الدراسات السابقة تم عرضها في المبحث الثاني باعتماد تقسيمها إلى دراسات عربية و الأخرى أجنبية. و لقد تم الاستفادة من هذه الدراسات من حيث تعددها بتوضيح مختلف جوانب المشكلة و توضيح الأسس النظرية لهذا الموضوع من خلال تقديم عدة مزايا من شأنها تقريب العديد من المفاهيم و الأفكار .

## الفصل الثاني :

الدراسة التطبيقية حول اثر مخاطر إدارة  
الإمداد في المؤسسة في ظل جائحة  
كورونا بشركة طاسيلي للخدمات البترولية

حاسي مسعود

## الفصل الثاني : الدراسة التطبيقية حول أثر مخاطر إدارة الإمداد في المؤسسة

### تمهيد

بعد التطرق للفصل الأول من الدراسة للجانب النظري لأثر مخاطر إدارة الإمداد ، وكذا أهم الدراسات السابقة في المجال، في هذا الفصل سنحاول إسقاط الجانب النظري على عين شركة طاسيلي للخدمات البتروولية بحاسي مسعود ولاية ورقلة مبرزين في ذلك المخاطر و أثرها في مؤسسة محل الدراسة.

وفي هذا الصدد سنتطرق إلى تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين أساسين :

- المبحث الأول : يتم التطرق إلى عينة وأدوات الدراسة؛
- المبحث الثاني : عرض النتائج، تحليلها ومناقشتها.



## الفصل الثاني : الدراسة التطبيقية حول أثر مخاطر إدارة الإمداد في المؤسسة

### المبحث الأول: عينة و أدوات الدراسة

يعتبر هذا المبحث مدخلا إلى الدراسة الميدانية لأثر مخاطر إدارة الإمداد في المؤسسة في ظل جائحة كورونا، بحيث يتم عرض مجتمع وعينة الدراسة وأدوات جمع المعلومات.

#### المطلب الأول:عينة الدراسة

نعرض في هذا المطلب تقديم الشركة محل الدراسة، إضافة إلى مجتمع الدراسة والعينة المستهدفة.

#### ➤ أولا : تقديم الشركة محل الدراسة

بالاعتماد على المقابلة ووثائق الشركة (الملحق 1، 2، 3، 4، 5، 6، 7) قمنا بإعداد تقديم لشركة طاسيلي

#### 1.التعريف بالشركة : طاسيلي هي شركة عائلية تأسست في عام 1996، وهي اول شركة خاصة تفتتح مجال الخدمات

البتروولية في الجزائر، تطورت الشركة من شركة عائلية الى شركة تضامن ثم الى شركة أسهم SAP، وهي اول شركة جزائرية خاصة 100% تدخل مجال الخدمات البتروولية، تملك الشركة قاعدة حياة تتربع على مساحة قدرها 60.000 الف متر مربع في المنطقة الصناعية - إرارة 2 - بحاسي مسعود ورقلة، مكنتها خبرتها التي تفوق 20 سنة في مجال الحفر الهيدروليكي من تحقيق قفزة نوعية والانتقال الى مجال حفر ابار البترول الذي كان حكر على الشركات الأجنبية، درست شركة الطاسيلي احتياجات المتعاملين الأجانب وعملت على تعزيز قدراتها بالاستثمار في المورد البشري الذي يعتبر الركيزة الأساسية لشركة فهي تعتمد على كفاءات جزائرية 100%، والجانب الفني والتقني والأمني واللوجستيكي.

حصلت الشركة على شهادة ISO 9001 سنة 2008، وهي ملتزمة بمعايير ISO 14001 الخاص بنظام الإدارة والبيئة، ونظام إدارة الصحة والسلامة المهنية OHSAS 18001.

تركز طاسيلي نشاطها على ثلاثة أنشطة رئيسية :

#### أ\_النقل : مع خبرة الشركة الطويلة في مجال النقل والخدمات اللوجستية، وامتلاك الشركة لأحدث المعدات والأنسب للمهام

المختلفة، يتركز نشاط النقل على نقل الحفارات، نقل المواد، نقل المخيم المتحرك، نقل المنتجات والانابيب وخطوط الانابيب، النقل التقليدي، النقل الاستثنائي (الحجم والوزن)، التعامل مع الرافعات والرافعات الشوكية، حسب كل الظروف (طبيعية، جوية، المسافات طويلة...)، ما كسبها خبرة وأصبحت قادرة على اجراء عمليات النقل الأكثر تنوعا وتعقيدا بفاعلية وكفاءة عالية داخل وخارج البلاد.

#### ب\_هندسة مدنية : يعتمد نشاط "الهندسة" بشكل أساسي على إنجازات المشاريع المتعلقة بصناعة النفط والغاز مثل بناء

منصات الحفر، تعبيد الطرق لمواقع الحفر أو المنشآت النفطية، منصة هبوط الطائرات، تركيب قواعد الحياة، انشاء طرق VRD، بناء سياج، معالجة مستنقع حفر النفط، إدارة النفايات...، مكنتها جودة خدماتها والتزامها بمواعيد الانجاز مكنها من كسب ثقة العملاء.

## الفصل الثاني : الدراسة التطبيقية حول أثر مخاطر إدارة الإمداد في المؤسسة

ت\_ نشاط الحفر : نشاط الحفر المتمثل في بناء آبار للبحوث الأساسية لمصادر المياه في صناعة النفط والزراعة وكذلك الحفر الفني، إعادة تأهيل آبار المياه، الترميم والمعالجة الكيميائية والميكانيكية، الاشراف الجيولوجي لتنقيب عن النفط، وصيانة معدات ومواد الحفر.

إن التركيز على العملاء والخبرة والمهارات واحترام التزاماتها وإتقان وسائل الإنتاج سمحت لـ TASSILI بالنجاح في المشاريع.

### 2.اهداف الشركة<sup>1</sup> :

أ- الاستثمار في صناعة معدات الحفر من خلال تطبيق مشروع الشراكة بين طاسيلي وبيير الأمريكية؛

ب- تهدف الى توسيع نشاطها في مجال البترول والغاز؛

ت- متابعة سياسة الاستثمار الجديدة المتمثلة في اكتساب معدات انتاج جديدة وتجديد القديمة بالإضافة الى اكتساب شهادات ومطابقة معايير جديدة.

هذه الأهداف إستراتيجية بالنسبة لشركة حيث تسعى من خلالها الى تطوير خدماتها وتحقيق ميزة تنافسية وزيادة حصتها السوقية في ظل المنافسة القوية.

أ- تطبيق برامج تدريب محددة ومتخصصة لجميع المناصب في إطار تطبيق نظام الجودة؛

ب- إخضاع العاملين لبرامج تدريب ما تريكس الذي تتطلبه سياسة الصحة والسلامة والبيئة؛

ت- تحسين مستوى التعليم والظروف الاجتماعية للعاملين.

هذه الأهداف تعتبر اهداف متوسطة الاجل تعكس حرص الشركة على عاملها باعتبارهم مورد بشري تسعى الى الاستثمار فيه من خلال توفير فرص التدريب وتحسين مستواهم التعليمي والاجتماعي.

### 3.رؤية الشركة : تتمثل رؤية طاسيلي في :

ان نكون الرائدة في مجال الحفر المتوسط والعميق وان نصبح المتعامل الأول والشريك الدائم بفضل جودة خدماتنا.

يتبين أن رؤية الشركة واضحة ومقبولة فهي تعبر عن طموحها وتطلعاتها المستقبلية والتزامها بان تكون الرائدة والمتعامل الأول والافضل في مجال الحفر.

<sup>1</sup>سلسيل بن منصور, تأثير جودة الخدمة الداخلية على الإستقرار الوظيفي, دراسة حالة شركة الطاسيلي, 2020,ص22.

## الفصل الثاني : الدراسة التطبيقية حول أثر مخاطر إدارة الإمداد في المؤسسة

### 5. استراتيجية الشركة :

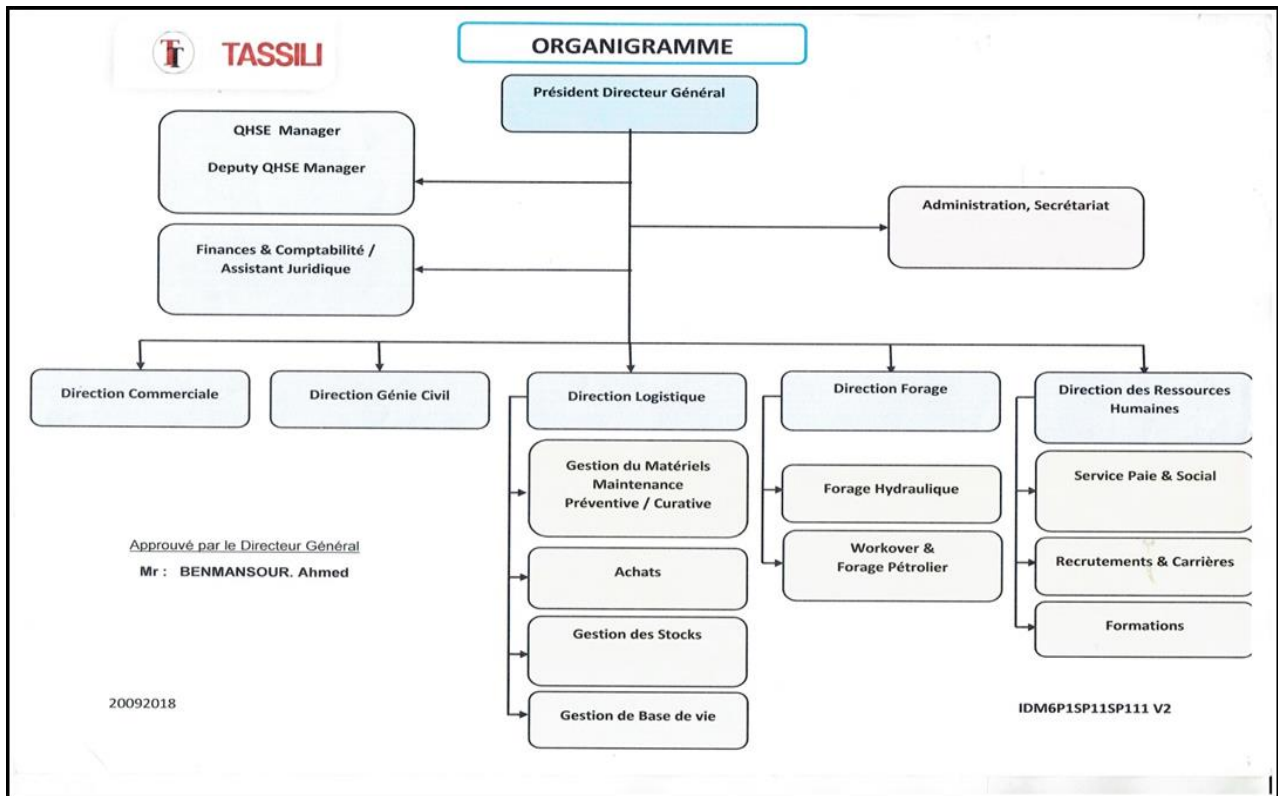
في ظل التنافس القائم في مجال الخدمات البترولية تسعى طاسيلي إلى تعزيز مكانتها في سوق التنافس من خلال تطبيق إستراتيجيتها الرئيسية إلا وهي إستراتيجية التميز من خلال تقديم مجموعة متنوعة ومتميزة من الخدمات تكسبها ميزة تنافسية، تدعمها مجموعة من الاستراتيجيات الفرعية المتمثلة في ما يلي:

— إستراتيجية التوسع فهي تسعى الى توسيع نشاطها داخل وخارج الوطن (تونس، ليبيا، نيجيريا، قطر...);

— استراتيجية التنوع في تقديم مجموعة من الخدمات المتنوعة من حيث النقل و الحفر و الهندسة المدنية و دخولها مجال التصنيع الذي يدخل حيز الخدمة في نهاية 2021.

6. الهيكل التنظيمي: من الملحق رقم (6) نلاحظ أن شركة طاسيلي تتبنى هيكل وظيفي يعكس نشاطاتها الأساسية نوضحه في الشكل التالي:

شكل(1-2) : يمثل الهيكل التنظيمي لشركة الطاسيلي



### المصدر : وثائق الشركة

تم تصميم الهيكل الوظيفي من اجل ان يعكس نشاط المؤسسة حيث يتكون من مستويين مستوى الإدارة العليا المتمثلة في المدير العام ومسؤول الصحة والسلامة وهذا يعكس مدى اهتمام الشركة وحرصها على الصحة والسلامة ما يعزز المركزية في اتخاذ

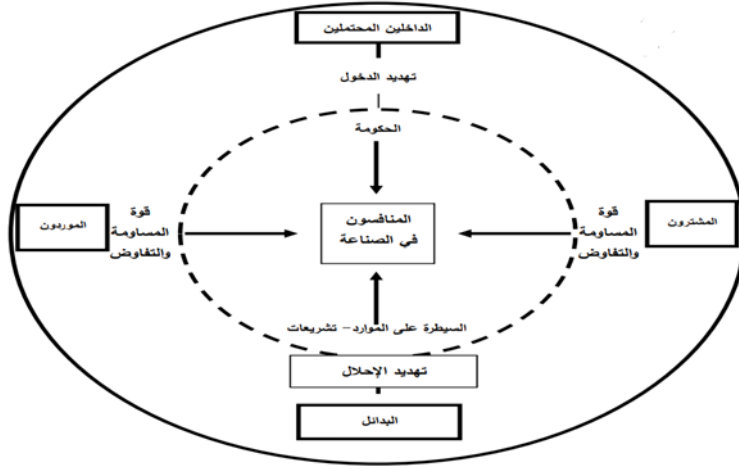
## الفصل الثاني : الدراسة التطبيقية حول أثر مخاطر إدارة الإمداد في المؤسسة

القرارات، والمستوى الوظيفي المتكون من الوظيفية الرئيسية المتخصصة المتمثلة في مصلحة العمليات ووظائف فرعية مساعدة لخدمة الوظائف الأساسية، هذا الهيكل مناسب للشركة فهو ينسق ويربط بين جميع الوظائف داخل الشركة ويسهل عملية الاتصال وانتقال المعلومة بسرعة.

**محيط شركة طاسيلي** : لمعرفة موقع وقوة الشركة في السوق وقوة منافستها نقو بتحليل أهم عناصر السوق الخارجي وفقا لنموذج أوستن الخاص بتحليل الصناعة والتنافس في الدول النامية:

تصرفات الحكومة تؤثر في بيئة التنافس في الدول النامية فالحكومة قد تتدخل في تحديد الاسعار والتكاليف بمنح إعانات ومزايا اراضي مجانا او منخفضة او بإجبار سعر رمزي مما يادي إلى التغيير في بيئة التنافس حيث تأثر تصرفات الحكومة في قوى التنافس الخمس كما موضح في الشكل رقم (2-2)<sup>1</sup>:

شكل رقم (2-2) : يمثل إطار تحليل بيئة الصناعة في الدول النامية (نموذج أوستن)



المصدر: Austin.J.E, Managing in developing contries, (The Free Press, New York, 1990),

P32.

أ- المنافسون الجدد : تأثير تصرفات الحكومة على حواجز الدخول إلى السوق: تتحكم الحكومة في تسهيل أو تعقيد عمليات دخول المنافسين الجدد إلى الصناعة من خلال تعقيد عملية الحصول على تراخيص، لعل أكبر عائق امام المستثمرين الأجانب هو قاعدة 49/51، ومنح التأشيرات للمستثمرين، وأيضاً هنالك عائق ضخامة راس المال فالاستثمار في المجال البترولي يحتاج الى رأسمال ضخم والى خبرة طويلة في هذا المجال، اما من ناحية نشاط النقل والهندسة المدنية التمثل في شركات المناولة التي تشارك سوناطراك في بعض الخدمات التي لا تحتاج الى راس مال معتبر فقد دعمتها الدولة بمنح قروض للمستثمرين المحليين وكذا انفتاح سوناطراك عليها لتشجيع المنتج المحلي؛

<sup>1</sup>-Austin.J.E, Managing in developing contries, (The Free Press, New York, 1990), P32

## الفصل الثاني : الدراسة التطبيقية حول أثر مخاطر إدارة الإمداد في المؤسسة

ب- المنافسون الحاليين : يعتبر السوق البترولي الجزائري سوق تنافسي ويعرف مزاحمة شديدة بين الشركات الأجنبية والوطنية تتحكم شركة سوناطراك الوطنية في السوق وهي المسؤولة على ابرام العقود التعاون والتشارك ونشاط طاسيلي هو نشاط تكميلي لشركة سوناطراك، تحظى طاسيلي بأفضلية على الأجنبي فهي تتعامل بالدينار الجزائري وهذا يدعم سياسة الدولة ما يعطيها افضلية على الشركات الأجنبية في الفوز بالمنقصات المبرومة مع سوناطراك في مجال الحفر، وقد حصلت طاسيلي على امتيازات نقل المعدات مع سوناطراك وشركائها الأجنبي خارج وداخل البلاد على غرار:

NABORS, GULF KEYSRONE, WEATHERFORD, CNPC, IPDC

DELMA,

ت- المنتجات البديلة : بسبب الظروف التي يمر بيها سوق النفط من تراجع الطلب ووفرة العرض التي دفعت الدولة الجزائرية الى خفض انتاجها وتفكيرها بجدية في مستقبل الطاقات المتجددة التي تعتبر بديل للطاقة التقليدية وبعد التزامها بتطبيق توصيات اتفاق باريس للمناخ "كوب 21"، التي تهدف الى احتواء الاحتباس الحراري العالمي الناتج عن استغلال الطاقة التقليدية، ونتيجة لهذي الأسباب تتجه الحكومة الجزائرية الى تشجيع ودعم الاستثمار في الطاقات المتجددة بديلا عن الطاقة التقليدية، وبما أن نشاط شركة طاسيلي مرتبط مباشرة بالقطاع البترولي وانخفض في نشاط البترولي سوف يؤثر ويؤدي الى خفض نشاط الشركة، لكن هذا التهديد منخفض نسبيا؛

ث- الموردون : يتميز بقوة تفاوضية عالية جدا لأنهم يمارسون ضغوطات على الشركة من خلال ارتفاع الأسعار والتحكم في جودة السلع ولان منتجاتهم تعتبر مدخلات مهمة للصناعة وعدم وجود بدائل، فشركة طاسيلي تتعامل مع الموردين الصينيين عندما يتعلق الامر بمنتجات ذات أسعار منخفضة، والموردين الامريكان عندما يتعلق الامر بمنتجات ذات جودة، تؤثر الحكومة من خلال القيود التي تفرضها عند اقتناء الموارد والرقابة على الاستيراد والرسوم الجمركية، كما تضع الدولة الجزائرية مجموعة من القوانين التي تعيق نشاط الشركة المتمثل في شروط اقتناء المعدات البترولية مثل الحفارات فتشترط الحكومة الجزائرية ان تكون حفارة جديدة تماما وغير مستعملة وهذا يعتبر عائق أمام شركة طاسيلي في حين أن الشركات الأجنبية لا تخضع لهذا القانون؛

ج-المشترتون : تتميز بقوة تفاوضية عالية جدا لأنهم يمارسون ضغوطات على الشركة من خلال جودة الخدمات والصحة والسلامة البيئية، وقد ابرمت طاسيلي عقود حفر ابار مع:

Sonatrach, SINOPEC, REPSOL, CNPC, ANADARKO, IPDC, PTTEP, BMS, CEPSA,

ISG, GAZPROM, FCP, EON, BG.

تضغط الدولة الاجزائرية من خلال دفتر الشروط حيث تركز على الصحة والسلامة البيئية وجودة الخدمة.

## الفصل الثاني : الدراسة التطبيقية حول أثر مخاطر إدارة الإمداد في المؤسسة

وعليه فإن المنافسة في سوق الخدمات البترولية على أساس الجودة والصحة والسلامة البيئية كذلك هذا النوع من المنافسة قوي جدا، شركة طاسيلي تعاني من منافسة قوية جدا حيث يجب عليها ان تكون في مستوى المنافسة حتى تستطيع الاستمرار والبقاء، وهذا ما يفسر تبني الشركة لاستراتيجية التمييز.

### المطلب الثاني: أدوات الدراسة.

يعتمد تحقيق نتائج دراسة دقيقة في مجالها التطبيقي على موضوعية المنهج المعتمد، و لتحقيق أهداف الموضوع المعتمد المرجوة تم الاعتماد على مجموعة من الأدوات لجمع بيانات على :

#### الفرع الأول : المقابلة

تعتبر المقابلة من أهم الأدوات لجمع البيانات، واعتمدنا عليها في هذه الدراسة لجمع المعلومات و البيانات التي من خلالها يمكن معرفة مدى سيرورة العمل و كيفية إدارة المؤسسة لإمداداتها.

#### الفرع الثاني : الوثائق

تعتبر هذه الاداة مكملة لجميع الادوات الاخرى المستخدمة في جمع بيانات المؤسسة العامة و الخاصة المتعلقة بموضوع الدراسة . و بما ان أدوات الدراسة مهمة جدا من أجل التمكن من توسيع في إدارة إمدادات المؤسسة في ظل جائحة كورونا قمنا بمقابلة شخصية مع 3 مسؤولين في مؤسسة الطاسيلي وهم :

- رئيس مصلحة الموارد البشرية
- مسؤول المشتريات
- مسؤول العلاقات الخارجية

حيث قمنا خلال هذه المقابلات بالتطرق الى بعض الأسئلة بشكل مفتوح و مباشر للحصول على أجوبة واضحة و معلومات بأكبر عدد ممكن و بالتالي الحصول على نتائج صحيحة . و في النهاية تمكنا من الوصول إلى نتائج واضحة في ما يخص مدى تأثير مخاطر المستخدم إدارة الامداد في ظل جائحة كورونا و كيفية مواجهة مختلف تحدياتها .

## الفصل الثاني : الدراسة التطبيقية حول أثر مخاطر إدارة الإمداد في المؤسسة

أولاً: تعريف المقابلة .

هي عملية تتم بين الباحث و شخص آخر أو مجموعة أشخاص، حيث يقوم الباحث من خلالها بتصميم و طرح الأسئلة التي يرغب في الحصول على معلومات حولها و التي تكون في مجال بحثه حيث تكون هذه الأسئلة مفتوحة (غير محددة الاجابة ) أو مفتوحة (محددة الاجابة ) و يتم تسجيل إجاباتهم على الأسئلة المطروحة و التوصل الى استنتاجات بشأن موضوع الرسالة البحثية .

ثانياً : خطوات إجراء المقابلة .

- 1- تحديد هدف المقابلة : أي يجب أن يكون الباحث محمدا لغرض قيامه بالمقابلة و الأمور التي يريد مناقشتها و تحقيقها و المعلومات التي يريد جمعها قبل إجراء المقابلة .
- 2- أهمية المقابلة : تتمثل أهمية المقابلة في البحث العلمي في العديد من النقاط التي نوضحها كالتالي:
  - تساعد المقابلة في الحصول على مجموعة كبيرة من المعلومات عن الموضوع محل الدراسة .
  - استخدام الوسائل السمعية و البصرية في الحصول على المعلومات، و بالتالي ستضمن دقة النتائج .
  - تحقيق عنصر المرونة في جمع البيانات الخاصة بالبحث العلمي .
  - المساعدة الكبيرة في ملاحظة سلوك الشخص الخاضع للملاحظة و بالتالي جمع بيانات صحيحة.

## الفصل الثاني : الدراسة التطبيقية حول أثر مخاطر إدارة الإمداد في المؤسسة

### المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة و مناقشتها.

من خلال هذا المبحث سنتطرق إلى تقديم ما توصلنا إليه خلال فترة التبرص بخصوص تأثير مخاطر إدارة الإمداد على مؤسسة الطاسيلي في ظل جائحة كورونا بعرض بيانات المقابلة الشخصية ثم تحليلها و عرض نتائجها.

#### المطلب الأول: عرض وتحليل بيانات المقابلة .

بعد قيام الباحث بطرح الأسئلة على مسؤولي الموارد البشرية و المشتريات و العلاقات الخارجية لمؤسسة الطاسيلي و جمع المعلومات المراد الوصول إليها سنستعرض كل الأسئلة وفق الجواب المقدم من المستجوبون و هم مسؤولي شركة الطاسيلي . و الحمد لله على حسن استقبالهم لنا و مساعدتهم لنا للوصول الى النتائج المرغوب فيها و من أجل التمكن من التوسيع في تأثير مخاطر إدارة الامداد في ظل جائحة كورونا و كيفية مواجهتهم لها ، حيث قمنا بطرح مجموعة من الأسئلة بشكل مفتوح بهدف الحصول على إجابات و معلومات واضحة و دقيقة .

هنا سنعرض عليكم الأسئلة التي قمنا بطرحها على كل من رئيس مصلحة الموارد البشرية و مسؤولي المشتريات و العلاقات الخارجية للشركة مع أجوبتهم المقدمة لنا ، كما سنقوم بتقديم تحليل لكل سؤال من رصيدنا المعرفي بعد تقييم المقابلة التي قمنا بتقسيمها إلى محورين :

#### المحور الأول: مقابلة حول إدارة الامداد:

س1 : هل لديكم معرفة جيدة لمفاهيم إدارة الإمداد؟

ج1: نعم لدينا معرفة بمفاهيم إدارة الإمداد .

تحليل1: من خلال إجابة هذا السؤال نستنتج أن المؤسسة على تواصل جيد مع رؤساء مصالحها ,فمعرفة الموظف لمفاهيم إدارة الإمداد ناتج إيصال هذه المفاهيم من قبل الادارة و هذا يهدف تسهيل ظروف عملهم.

س2: لديكم فكرة عن فوائد و مزايا إدارة الإمداد في مؤسستكم؟

ج2: نعم ومن بين الفوائد هي الإمداد الجيد و المناسب لإدارة الموارد البشرية و استغلالها بالشكل الأمثل.

تحليل2: إن معرفة الأفراد بمزايا و فوائد تطبيق إدارة الإمداد دليل على حرصهم على أهميتها و ضرورة و جودتها في نظام تسيير المؤسسة.

س3: تخضع مؤسستكم الى وضع خطة للإمداد بناء على نتائج و تحليل عناصر المحيط الداخلي و الخارجي؟

ج3: نعم بشكل سنوي ذلك بناء على عدد المشاريع المحددة في السنة و نسبة احتياجاتهم للموارد.

تحليل3: جواب هذا السؤال يقودنا الى القول بأن المؤسسة تطبق بشكل جذري إدارة الإمداد فهي تتبنى وضع خطط و استراتيجيات لإمداد المؤسسة بأحسن الموارد من حيث الجودة لتضمن المنافسة الشرسة و هذا بهدف التقدم و التطوير.



## الفصل الثاني : الدراسة التطبيقية حول أثر مخاطر إدارة الإمداد في المؤسسة

س 4 : ما علاقة الامداد بالتكنولوجيا و هل تعتبر نتائجها فعالة بالنسبة لادارة الامداد

ج 4 : تساعدنا التكنولوجيا في ادارة مواردنا بذلك حيث تساعد في التخزين و حفظ الموارد الكيميائية و المعلومات و عدة موارد اخرى .

التحليل 4 : نستنتج من هذا الجواب أن العلاقة بين الموارد هي علاقة طردية حيث كلما زادت التكنولوجيا تطورا سهل عمل إمداد المؤسسة بمواردها بأقل تكلفة .

المحور الثاني: مقابلة حول مخاطر إدارة الإمداد:

س1: هل حدثت حالة تعرض فيها المورد الأساسي إلى الإفلاس أو واجهتم صعوبات مالية في جائحة كوفيد؟

ج1: نعم، فقد فقدنا مورد صيني رئيسي نتيجة إفلاسه و لكن سرعان ما اعتمدنا على شريك جديد.

التحليل1: اعتماد استراتيجية التغيير لإدارة مخاطر الإمداد في جائحة كورونا يعتبر حلا استراتيجيا لمواجهة هاته الصعوبات.

س2: هل كان لخلافات العمل تأثير مباشر على عمليات الإمداد؟

ج2: تحدث الخلافات في أماكن العمل لكن في مؤسستنا لا نجعل هذه الخلافات تصل إلى درجة التأثير على إمدادات الشركة.

التحليل2: يوضح لنا هذا الجواب أن إدارة الموارد البشرية بالشكل الاستراتيجي الصحيح يقلل من أثر مخاطر إدارة الإمداد على المؤسسة .

س3: كيف أثرت سوء جودة الموارد على عملية الإمداد.

ج3: أثرت عملية الإمداد على الجودة حيث أن مؤسستنا استغنت على بعض قطع المواد المستوردة من الخارج و توجهت الى القطع المنتجة محليا التي تعتبر عامة أقل جودة من القطع الأوروبية.

التحليل3: نستنتج من هذا الجواب أنه يمكن خفض جودة المواد الأولية لتفادي وقف نشاط المؤسسة .

س4: كيف كانت ردة فعلكم على إدارة المخزون في بداية جائحة كورونا؟

ج4: باشرنا مباشرة في عملية مراجعة و تقييم المخزون حيث قمنا بتحديد المواد اللازمة لاتمام 5 مشاريع قادمة كاملة لكي لا يتوقف نشاط المؤسسة تحت أي ظرف.

التحليل4: نستنتج من هذا الجواب انه يجب التنبؤ بعدد الزبائن القادمة رغم تواجد خطر ادارة الامداد لتلبية حاجاتهم و هذا لتفادي توقف نشاط المؤسسة.

المحور الثالث: أثر مخاطر إدارة الإمداد:

س1: كيف واجهتم ندرة السلع الناتجة عن جائحة كورونا و توقف أو إفلاس بعض الشركات؟

ج1: كنا مجبورين على تغيير أو إستبدال الموردين الذين ضاعف و أسعار منتجاتهم .

## الفصل الثاني : الدراسة التطبيقية حول أثر مخاطر إدارة الإمداد في المؤسسة

التحليل1: من هذا الجواب نستنتج لتجنب مخاطر التكلفة العالية لإمدادات الشركة يجب تغيير أو البحث عن موردين آخرين على حسب المخطط المالي للمؤسسة.

س2: في أي مجال ترون أن جائحة كورونا أثرت عليكم بشكل مباشر على حسب تقييمكم؟

ج2: جائحة كورونا أثرت من جانب الوقت بشكل كبير حيث أجلت مجموعة من المشاريع بعدة أشهر.

التحليل2: نرى أن جائحة كورونا أثرت بشكل مباشر على وقت إقتناء المواد الأولية للشركة أي أن هذا الجواب يوضح أنه كان لجائحة كورونا تأثير مباشر على إدارة الإمداد .

س3: هل كان هناك فرق كبير في عدد المشاريع المنجزة قبل و بعد جائحة كورونا؟

ج3: نعم أكيد قبل جائحة كورونا كنا نحقق أهدافنا المطلوبة في السنة أما في موجة جائحة كورونا حققنا 1/3 من فرق نتائج قبل جائحة كورونا.

التحليل3: نستنتج من هذا الجواب أن جائحة كورونا أثرت بشكل مباشر على عدد إمدادات المشاريع حيث قل عددها بشكل كبير و واضح.

س4: كيف أثرت جائحة كورونا على تحديد موعد استلام الطلبات من السلع المستوردة من الخارج؟

ج4: نعم أثرت بشكل واضح حيث تعرضنا عند طلب سلعة إلى رفض تحضيرها في الوقت المحدد لأن العميل المتعامل معه فقد عملائه فاضطرنا الى رفض التعامل مع عميلنا و اضطرنا الى البحث عن عميل آخر.

التحليل4: نستنتج من هذا الجواب أن جائحة كورونا أثرت بشكل مباشر على إمدادات الموارد للمؤسسة حيث اضطرنا إلى تأجيل موعد انطلاقة مشاريعها.

س5: هل أثرت جائحة كورونا على تقييم العملاء المسؤولين عن إمداد الشركة بالسلع و الخدمات ؟

ج5: نعم في جائحة كورونا قمنا بتغيير معايير اختيار عملائنا و ذلك حسب الملحق

التحليل5: نستنتج أن إدارة المخاطر لها علاقة مباشرة و تؤثر بشكل واضح على إدارة الإمداد حيث تغير إدارة المخاطر استراتيجية إدارة الإمداد المعمول بها في المؤسسة.

س6: هل واجهتم من قبل استلام سلع غير مطابقة للمواصفات المطلوبة من خارج الوطن؟ و كيف واجهتم ذلك؟

ج6: نعم , قمنا بمواجهته بحيث قمنا باستلامها في بعض الأحيان في حالة كانت يمكن تعويضها بالمطلوبة مسبقا و أحيانا نقوم بإرجاعها إذا كانت مواصفاتها لا يمكن تعويضها أو تطابقها.

التحليل6: نستنتج أن للمؤسسة القدرة على مواجهة المخاطر بفعالية حيث أنها تعوض إذا أمكن مواردها الأولية بأخرى إن ألزم بهدف تقليل الخسائر و تكملة المشاريع في الوقت المحدد و المشروط.

س7: نظرا لانخفاض سعر الدينار الجزائري في ظل جائحة كورونا كيف أثر ذلك على إدارة إمداد المؤسسة؟

ج7: أكيد أثرت علينا هذه الظاهرة المالية، بما ان المؤسسة تحول أموالها من الدينار الجزائري إلى الدولار زادت نسبة إنفاق المؤسسة لأموالها

## الفصل الثاني : الدراسة التطبيقية حول أثر مخاطر إدارة الإمداد في المؤسسة

التحليل7: نستنتج من هذا الجواب أن قيمة العملة المالية تؤثر بصفة مباشرة على الإمدادات المالية للمؤسسة في حالة ارتفاعها أو انخفاضها.

س8: كيف تفاديتم مخاطر إدارة المخزون في ظل جائحة كورونا؟

ج8: غيرنا بعض استراتيجيات مراقبة المخزون حيث أصبحنا نراقب المخزون شهريا.

التحليل8: نستنتج من هذا الجواب أن زيادة عدد مراقبة المخزون و مقارنته مع الأهداف التي تريد المؤسسة تحقيقها .

س9: ماهي نقاط الضعف التي واجهتموها في انقطاع التمويل؟

ج9: أكدد كان عدد العملاء و الزبائن المتعامل معهم في نقصان مقارنة بوضعية المؤسسة قبل كورونا.

التحليل9: نستنتج من هذا الجواب أن جائحة كورونا شكلت تهديد على سيرورة نشاط المؤسسة.

س10: هل نسبة العملاء و الزبائن في وقت جائحة كورونا كانت في زيادة أو نقصان؟

ج10: أكدد انقطاع النقل و فقدان عملائنا المسؤولين على هذا النشاط.

التحليل10: نستنتج من هذا الجواب أن محدودية إمدادات النقل على المستوى العالمي كان له تأثير مباشر على إمدادات الشركة بمواردها.

س11: ما طبيعة مشاكل التي واجهتموها مع الموردين و الزبائن في ظل جائحة كورونا ؟

ج11: واجهنا عدة مشاكل في هذا المجال منها :

إفلاس بعض الموردين

ندرة السلع و المواد الأولية مما أدى الى الاستغناء على خدمات بعض العملاء

وقف نشاط نقل السلع و ترخيصه لشركات معينة في العالم فقط

التحليل11: نستنتج من هذا الجواب أن المنافسة بين العملاء قلت مما أجبرت المؤسسات على التعامل مع عملاء معينين و هذا ما يجعل المؤسسة تتحمل التكاليف المرتفعة.

## الفصل الثاني : الدراسة التطبيقية حول أثر مخاطر إدارة الإمداد في المؤسسة

### المطلب الثاني : نتائج المقابلة.

بعد تحليلنا لمعطيات المقابلة توصلنا إلى مجموعة من النتائج يمكن تلخيصها في مايلي:

لاحظنا من خلال الإجابات و الوثائق المطروحة أن شركة الطاسيلي تأثرت بشكل كبير و سلبي بجائحة كورونا و قد قامت شركة الطاسيلي عملت بتدابير وقائية خففت من حدة تأثيرها بالجائحة .

وقد واجهت شركة الطاسيلي عدة مخاطر في الإمداد من عدة مجالات منها النقل الذي أثر على عملية استيراد المنتجات الأولية و صعوبات من ناحية العملاء و الموردين حيث فقدت عدة عملاء نظرا لإفلاسهم أو تغييرهم لخدماتهم الأساسية , و ارتفاع تكاليف المنتجات و الخدمات الأولية . و فسخ مجموعة من عقود خدماتها مع زبائنهم نظرا لعدم قدرتهم على تحمل تكاليفها المرتفعة . أما بالنسبة للمورد البشري فقد واجهت الشركة فقدان أغلب عمالها بسبب الوفاة أو المرض بكورونا. وللتقليل من هذه المخاطر اعتمدت شركة الطاسيلي على تخطيط استراتيجيات لإدارة هذه المخاطر فتبنت استراتيجيات توظيف بديلة لمواجهة مخاطر فقدان عمالها بسبب الجائحة و تطوير عدة استراتيجيات الإمداد كاستراتيجية التوريد, البيع ، النقل و التوزيع و اختبار العملاء على حسب معايير محددة تتماشى مع اهداف الشركة .

لكن الحكم على مستوى تأثير مخاطر إدارة الإمداد على المؤسسة في ظل جائحة كورونا يعتبر تأثيرا سلبي جدا على جميع الأصعدة ولكن مؤسسة الطاسيلي استجابت لاستراتيجيات إدارة المخاطر لإمدادها بالموارد الضرورية لها.

وفي الأخير يمكن القول بأن دراستنا في مؤسسة الطاسيلي كانت إيجابية إلى حد كبير و النتائج التي تحصلنا عليها توافقت بشدة مع الفرضيات التي طرحناها في المقدمة.

### خلاصة الفصل الثاني :

تطرقنا في هذا الفصل إلى واقع تأثير مخاطر إدارة الإمداد على شركة الطاسيلي بحاسي مسعود في ظل جائحة كورونا، من خلال إعداد مقابلة شخصية مع 3 مسؤولين في الشركة و تحليلها ثم تطرقنا إلى عرض نتائج مناقشتها بهدف التوصل إلى إثبات أو نفي فرضيات الدراسة المتمثلة في:

- لمخاطر الإمداد تأثير سلبي كبير على شركة الطاسيلي.
- من تأثيرات مخاطر الإمداد ارتفاع تكلفة سلسلة التوريد.
- عدم مرونة العملاء و فقدان العديد منهم.
- لمواجهة مخاطر إدارة الإمداد يجب تغيير إستراتيجيات سلسلة التوريد لتناسب مع الواقع الجديد للمؤسسة.

خاتمة

### خاتمة :

تناولت هذه المدكرة إشكالية مدى تأثير مخاطر إدارة الإمداد في ظل جائحة كورونا على شركة الطاسيلي للخدمات البترولية، وقد تمت هذه الدراسة باستخدام منهجية إيمراد ، حيث كان الفصل الأول شامل لجميع الأدبيات و المفاهيم التي تخص متغير الدراسة و مجموع من الدراسات التي لها علاقة بالموضوع ، أما بالنسبة للفصل الثاني فشمل كل من الطريقة والإجراءات المتبعة في الدراسة الميدانية، وكذلك عملية تحليل النتائج المتوصل إليها ومنها مناقشتها.

و لكي نسقط تأثير مخاطر إدارة الإمداد في ظل جائحة كورونا ، ومعرفة مدى تأثيرها على شركة طاسيلي، توصلنا إلى مجموعة من النتائج المتمثلة فيما يلي:

### أولاً: النتائج.

- تعتبر ادارة الامداد مجموعة من العمليات التي يجب القيام بها لتوفير كل المواد الأولية للإنتاج و إيصالها للمستهلك بأقل التكاليف .
- لإدارة الإمداد عناصر تكمل بعضها البعض ولا يمكن تجاهل أي عنصر منهم اذ يحدث خلل في سلسلة التوريد و يصعب حل هذه المشكلة .
- تهدف ادارة الامداد الى تسيير موارد المؤسسة بصورة فعالة لتحقيق أهداف المؤسسة .
- تتمثل مخاطر إدارة الامداد في المؤثرات السلبية الموجهة لنشاط الامداد حيث تشكل هذه المخاطر تهديدا مباشرا لدورة حياة المؤسسة حيث تختلف هذه المخاطر باختلاف نشاط المؤسسة و الكوارث الطبيعية و الجوانب الاقتصادية و السياسية .
- تهدف إدارة مخاطر الامداد الى تحديد الخطر الرئيسي الذي يهدد لوجيستيات المؤسسة و هذا للتقليل من حدته .
- هناك مرحلتين لإدارة مخاطر الإمداد و هما الاستعداد الآلي للخطر و التنظيم الهيكلي للخطر و قد يكون هناك طرف ثالث خارجي .
- تبين الدراسة ان استخدام استراتيجية التنبؤ و التغيير من طرف المؤسسة لهما دور كبير في التقليل من حدة التأثير مخاطر ادارة الامداد .
- يكمن تأثير مخاطر ادارة الامداد في ظل جائحة كورونا على جميع عناصر سلسلة التوريد .

## خاتمة

### ثانيا: التوصيات.

بناء على ضوء نتائج الدراسة تم التوصل الى العديد من التوصيات أهمها :

1. لمواجهة تأثير مختلف مخاطر ادارة الامداد في جميع المؤسسات الاقتصادية بحجمها و شكلها و نوعها يجب أن تتبنى هذه المؤسسة فكرة تطبيق إدارة المخاطر لإنقاذ المؤسسة من أي تهديد مباشر أو غير مباشر.
2. يجب على المؤسسات الاقتصادية أن تغير من استراتيجياتها المعتمدة و تقوم بإنشاء استراتيجيات جديدة تتماشى مع المتغيرات الخارجية و الداخلية.
3. على مؤسسة الطاسيلي إنشاء مصلحة خاصة بإدارة المخاطر لتفادي مركزية و عشوائية اتخاذ بعض القرارات.

### ثالثا: آفاق الدراسة:

بعد قيامنا بدراستنا توضح لنا أن موضوعنا ثري جدا ولا يمكن الاحاطة به من كل الجوانب في دراسة واحدة لذلك هذه بعض المواضيع التي نقدمها كمقترح للتوسيع فيها مستقبلا :

- علاقة الادارة الاستراتيجية بمواجهة مخاطر ادارة الامداد .
- علاقة ذكاء الأعمال بإدارة سلسلة التوريد.
- تأثير الجودة على إدارة الإمداد .
- أهمية الاتصال في إدارة مخاطر الإمداد .



## قائمة المراجع والمصادر

## قائمة المراجع

### المراجع العربية :

ممدوح عبد العزيز الرفاعي، أساسيات إدارة سلاسل التوريد، مجلة إدارة الأعمال، جمعية إدارة الأعمال العربية، العدد114، 2006، مصر  
فادي بن سعود الفياض، المخاطر والمخاوف في إدارة سلاسل الإمداد 07 02، 2019 .  
الرفاعي، ممدوح عبد العزيز، إدارة سلاسل التوريد: مدخل تحليلي، مكتبة عين شمس، 2006.

### المراجع الاجنبية :

- Rudderger M. Klingenberg, N&Kronhumn, K., Collaborative Supply Chain Planning Using Electronic marketplace”, Integrated Manufacturing system , Vol.13, No.8, 2002, p.597.
- Mentzer ,J.T.Davis ,D. Golicic ,S. & McCarthy ,T. (2003). The impact of E-commerce on supply chain relationships ,International Journal of physical distribution and logistics management.p60.
- Austin.J.E, Managing in developing contries, (The Free Press, New York, 1990), P32
- Manuj, I., & John T, M. (2008). Global supply chain risk management strategies. *International Journal of Physical Distribution et logistics Management, 38(3), 197.*
- Szymonik, A. (2014). International Logistics .*LODZ University of Technology Press, (pp. 105-106).*
- Manuj, I., & John T, M. (2008). Global supply chain risk management strategies. *International Journal of Physical Distribution et logistics Management, 38(3), p197.198.*
- Harrison, A., & Remko van, H. (2008). *Logistics Management and Strategy: Competing through the supply chain (Third ed.). England: Pearson Education Limited.p09.*

### المذكرات والرسائل الجامعية :

- عزوز منير أثر فعالية سلسلة التوريد على أداء العمليات الإنتاجية في المؤسسات الصناعية: دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الجزائرية .كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف مسيلة، الجزائر.

الملاحق



### TASSILI SPA CONTEXTE ET ENJEUX

Après sa création en 1996, TASSILI SPA n'a cessé de veiller au respect des valeurs qu'elle s'est fixées à savoir :

- ✓ Le respect des engagements fixés.
- ✓ L'intégrité de son encadrement.
- ✓ La ponctualité envers nos partenaires.
- ✓ L'honnêteté dans nos relations avec les tiers.

L'entreprise réalise sur le territoire national des travaux de forages hydrauliques profonds, des activités de workover dans le domaine pétrolier et ambitionne de pénétrer dans le domaine de forage pétrolier

Toutes ces activités comportent également des travaux de Génie Civil et construction.

Ce contexte induit des particularités en ce qui concerne la typologie de la clientèle (Administration et particuliers pour le forage hydraulique – Société pétrolière pour le workover, le forage pétrolier et hydraulique) et fait que TASSILI SPA est très souvent mise en concurrence sur un marché caractérisé par la politique du moins disant et / ou mieux disant qui tient compte du niveau de qualification ainsi que les systèmes de management en place.

En interne, TASSILI SPA doit gérer avec une attention particulière le facteur humain (qualification, connaissances et comportements).

Sur le plan environnemental, trois aspects sont à prendre en charge de façon prioritaire :

- Les huiles Industrielles générées par l'activité de Maintenance.
- La consommation des carburants.
- Les boues de forage injectées

Sur le plan SST (Santé & Sécurité au travail), TASSILI SPA considère que ses activités présentent un caractère de dangerosité relatif.

Les parties intéressées de TASSILI SPA et leurs exigences sont :

#### Client :

- ✓ Respect des délais et autres exigences (Obligation de conformité).
- ✓ Qualité des travaux (Obligation de conformité).
- ✓ Sécurité des biens et des personnes (Obligation de conformité).

#### Personnel :

- ✓ Sécurité au travail.
- ✓ Conditions de vie sur base ou Rig's.

Le Directeur Général

#### Sous-traitant et Fournisseurs :

- ✓ Clarté dans la communication.

Mr : BENMANSOUR. Ahmed

Le 20 Octobre 2017

#### Autorités et Public :

- ✓ Respect de la réglementation (Obligation de conformité).

30092017

IDM1P1SP11SP111 V1



**TASSILI SPA**  
**DOMAINE**  
**D'APPLICATION DU SMI**



Forage Pétrolier – Workover – Forage de puits hydrauliques – Travaux de Génie Civil associés

Sites : DG / HMD - Base Logistique Irara – Tout les chantiers client

Les situations d'urgence environnementales potentielles liées à ces activités sont les risques de déversement d'huile industrielle, carburant et écoulement de boue de forage.

Au plan SST, le SMI de TASSILI couvre les risques associés aux métiers de l'entreprise et ne porte pas sur les activités de soutien aux employés tel que hébergement et restauration lorsqu'elles sont offertes.

### NON APPLICABILITE :

Tassili n'externalise pas les processus dont les produits et services sont destinées au client (Sous-Traitance) à l'exception du logging, diagraphie et transport.

Les exigences du chapitre 8.3 de la norme ISO 9001 :2015, conception, développement de produits et services – ne sont pas applicables.

TASSILI SPA réalise les travaux de forage et workover sous la responsabilité du client qui fourni les caractéristiques des travaux (points de forage, programme de forage...etc.) confiés y compris pour le génie civil (Plan d'exécution).

L'exigence du chapitre 8.5.1 - f, validation des processus dont les données de sortie ne sont pas vérifiables a posteriori n'est pas applicable car tous les travaux réalisés par TASSILI sont contrôlés avant transfert au client et sont revérifiés avec le client au titre du transfert.

Pour le forage pétrolier et le workover, la conduite et le contrôle des travaux sont contractuellement réalisés sous le pilotage des clients d'où la non applicabilité du paragraphe 8.5.3 : propriété des clients et prestataires externes.

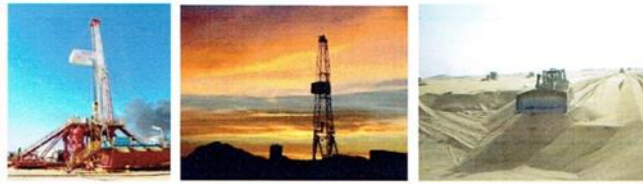
### الملحق رقم (3): سياسة قسم البيئة والصحة والسلامة QHSE



Dans un contexte économique en perpétuel mouvement, TASSILI SPA, ambitionne de développer d'avantage son secteur et de diversifier ses activités et ses clients afin de gagner la place de leader des entreprises algériennes dans le marché et accroître la satisfaction des parties intéressées internes et externes.

TASSILI SPA a l'avantage de posséder un capital humain extrêmement précieux, une meilleure compétitivité et un professionnalisme élevé dans le respect des valeurs d'honnêteté, de confiance et de fidélité, qui constituent les piliers de son système de management intégré (SMI) en répondant aux exigences des référentiels : ISO 9001 : 2015, 14001 :2015 et OHSAS 18001 :2007 ; et cela pour ses services de prestation et service de : **Forage hydraulique, Workover et Forage Pétrolier et travaux de Génie Civil**

## Tassili SPA Politique QHSE



Cette continuité de la démarche de progrès constitue une vision à la fois volontaire et compatible au contexte de l'entreprise, elle repose sur les axes stratégiques suivants :

- Augmentation de la satisfaction de toutes les parties intéressées identifiées.
- Accroître la rentabilité et les performances dans ses projets pour une meilleure efficacité.
- Augmentation du volume d'affaire par le développement de notre professionnalisme et de nos moyens humains & matériels.
- Renforcement du dispositif de sensibilisation et apprentissage de toute personne sous contrôle y compris les prestataires externes.
- Valoriser les compétences de son potentiel humain.
- Améliorer en continue les prestations fournies.

La direction à son plus haut niveau, maintient ses engagements à :

- ✓ Satisfaire & Fidéliser ses clients & respecter leurs exigences formulées.
- ✓ Satisfaire toutes les exigences légales et réglementaires applicables.
- ✓ Assurer l'amélioration continue de son SMI (Système de Management Intégré)
- ✓ Favoriser la prévention des préjudices et atteintes à la santé du personnel et des tiers susceptibles de survenir dans le cadre de nos activités et celles de nos sous-traitants.
- ✓ Protéger l'environnement et prévenir toute pollution afférente à nos activités et à celles de nos sous-traitants.

Cette politique ainsi que les objectifs qui en découlent, seront suivis et revus à chaque fois qu'il est nécessaire en revue de direction pour s'assurer de la pertinence de la présente politique QHSE, de ses objectifs et de l'efficacité du SMI mis en place.

De ma part, je m'engage au respect des exigences, et à fournir toutes les ressources et moyens nécessaires à la mise en œuvre et l'entretien du SMI, ainsi qu'à l'amélioration continue de son efficacité & efficience

Elle est diffusée et expliquée en interne et mise à la disposition des autres parties intéressées aux différents points d'accès à la société.

Le QHSE Manager est chargé de coordonner ce projet et de me tenir informer de son état d'avancement.

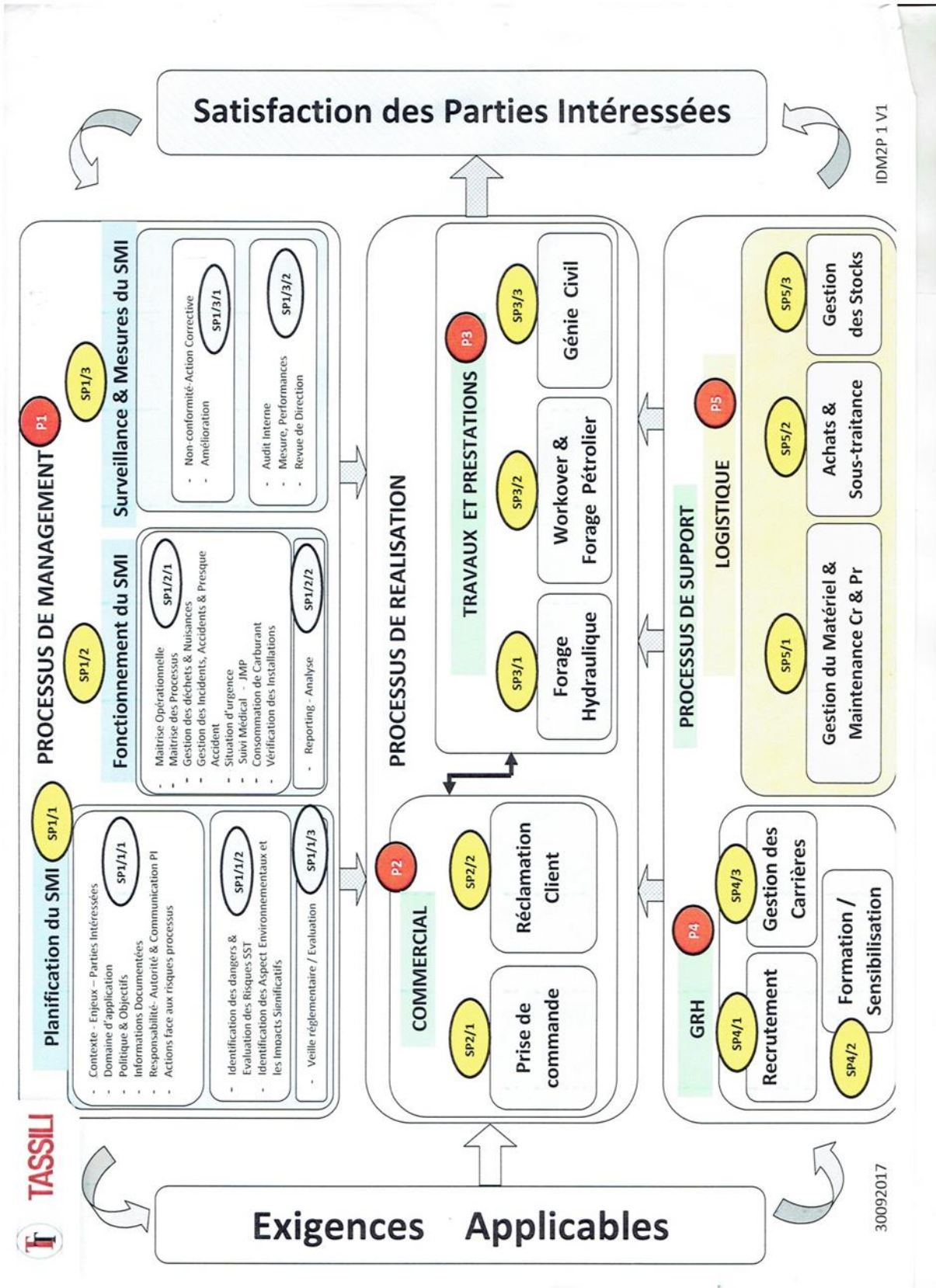
Le Directeur Général

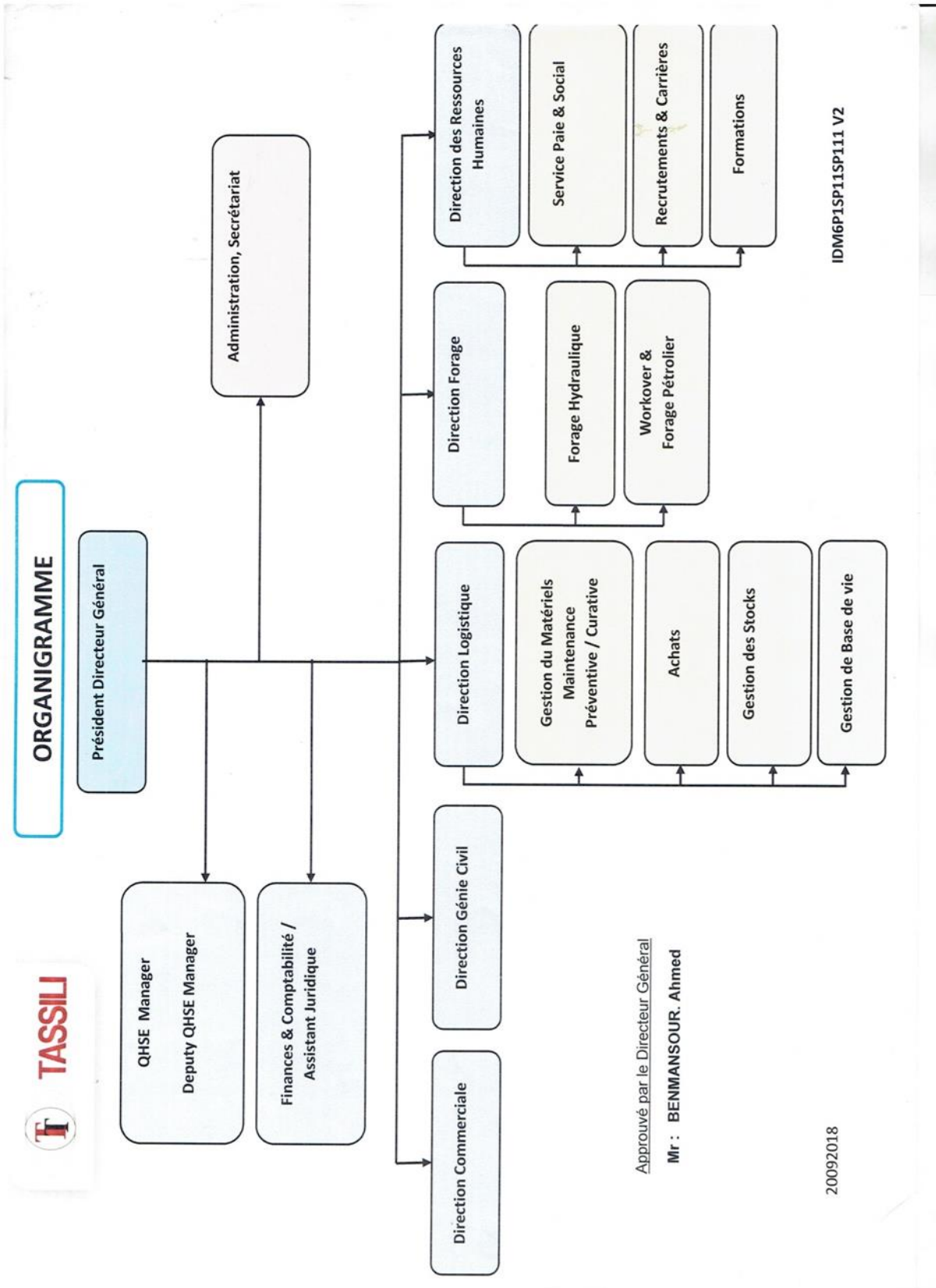
Mr : BENMANSOUR. Ahmed

Le 20 Octobre 2019

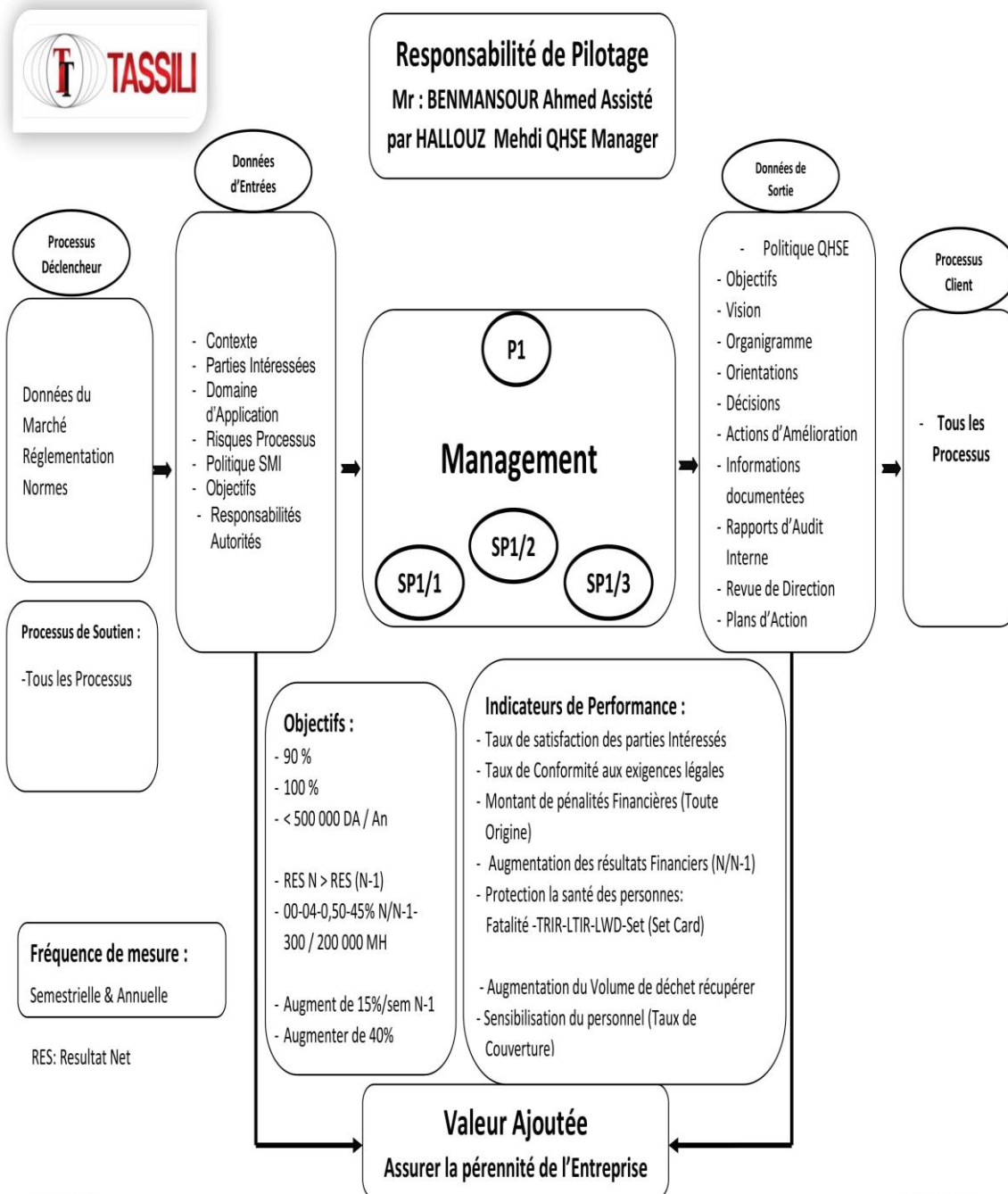
22/10/2019

IDM3P1SP11SP111 V2









30092017

IDM3P1 V1



## PROCEDURE DE MAITRISE DES INFORMATIONS DOCUMENTEES

### 1- DISPOSITIONS GENERALES :

La présente procédure est mise en place pour fixer les modalités de création, de mise à jour et de maîtrise des informations documentées au titre des :

- Chapitre 7.5.3 de la norme ISO 9001/2015.
- Chapitre 7.5.3 de la norme ISO 14001/2015.
- Chapitre 4.4.5 et 4.5.4 de la norme OHSAS 18001/2007.

### 2- DISPOSITIONS PARTICULIERES :

Les informations documentées nécessaires à la conformité et l'efficacité du SMI de TASSILI SPA sont constituées de :

- Documents expliquant la manière de dérouler une activité, une opération ou une tâche. Ils sont représentés par des procédures, mode opératoires et instructions. Ces documents portent la mention : **IDM** (Information Documenté de Méthode).

Les IDM sont applicables après leur approbation par le PDG ou le QHSE Manager qui fixe la date d'application.

- Document nécessaire pour apporter la preuve du fonctionnement efficace du SMI (enregistrement). Ces documents portent la mention : **IDP** (Information Documenté au titre de Preuve).

- Les informations documentées (ID) relative au SMI de TASSILI sont identifiées selon le format suivant porté en bas de page.

Cette identification est complétée par le titre du document en première page.

