

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



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي
الميدان: علوم اقتصادية، علوم التسيير و علوم تجارية
الشعبة: علوم اقتصادية
التخصص: اقتصاد وتسيير بترولي

من إعداد الطالب : عبد الإلاه روابح
بعنوان:

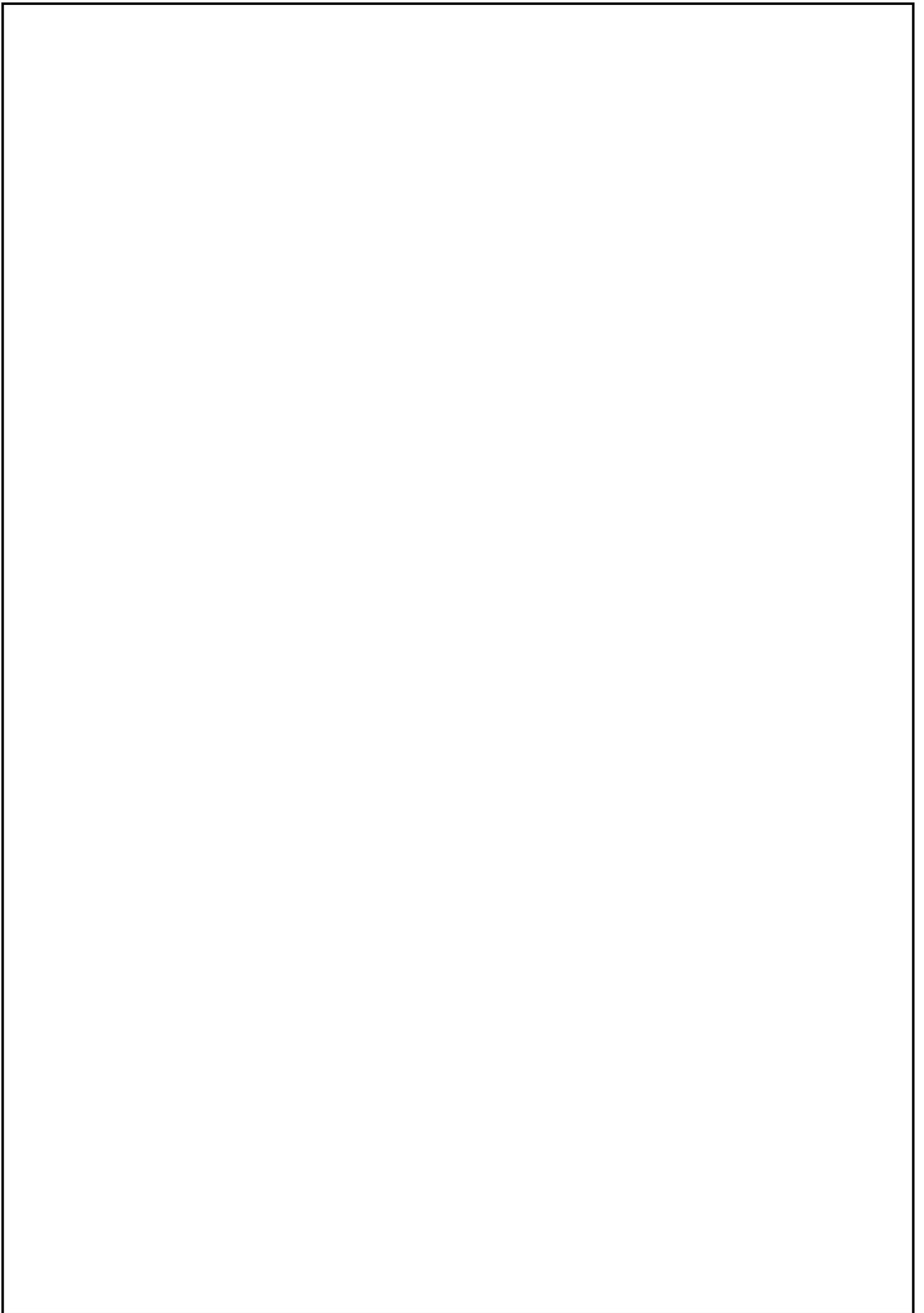
تسيير سلاسل الإمداد وأثره على أداء الشركات النفطية
دراسة حالة شركة T.G.C.T.P مشروع الدبداب

نوقشت و أجزيت علنا بتاريخ: 2014/06/11

أمام اللجنة المكونة من السادة :

الأستاذ/ بن ختو فريد (أستاذ مساعد أ - جامعة قاصدي مرياح ورقلة) رئيسا
الدكتور/ بن قرينة محمد حمزة (أستاذ التعليم العالي - جامعة قاصدي مرياح ورقلة) مشرفا
الدكتور/ دويس محمد الطيب (أستاذ محاضر أ - جامعة قاصدي مرياح ورقلة)مناقشا

السنة الجامعية 2013 / 2014



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



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي
الميدان : علوم اقتصادية، علوم التسيير و علوم تجارية
الشعبة : علوم اقتصادية
التخصص : اقتصاد وتسيير بترولي

من إعداد الطالب : عبد الإلاه روابح
بعنوان :

تسيير سلاسل الإمداد وأثره على أداء الشركات النفطية
دراسة حالة شركة T.G.C.T.P مشروع الدبداب

نوقشت و أجزيت علنا بتاريخ : 2014/06/11

أمام اللجنة المكونة من السادة :

الأستاذ/ بن ختو فريد (أستاذ مساعد أ - جامعة قاصدي مرياح ورقلة) رئيسا
الدكتور/ بن قرينة محمد حمزة (أستاذ التعليم العالي - جامعة قاصدي مرياح ورقلة) مشرفا
الدكتور/ دويس محمد الطيب (أستاذ محاضر أ - جامعة قاصدي مرياح ورقلة)مناقشا

السنة الجامعية 2013 / 201

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قالى تعالى:

"وَقُلْ رَبِّ أَوْخِلْنِي عِرْضَ صِدْقٍ وَأُخْرِجْنِي مَعْرَضَ صِدْقٍ
وَأَجْعَلْ لِي مِثْلَ لَوْثِكَ سُلْطٰنًا نَصِيرًا"

صدق الله العظيم

سورة الإسراء آية 80

الإسراء

الحمد لله الذي وفقنا لهذا ولم نكن لنصل إليه لو لا فضل الله علينا أما بعد

فإلى من نزلت في حقهم الآيتين الكريمتين في قوله تعالى

بسم الله الرحمن الرحيم

{ وقضى ربك أ لا تعبدوا إ لا إياه وبالوالدين إحسانا إما يبلغن عندك الكبر أحدهما أو كلاهما فلا

تقل لهما أفه ولا تنهرهما وقل لهما قولا كريما وانفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل رب ارحمهما

كما ربياني صغيرا { الإسراء 32-33 }

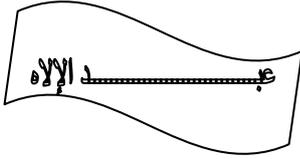
أهدي هذا العمل المتواضع إلى أئمتي ما أملك في الوجود أبي وأمي العزيزين

حفظهما الله لي ...

والى كافة الأهل و الزملاء

وفى الأخير أرجوا من الله تعالى أن يجعل عملي هذا نفعاً يستفيد منه جميع الطلبة

المتربصين المقبلين على التخرج.



الشكر و التقدير

الحمد لله الذي منى علينا بنعمة العقل والصبر وأرشدنا طريق العلم، نتقدم بالشكر الجزيل

إلى كل من ساهم من قريب أو بعيد في انجاز هذا العمل المتواضع.

و إلى الأستاذ المحترم " بن قرينة محمد حمزة " على كل توجيهاته ونصائحه القيمة طيلة فترة

الإشراف.

وكذلك جميع الأساتذة الذين تشرفت بمعرفتهم وجميع أساتذة جامعة قاصدي مرباح.

وكذلك مدير شركة T.G.C.T.P بمشروع الدبداب أحمد هلال و مسؤول المشتريات

أيهم سلايمة و مسؤول المخزون محمود.

إلى كل من ساعدنا في انجاز هذه المذكرة المتواضعة ولو بالكلمة الطيبة.

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة اثر سلاسل الإمداد على أداء الشركات وإعطاء مجموعة من التعاريف لسلاسل الإمداد و علاقته بالوظائف الأخرى و كذلك مدى أهمية الإمداد لدى الشركات و المؤسسات في زيادة الحصة السوقية بالتالي زيادة التنافسية مع الشركات الأخرى.

قام الباحث خلال هذه الدراسة بدراسة ميدانية لشركة T.G.C.T.P (تسطيح، هندسة مدنية و أعمال بترولية) و الإهتمام بسلاسل الإمداد.

خلصت هذه الدراسة بمجموعة من النتائج أبرزها: وجود تأثير كبير لسلاسل الإمداد على أداء الشركات النفطية وذلك من خلال مدة الإنجاز لكسب ثقة الزبون و كذلك لزيادة التنافسية و البحث على أسواق جديدة.

وفي ضوء النتائج التي توصل إليها قدمنا بعض التوصيات منها: ان تنظر الشركة إلى أن التسيير الأمثل للعمليات الإمدادية من المصادر التحفيزية الذي يشجع الشركات على تطوير علاقتها مع شركائها في سلسلة الإمداد، أن تعمل الشركات على امتلاك العناصر التي تدعم مرونة الإمداد، خاصة إذا توفر لديها أكثر من مورد مؤهل، والتنسيق الجيد بين الشركة والمورد خاصة في حالات تزايد الطلب.

الكلمات الدالة: الإمداد، سلاسل الإمداد ، التنافسية، أداء الشركات.

Abstract:

This study aimed to know the effect of supply chains on the performance of companies and to give a set of definitions for the supply chain and its relationship to other functions, as well as the importance of logistics for companies and institutions to increase market share thereby increasing competitiveness with other companies.

The researcher of this study during the field study of the company T.G.C.T.P (flattening , civil engineering Works and petroleum) and interest in supply chains.

This study concluded that a set of results , most notably : the existence of a significant impact on the supply chain performance of the oil companies , through a period of achievement to earn the trust of the customer , as well as to increase the competitiveness and research on new markets.

In light of the findings of a god we made some recommendations, including : that the company sees that management optimization of the supply sources incentive that encourages companies to develop its relationship with its partners in the supply chain , the companies are working to acquire the elements that support the flexibility of supply , especially if there has more than qualified supplier , and good coordination between the company and the supplier specially in cases of increased demand.

Keywords: supply, supply chains, competitiveness, corporate performance.

قائمة المحتويات

III	آية قرآنية.....
IV	الإهداء.....
V	الشكر و التقدير.....
VI	الملخص.....
VIII	قائمة المحتويات.....
XI	قائمة الجداول.....
XI	قائمة الأشكال.....
X	قائمة الملاحق.....
أ	المقدمة.....
1	الفصل الأول: الجزء النظري لسلاسل الإمداد في أداء الشركات.....
3	المبحث الأول: تسيير سلاسل الإمداد في أداء الشركات.....
11	المبحث الثاني: الدراسات السابقة.....
14	الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لشركة T.G.C.T.P
15	المبحث الأول: الطريقة والأدوات.....
24	المبحث الثاني: النتائج والمناقشة.....
28	الخاتمة.....
32	قائمة المراجع.....
42	فهرس.....

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
5	المفهوم التسويقي من منظور الإمداد	الشكل (1-1)
5	علاقة الإمداد بكل من الإنتاج و التسويق	الشكل (2-1)
7	تمثيل مبسط لسلسلة الإمداد	الشكل (3-1)
18	إنجاز الشركة للمشروع حسب العقد	الشكل (1-2)
19	مذكرة إدخال للمخزون	الشكل (2-2)
20	مذكرة تحويل من المخزون	الشكل (3-2)
21	الانجاز المقرر والمنجز لإتمام المشروع	الشكل (4-2)
23	سير سلاسل الإمداد في مشاريع الشركة وعلاقته بالمسافة	الشكل (5-2)

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
17	عرض مشروع	جدول رقم (1-2)
18	الأشغال التي توقف العمل فيها	جدول رقم (2-2)

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
36	جدول مذكرة الإدخال	(1)
37	جدول مذكرة الإخراج	(2)
38	جدول مذكرة التحويل (تحويل المواد)	(3)
39	جدول الأعمال المنجزة و المقررة حسب الشركة	(4)
40	جدول مدة الإنجاز التقديري للشركة	(5)
41	صورة من المشروع	(6)

المقدمة العامة

أ. توطئة:

يشهد عالمنا المعاصر ، أحداثاً عالمية مذهلة متسارعة أحدثت تحولات جذرية وعميقة في النظام الاقتصادي والسياسي العالمي، أسفرت عن نتائج وتطورات هامة، وضعت العالم وشعوبه المختلفة عشية القرن الحادي والعشرين أمام متطلبات وتحديات جديدة، وجعلتها تبحث عن سبل مختلفة تمكنها من تلبية احتياجات العصر ومواجهة تحدياته.

تعتبر الأنشطة الإمدادية أحد المواضيع الحيوية والتي تزايد الاهتمام عليها في السنوات الأخيرة على الصعيدين الأكاديمي و التطبيقي في إدارة الأعمال فمع كبر المنظمات وتعدد أنشطتها و اتساع و تعدد خطوط منتجاتها و أسواقها، تزايد الاهتمام بالأنشطة الإمدادية التي تهدف إلى خدمة العملاء مع تحسين الميزة التنافسية.

تقتضي طبيعة الصناعة في مختلف المشروعات سواء أكانت صغيرة أو كبيرة أو متنوعة النشاط ضرورة القيام بسير سلاسل الإمداد من المواد الأولية والمنتجات نصف المصنعة والمصنعة والمستلزمات وغيرها ، مما سبق نستنتج أن الإمداد له علاقة وثيقة بإدارة الإنتاج وبالتالي نجد أن أداء الشركة يحدد من خلال مستوي الإنتاج أو الخدمة الذي يحققه مع العمل على تخفيض التكاليف إلى أدنى حد.

فسلاسل الإمداد أصبحت ظاهرة هامة للشركات النفطية وذلك بسبب قيد التكلفة الذي يمكن من خلاله تحقيق ما ترغب به الشركة من خلال اختيار السلعة المناسبة وفي المكان والوقت المناسب . إدارة سلاسل الإمداد قد يخفى دورها أو لا يشعر به الكثيرين ولكن يتم تذكره فقط في حالة فشله أو التقصير في أداءه.

ومما لا شك فيه أن سلسلة الإمداد الناجحة سوف تخفض من التكاليف الشركات النفطية لكل من العملاء والموردين وأيضاً تدير الخطر، وتبقى تحسن القيمة المضافة وهامش الربح ، وبصورة متتابعة فإن الشركات التي تكون فعالة في سلاسل الإمداد فهي الأكثر نجاحاً في عالم الأعمال اليوم .

تعمل الشركات النفطية على توفير احتياجات المستهلك من سلع وخدمات من مصادرها حتى نقطة استهلاكها، وذلك في الوقت والمكان والشكل والجودة المناسبة، و من أجل هذا تعمل سلاسل الإمداد على إدارة و تصميم و تخطيط و تنفيذ و مراقبها ومتابعة كل الأنشطة الخاصة بالمؤسسات لتلبية متطلبات الزبون والمحافظة عليهم من خلال كسب ثقتهم.

ب. الإشكالية: ومن خلال ما سبق يمكننا صياغة الإشكالية التالية:

إلى أي مدى يمكن أن تساهم مهام سلاسل الإمداد في تحسين أداء الشركات النفطية وضمان صيرورتها؟

ومن هذه الإشكالية نطرح بعض التساؤلات فرعية المساعدة للإجابة على إشكالية أخرى.

- ما هو واقع استخدام سلاسل الإمداد في الشركات النفطية؟
- كيف تستفيد الشركات والمؤسسات من سلاسل الإمداد؟
- إلى أي مدى ساهمت عملية تسيير سلاسل الإمداد في زيادة رفع فعالية الشركات النفطية؟

ت. فرضيات البحث: الفرضيات المعتمد عليها في الإجابة على إشكالية البحث كانت كالتالي:

- تعتبر سلاسل الإمداد حلقات أساسية في جميع مراحل الشركات والمؤسسات من خلال علاقة الإمداد بالوظائف الأخرى.
- أدى الاستخدام الأمثل لتسيير سلاسل الإمداد إلى رفع معدلات أداء الشركات النفطية وزيادة حصتها السوقية .
- ساهمت سلاسل الإمداد في زيادة فعالية أداء الشركات النفطية وبالتالي رفع كفاءة العمال والميزة التنافسية.

ج. أسباب اختيار الموضوع:

هو موضوع اقتصادي هام وتكمن أهمية دراسته في أنه يبرز التحديات التي ستواجهها الشركات قبل وأثناء وبعد المهام التي أنشئ من أجلها.

-موضوع اقتصادي مهم في جميع القطاعات .

- قلة المواضيع التي تعالج علاقة الإمداد بأداء الشركات و المؤسسات.

- كذلك عملي السابق كعون مخزن و إمداد في شركة سوناطراك بمنطقة تينكورت ب إن أم تجاس إيليزي، والذي جعلني أدرك مدى

أهمية الإمداد وكذلك عامل الوقت أي وقت طلب الإمداد و وقت وصوله يجب أن يكون في الوقت المناسب.

-وكذلك عملي السابق في الشركة السورية T.G.C.T.P كعضو مسؤول عن المخزون واستقبال الإمدادات في الشركة مدة مؤقتة (صيف 2013).

ج. أهداف الدراسة :

نهدف من خلال هذا البحث إلى توضيح أهمية سلاسل الإمداد و الدور الفعال الذي يلعبه الإمداد في جميع الميادين:

- ❖ محاولة الإلمام بتعاريف سلاسل الإمداد;
- ❖ إبراز أهمية الإمداد و علاقته بوظائف المؤسسات;
- ❖ معرفة الأدوار التي تساهم بها سلاسل الإمداد في أداء هذه الشركات.

ح. حدود الدراسة:

الموضوعية: اهتم الباحث خلال هذه الدراسة بتسيير سلاسل الإمداد وفعاليتها على أداء الشركات.
المكانية:

شركة: T.G.C.T.P بالدبداب المسؤولة على مشروع نقل الغاز من منطقة الغار إلى الدبداب بـ إيليزي.
الزمنية: الشركة T.G.C.T.P من ماي 2013 إلى افريل 2014 .

خ. منهج البحث:

اعتمدنا في هذه الدراسة على مجموعة من المناهج التي تلاءم دراستنا وذلك بالاعتماد على منهج المقارنة من خلال مقارنة بعض ملفات و المشاريع لنفس الشركة و منهج الاستنباطي و كذلك المنهج الوصفي .

د. مرجعية البحث:

في الفصل الأول أعتمد في دراستنا على مجموعة من الكتب و رسائل الماجستير و رسائل الماستر و بعض رسائل الدكتوراه باللغات الأجنبية، أما الفصل الثاني فقد اعتمدنا في دراستنا على المقابلات الشخصية وتحليل بعض الوثائق و ملفات خاصة بالشركة.

هـ. صعوبات الدراسة:

- تكتم المسؤولين عن المعلومات الهامة خاصتا المشاكل الإدارية.
- صعوبة الحصول على المعلومات الخاصة بالمشاريع الأخرى بسبب بعد الإدارة الأم المتواجدة بالأبيار الجزائر.
- صعوبة التعامل مع الأشخاص الأجانب .

و.هيكلية البحث:

تم تقسيم هذه الدراسة إلى فصلين، تناولنا في الفصل الأول مجموعة من التعاريف الخاصة بالإمداد و علاقة هذه الوظيفة بالوظائف الأخرى للمؤسسة، وإعطاء مجموعة من المفاهيم لسلسلة الإمداد و عناصرها. نجد أيضا في هذا الفصل علاقة سلسلة الإمداد في أداء الشركات ومدى تأثيرها على فعاليتها من خلال مدة الانجاز وزيادة التنافسية و جودة العمل لكسب الزبائن.

أما في الفصل الثاني تم إسقاط الجانب النظري على الواقع من خلال الدراسة الميدانية لشركة T.G.C.T.P والتركيز على سير سلاسل الإمداد فيها، والاهتمام بحركة المخزون في هذه الشركة، وتتبع سير سلاسل الإمداد مع مراعاة التأخيرات والأوقات المناسبة في عمليات الإمداد مع أداء الشركة.

الفصل الأول

الدراسة النظرية لسلاسل الإمداد على أداء الشركات

تمهيد:

في هذا الفصل سنسلط الضوء على أهم النقاط التي تخص عمليات الإمداد و سلاسل الإمداد والتعرف على أهم المفاهيم والعناصر المكونة له، وتطورات استعمال عمليات الإمداد في المؤسسات والشركات وعلاقة الإمداد بوظائف المؤسسة. وفي الأخير سنحاول التطرق إلى معرفة ومدى تأثير سلاسل الإمداد على أداء الشركات والمؤسسات و كذلك أهمية سلاسل الإمداد في زيادة رفع كفاءتها و بالتالي زيادة السرعة في الانجاز ومنه زيادة المنافسة بين الشركات للحصول على حصة سوقية أكبر.

المبحث الأول: تسيير سلاسل الإمداد في أداء الشركاتالمطلب الأول: سلاسل الإمداد

الفرع الأول: الإمداد

الإمداد ذو محتوى عسكري، إذ كان أول استخدام له من قبل الجيش الفرنسي عام 1905، ليعاد استخدامه بكثافة أبان الحرب العالمية الثانية، حيث أعتبر إحدى عوامل انتصار جيوش الحلفاء، و بعدما وضعت الحرب أوزارها، بدأت البحوث تنشط من أجل محاولة تطبيق هذا المفهوم في مجال الأعمال¹.

و قد استخدم مصطلح الإمداد في مجال تسيير المؤسسة سنة 1948.

التعريف الأول: في سنة 1948 عرّفته لجنة التعاريف الأمريكية لتسويق المشترك الذي يعتبر أول تعريف له " هو حركة و نقل و شحن البضائع من نقطة إلى نقطة الاستهلاك أو المستخدم"².

التعريف الثاني: هو نشاط يتعامل مع أنشطة تحريك المخزون بما يؤدي إلى تدفق المنتج بداية من مرحلة شراء المادة الخام و انتهاءً عند مرحلة الاستهلاك النهائي هذا بالإضافة إلى إطار المعلومات الذي يضمن توفير المنتج النهائي للزبائن بمستوى مقبول من الخدمة و بسعر معقول³.

التعريف الثالث: الإمداد هو وظيفة إستراتيجية تعمل على تحقيق الجودة في المنتج مع إيصاله إلى المستهلك، و يخلق التنافسية بين المؤسسات⁴.

من خلال التعريف، نستنتج أن الإمداد هو حركة المواد أو تدفق السلع إلى أماكنها، كذلك هو أحد الاستراتيجيات التي تعتمد عليها المؤسسة من أجل نجاحها، و تركيزه على إطار المعلومات و الذي يعتبر عنصر أساسي لكسب ثقة الزبائن.

¹ خالد بن ساسي، "نظم المعلومات كأداة لتفعيل إدارة سلسلة الإمداد دراسة مشروع الغاز عين صالح عين أميناس" -جامعة ورقلة 2012/2013 ص53.

² Darelet M, L et Scamuzzi M, Op.Cit, p128

³ نهال فريد مصطفى و جلال العبد، "إدارة الإمداد"، الدار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية مصر 2002، ص 19.

⁴ كريمة كندري، "دور الإمداد في تنافسية المؤسسة دراسة حالة مطاحن الأوراس-وحدة أريس"-جامعة باتنة 2010/2011، ص 33.

الفرع الثاني: علاقة وظائف الإمداد بوظائف المؤسسة

يظهر بوضوح من خلال مفهوم الإمداد العلاقة التي تربط الإمداد بوظائف المؤسسة من (إنتاج، تسويق...). كما أن نشاط الإمداد يمتد من بداية طلب التوريد حتى وصول السلع إلى الزبون أو المستهلك النهائي.

أولاً: علاقة الإمداد بالإنتاج

تحمل إدارة الإنتاج مسؤولية استلام المادة الأولية وتحويلها إلى مواد مصنعة¹ أو نصف مصنعة أي أنها تهتم بعمليات التصنيع وهدفها إنتاج بأقل تكلفة و تسليم السلع والخدمات²، وهنا تدخل مهام إدارة الإمداد والتي تقوم بتوفير المواد الأولية (المواد الخام) وتقوم بتنظيم حركة هذه المواد من بداية طلبها إلى مكان استخدامها، وهنا يبرز مدى تأثير وأهمية الإمداد على الإنتاج. وعليه يجب على إدارة الإنتاج أن تمد المعلومات اللازمة لإدارة الإمداد حتى يتم التنسيق بين الوظيفتين و من ثم تحقيق كفاءة الوظيفتين معا.

ثانياً: علاقة الإمداد بالتسويق

تختص عملية التسويق بتخطيط و تنفيذ مضمون المنتج سواء كان سلعة أو خدمة...، وذلك من أجل الترويج والتوزيع، ولذلك تحتاج هذه العملية إلى الاستعانة بالأنشطة الإمدادية التي تقوم بتخصيص الموارد المتاحة. ما يساعد في تحقيق نجاح وظيفة التسويق هو الإمداد الذي يقوم بتوفير المنتج المناسب، في الوقت المناسب والتكلفة المناسبة أيضا وهذا ما يوضح العلاقة الوطيدة بين الوظيفتين³.

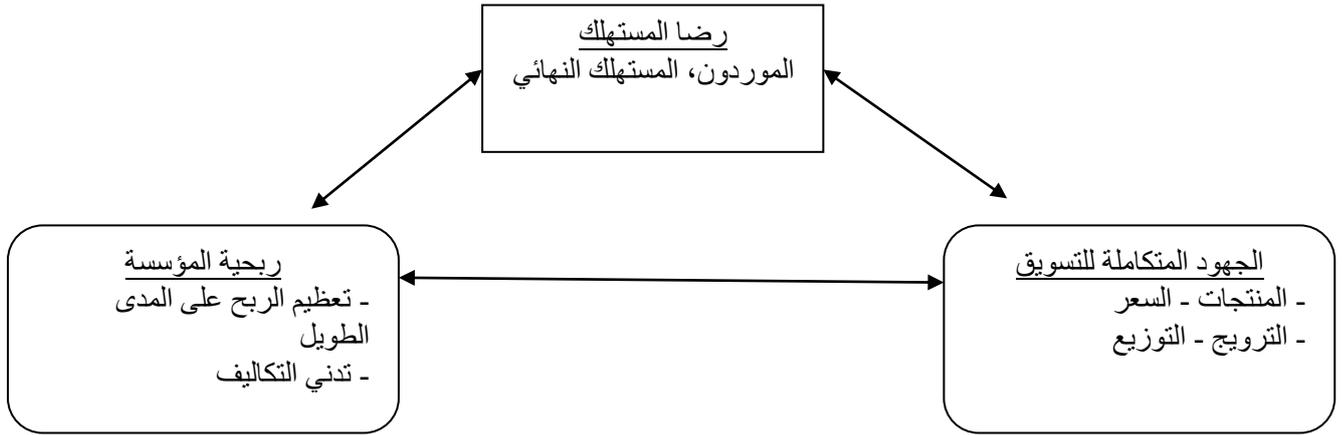
أن الهدف الأساسي للتسويق هو إرضاء المستهلك الذي لا يمكن تحقيقه بمعزل عن أنشطة الإمداد والتي تعمل على تعظيم المنفعة المكانية و الزمنية للمستهلك. الشكل الموالي يبين المفهوم التسويقي من منظور الإمداد:

¹ J. mc Clain & I. thomas. Opérations management :production of coods and serves new Jessy :prentice-hall /nc 1985.p14

² كريمة كندري، مرجع سابق، ص8.

³ مصطفى محمود أبو بكر، مدخل تطبيقي في إدارة التسويق في المنشأة المعاصرة، إسكندرية، الدار الجامعية، 2004، ص.28.

الشكل رقم (1-1) المفهوم التسويقي من منظور الإمداد:



المصدر: كريمة كندري، مرجع سابق، ص 10

يبين الشكل أن إرضاء المستهلك مرتبط بشكل مباشر بموردي المؤسسات ومستخدمي المواد الوسيطة، وهذا لا يكون إلا بتحقيق التنسيق بين الجهود المتكاملة للتسويق من خلال (المنتج، السعر، الترويج، توزيع) وهذا ما يحقق التنافسية في السوق بالنسبة للمؤسسة والربحية في المدى الطويل، وللوصول إلى هذا الهدف يعني تخفيض التكاليف الإمداد الكلية. من خلال ما سبق، نستنتج أن الإمداد يظهر بوضوح العلاقة الوطيدة بينه وبين وظائف الإنتاج والتسويق وهناك أنشطة مشتركة موضحة في الشكل التالي:

الشكل: (1-2) علاقة الإمداد بكل من الإنتاج و التسويق



المصدر: كريمة كندري، مرجع سابق، ص 12

يلاحظ من الشكل أن الإمداد و التسويق يشتركان في بعض الأنشطة كالتغليف و التسعيرة خدمة العميل و مواقع التجزئة، ومن جهة أخرى نرى أن الإمداد و الإنتاج تشترك في بعض الأنشطة كالمصنع و المشتريات و المكان. و نجد من خلال الشكل أيضا أن الإمداد هو عبارة عن حلقة تربط بين التسويق و الإنتاج.

وعليه التكامل بين الأنشطة و الوظائف والتنسيق فيما بينها يؤدي حتما إلى تحسين أداء المؤسسة وذلك من حيث خفض التكاليف وتسهيل عمل المؤسسة.

الفرع الثالث: سلسلة الإمداد

إنَّ النظر إلى سلسلة الإمداد بأنها نظام مكون كل من الموردين و المصنعين، و الموزعين، و العملاء حيث تتدفق المواد من الموردين إلى العملاء و تتدفق المعلومات في كل الاتجاهات، توجد مجموعة من التعاريف ندر منها:

التعريف الأول: إدارة سلاسل الإمداد حسب تعريف منظمه إدارة سلاسل الإمداد (CSCMP) تتضمن تخطيط و إدارة كل النشاطات الخاصة بعمليات بخلق المصادر (Sourcing) والمشتريات و النشاطات اللوجيستية كما تتضمن التنسيق والتعاون بين كل الأطراف المشتركة في سلسله الإمداد من موردين و وسطاء ومقدمو الخدمات والعملاء. جوهر إدارة سلاسل الإمداد هو خلق التكامل بين الطلب والعرض عن طريق التنسيق بين الشركات لخلق نموذج لإدارة الأعمال عالي الأداء.¹

التعريف الثاني: توصف بأنها الطريقة أو المفهوم، أو الفلسفة، أو النظام، أو العملية الإستراتيجية حيث أن الهدف النهائي لإدارة سلسلة الإمداد هو تكامل عمليات المؤسسة المتعددة لتحقيق الأداء المنشود.²

التعريف الثالث: الإطار الذي تستخدمه المنظمة لتحقيق التكامل بين وظائفها المختلفة والتي تبدأ من الموردين وتنتهي عند المستهلك النهائي وذاك لتدفق سلع وخدمات المنظمة والمعلومات ذات الصلة بغرض كفاءة إدارة المنظمة لعملياتها الداخلية وتعظيم قيمة منتجاتها وخدماتها من وجهة نظر عملائها وملاكها.³

التعريف الرابع: ويعرفها (Gavish and Harrison, 1999): بأنها شبكة أعمال من التسهيلات وبدائل التوزيع حيث تؤدي وظائف تجهيز المواد وتحويل تلك المواد إلى مواد نصف مصنعة وسيطة ومنتجات تامة، وتوزيع تلك المنتجات التامة إلى العملاء. وتوجد سلاسل التوريد في كل المنظمات الصناعية ومنظمات الخدمات، على الرغم من اختلاف درجة تعقيد السلسلة من صناعة إلى أخرى ومن شركة إلى شركة أخرى.⁴

¹ <http://mbagroup.ibda3.org/t88-topic>

² سليمان خالد عبيدات و مصطفى نجيب شاويش، "إدارة المواد الشراء و التخزين"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان -الأردن، ص 213.

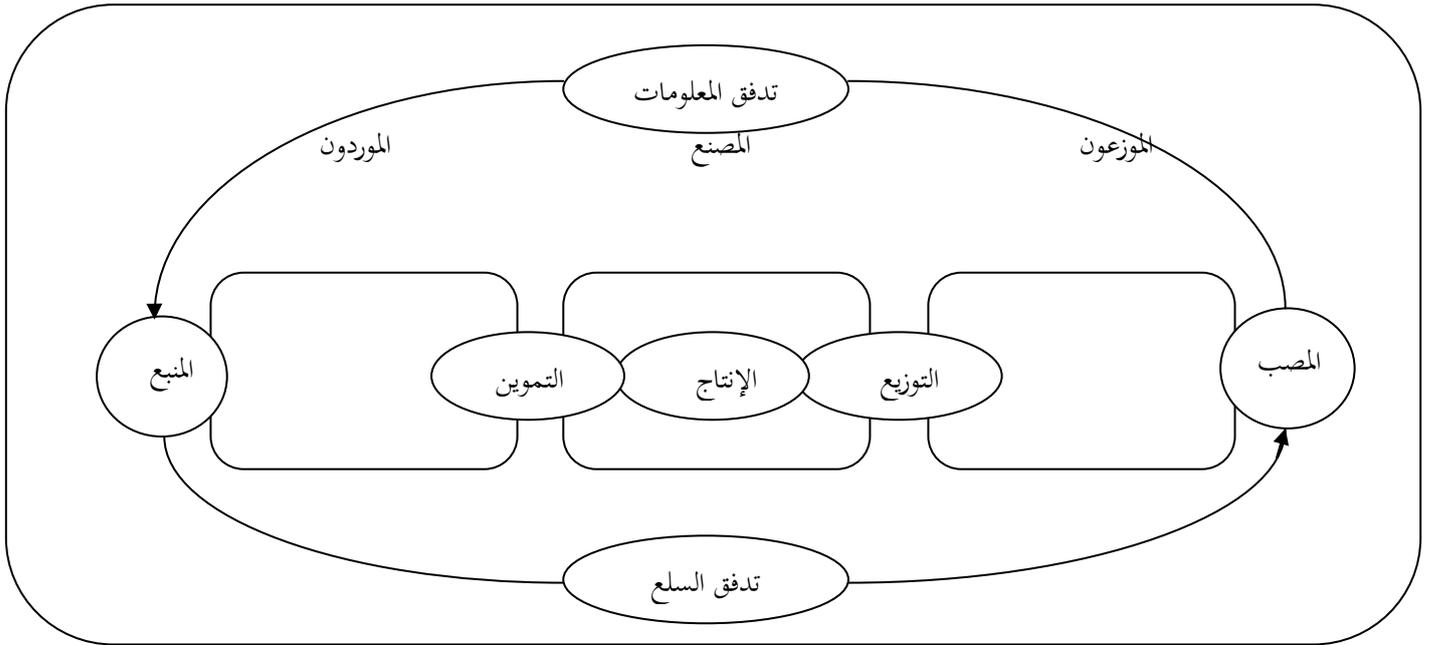
³ حواس صالح، النقل والإمداد دراسة حالة الشركة الوطنية للنقل البري SNTR وحدة باتنة، جامعة باتنة، ص17.

⁴ د.ممدوح عبد العزيز محمد رفاعي، "أثر تطبيق إدارة سلاسل التوريد الالكترونية على ظاهرة السحب العكسي للمخزون في ضوء مشاركة معلومات الطلب (دراسة تطبيقية على سلع المعمرة)"، ص7.

وعليه يمكن أن نستنتج من هذه التعاريف السابقة، أن سلسلة الإمداد، هي حلقات مترابطة لتشكيل سلسلة من الأنشطة تبدأ من المورد إلى الزبون مروراً بالمؤسسة، و تختلف سلاسل الإمداد من مؤسسة إلى أخرى وفقاً لطبيعة النشاط التجاري، صناعي، خدماتي، و... الخ، حيث تحتاج هذه السلسلة إلى إدارة التي تقوم بوظيفة التخطيط، التنفيذ و الرقابة، و تهدف هذه الإدارة إلى التنسيق بين أعضاء السلسلة، و العمل دوماً على استمرار الرابط و الانسجام بهدف الرفع و تحسين الأداء في المؤسسة.

الشكل التالي يعطي توضيحاً لسلسلة الإمداد في المؤسسة.

الشكل رقم (1-3) تمثيل مبسط لسلسلة الإمداد



المصدر: كريمة كندري، مرجع سابق ص 56

من خلال الشكل يلاحظ أن سلاسل الإمداد عبارة عن شبكة متصلة بحلقات مترابطة ومتداخلة فيما بينها أي أن كل من الموردين المنتجين والمستهلكين يشكلون حلقات مترابطة وبذلك تكون المؤسسة مفتوحة على محيطها وذلك من خلال تلقيها المعلومات اللازمة.

تتكون سلسلة الإمداد من الموردين و العملاء و تعرف هذه السلاسل بسلاسل الإمداد البسيطة، أما سلاسل الإمداد الموسعة فتحتوي على ثلاثة أنواع إضافية من الأعضاء، أولاً هناك المورد أو المورد النهائي في بداية السلسلة، ثم هناك الزبون أو العميل، و أخيراً هناك فئة كاملة من الشركات التي تقدم الخدمات للشركات الأخرى في سلسلة الإمداد، هذه الخدمات تتمثل في المالية، التسويق، وتكنولوجيا المعلومات.

العلاقة ما بين الأعضاء في سلسلة الإمداد ممتدة ، بحيث أن منتج مؤسسة ما يعتبر مادة أولية لمؤسسة أخرى و هكذا، لذا تتطلب لتسيير سلسلة الإمداد في مؤسسة لا بد من تجنيد إدارة كاملة التي تقوم بدور بعملية التخطيط و حتى التنفيذ و مراقبة أداء هذه السلسلة.

و يمكن استخلاص ما يلي:

- سلاسل الإمداد هي مجموعة النشاطات و العمليات التي تنظم و تدعم الإمداد وذلك ابتداء من المورد وصولاً إلى المستهلك الأخير.
- تهدف سلاسل الإمداد إلى التسيير الشامل لمختلف العمليات و التدفقات من المنبع إلى المصب.

المطلب الثاني: فعالية سلاسل الإمداد في أداء الشركات

الفرع الأول: أداء الشركات

يتزايد الاهتمام في الوقت الحاضر بموضوع الأداء و بمدى فعالية الكفاءة الشركة أو المؤسسة في القيام بوظائفها وتحقيق أهدافها التي أنشأت من أجلها. تعتبر كمية الإنتاج و النوعية مؤشرات هامة التي تبين مستوى الأداء، ويقصد بالأداء المخرجات والأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها عن طريق العاملين فيها.

وعرفها كل من (Ghebrejorgis & Karsten): الأداء بأنه درجة إنجاز وإتمام المهمات المكونة لوظيفة الفرد و يمثل الكيفية التي يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة أو العمل لإتمام الإنجاز¹.

و يتضمن ذلك كل من الأسلوب والكيفية والزمن المستغرق في إنجاز العمل، وينتج الأداء عن تفاعل العوامل التالية:

❖ العوامل البيئية (ظروف العمل، المعدات، المواد، التعليم، التدريب، الإشراف،...).

❖ الإمكانيات والقدرة على العمل.

❖ إدراك الأدوار و المهام.

¹Ghebrejorgis, F. & Karsten, L.(2007), Human resource management and performance in a developing country International Journal of Human Resource Management,2007 ,p322

❖ الدافعية للفرد.¹

الفرع الثاني: سلاسل الإمداد في أداء الشركات

تعتمد سلسلة الإمداد على احترام الزبون وتنظر إليه على أنه شريك للشركة انطلاقاً من أن الزبون يقود الشركة، وقد حققت الشركات التي انطلقت من هذه الفكرة منافع عديدة منها تقليل كلفة الاحتفاظ بالمخزون، تحسين مستوى رضا الزبون، زيادة الحصة السوقية فكلما كانت سلسلة الإمداد مرنة كان هناك تحسين في الأداء السوقي والمالي للشركة وزيادة في الكفاءة والثقة²، ومن خلال ذلك نستنتج:

- أن الشركة التي تتوفر لديها سلاسل إمداد مرنة سوف تنال حصة سوقية جيدة.
- التكامل بين وظائف الشركة وسلاسل الإمداد يؤدي إلى رفع أداء الشركة.
- إن انخفاض الحصة السوقية في ظل الظروف السابقة لا يعني أن أدائها قد قل عما كان عليه، إنما يعني ذلك دخول شركة جديدة في نفس المجال وهو ما يؤثر على انخفاض حصص الشركات الأخرى.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

أنجزت العديد من الدراسات و البحوث العلمية التي تهتم بعمليات الإمداد و سلاسل الإمداد في الشركات، ومن خلال اطلاعنا على بعض المراجع لوحظ أن أهم الشركات الصناعية الكبرى تعتمد على مجموعة كبيرة من سلاسل الإمداد و الاهتمام بهذه الوظيفة، هذه الدراسات أشارت إلى أهمية ومساهمة العملية الإمدادية في أداء الشركات وإنجاحها من خلال كسب الزبائن وزيادة التنافسية.

وبعد الإطلاع على مجموعة من المراجع و المصادر حول موضوع الدراسة، وعلى ضوء ما توفر لدينا من معلومات قمنا بعرض بعض المعلومات والدراسات السابقة.

¹ حسن فلاح، الإدارة الإستراتيجية مفاهيمها، مدخلها، عملياتها المعاصرة، دار وائل للطباعة والنشر، عمان 2007، ص76.

² تركي دهمانا لبرازي، مرجع سابق، ص48.

المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية

أولاً: دراسة كريمة كندري:

استهدفت هذه الدراسة الميزة التنافسية من خلال قوة سلاسل الإمداد. وكذلك عرفت الإمداد على أنه وظيفة إستراتيجية تعمل على تحقيق الجودة في المنتج مع إيصاله للمستهلك وذلك من خلال تحقيق المنافع الزمنية و المكانية أي وصول السلع في أماكن الطلب عليها وفي الوقت المناسب، كذلك الأنشطة الإمدادية تخلق بين المؤسسات التنافسية في تمويل الأسواق بالسلع من أجل وصوله للمستهلك و بالتالي تحقيق الأرباح و تقديم جملة من الخدمات الخاصة بها و التي يحتاجها المستهلك في وقتها المحدد، و أيضا التكلفة المناسبة فهي عامل مهم لتحقيق مركز تنافسي في السوق. ومن خلال دراستها الميدانية لمطاحن الأوراس ومكانتها التنافسية القوية في السوق وذلك من خلال الاعتماد على تقنيات حديثة في عمليات الإمداد. والاعتماد على سلاسل إمداد من مؤسسات لها القدرة في تلبية حاجاتها في الوقت المناسب¹.

ثانياً: تركي دهمانا لبرازي

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مجموعة من التعاريف الخاصة بالإمداد وسلاسل الإمداد و أثر إدارة سلاسل الإمداد على أداء المنظمة وقد اعتمد الباحث على استخدام الانحدار الخطي المتعدد والانحدار الخطي البسيط. و قد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها:

✓ وجود تأثير كبير لإدارة سلسلة التوريد على كل من (العلاقات مع الموردين، العلاقة مع الوسطاء و الموزعين و كذلك مع الزبائن).

✓ الاستغلال الأمثل لسلاسل الإمداد يعمل على تحسين أداء المنظمة.

و قد قدم الباحث مجموعة من التوصيات أهمها:

¹ كريمة كندري، دور الإمداد في تحسين تنافسية المؤسسة-دراسة حالة مؤسسة مطاحن الأوراس و حدة آريس، رسالة الماجستير، جامعة باتنة 2010/2011.

✓ أن تبني الشركات المدخل الاستراتيجي لإدارة سلسلة الإمداد، القائم على أساس علاقات بعيدة الأمد مع الموردين و الاتصال الفعال و الشراكة مع الموردين لأن الكفاءة في إدارة سلسلة التوريد تعد المفتاح الرئيسي لنجاح المنظمة على المدى البعيد¹.

المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية

أولاً: دراسة (Daekwan Kim, 2003)

“The Impact And Implications of Information Technology for Supply Chain Management Systems on Channel Relationships And Firm Market Performance”

هدفت هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء على تكنولوجيا المعلومات المرتبطة بأنظمة إدارة سلاسل الإمداد وأثرها على شركة الأنشطة بشكل عام و في إدارة سلاسل الإمداد بشكل خاص وقد بنيت الدراسة أن هناك ضعف في تأثير تكنولوجيا المعلومات في أداء الشركة. وقد كان من أهم فرضيات الدراسة أن تكنولوجيا المعلومات المتمثلة في تكنولوجيا المعلومات المتقدمة و تكنولوجيا المعلومات المناسبة و أنظمة اتصال في سلاسل الإمداد له أثر كبير في تعزيز قدرات المؤسسة والتي تؤثر بدورها إلى تسهيل تبادل المعلومات و انتقالها داخل الشركة وتعزيز التناسق الداخلي، واستجابة سلاسل الإمداد وهي عوامل تؤثر إيجابياً على زيادة أداء الشركة ككل.

وقد خلصت الدراسة في النقاط التالية

❖ تكنولوجيا المعلومات تؤثر بدورها على سلاسل الإمداد و نجد من جهة أخرى أن سلاسل الإمداد تؤثر على أداء الشركة.

❖ سلاسل الإمداد تعزز قدرات الشركة من خلال التناسق و الاستجابة السريعة للمعلومات².

¹ تركي دهبان لبرازي، أثر إدارة سلسلة التوريد على أداء المنظمة دراسة ميدانية في الشركات الصناعية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الكويت 2012/2011.

² Daekwan Kim, “The impact and implication of information technology for supply chain management systems on channel relationships and firm market performance”, PHD Dissertation, submitted to Michigan state university, 2003

ثانيا:دراسة (ALI MEHROBIKOSHKI;2008)

تهدف هذه الدراسة إلى توضيح المفاهيم المتعلقة بسلاسل الإمداد وإدارة سلسلة الإمداد (SCM)، وعرض مختلف المشاكل المرتبطة بإدارة سلاسل الإمداد من الجانب الاستراتيجي و العملي وكذلك التعرف على مشاكل التخزين والإمداد بالمؤسسة باعتباره وظيفة هامة لها ولقوة علاقته بكل من المورد والزبون.

و قد اهتم الباحث بسلاسل الإمداد ومدى تأثيرها على المؤسسة، لأنها الرابط الذي يجمع بين الحلقات الأخرى، و كذلك الاهتمام بتقاسم المعلومات في سلسلة الإمداد من أجل إعادة التموين بالنسبة للمخازن المركزية وكذلك المخازن الفرعية.

نستخلص من هذه الدراسة:

✓ أن الاهتمام بأنشطة الإمداد وذلك من أجل ضمان تحسين أداء المؤسسة بتقاسم المعلومات في سلاسل الإمداد من

أجل ضمان حركة المخازن.ويختلف ذلك على ثلاث مستويات (إستراتيجية، عملية، تكتيكية)وكذلك من

حيث(المردودية، الإمكانيات، التكنولوجيا،...).

✓ كذلك التخزين يحتاج إلى أفضل سير من حيث المعلومات والتموين وسلامة سير سلاسل الإمداد من أجل تحسين

خدمة الزبون¹.

¹ ALI MEHROBIKOSHKI، تقاسم المعلومات في سلسلة الإمداد "تقييم الآثار على أداء سلسلة الإمداد بأساليب التعاون في التطبيق بين الشركاء و المعلومات المتبادلة، أطروحة الدكتوراه، المعهد الوطني للعلوم التطبيقية، ليون- فرنسا، 2008.

خلاصة الفصل:

من خلال ما تطرقنا إليه في هذا الفصل يمكننا القول بأن الإمداد هو وظيفة إستراتيجية، له دور وأهمية بالغة بالنسبة للمؤسسة وذلك منذ بداية ظهوره كمصطلح عسكري إلى تطبيقه كمصطلح إداري في المؤسسات والمنظمات وكذلك الشركات، كما أنه عرف العديد من التطورات والتغيرات سواء من ناحية الاستعمال أو التعريف الخاص به و الذي جعل منه إدارة متكاملة يخضع لصيرورة التسيير والتخطيط والتنظيم و الرقابة.

أصبح الاهتمام بسلاسل الإمداد يلعب دور هام في تحديد مسار الشركات من حيث الكفاءة والأداء وكذلك مدة الانجاز.

من خلال هذه الدراسة النظرية سنتطرق إلى دراسة ميدانية لإحدى الشركات العاملة في مجال النفط وهي شركة T.G.C.T.P والتي تسعى إلى التحكم في المتغيرات والعوامل التي من شأنها تخفيض التكاليف و تلبية متطلبات العميل.

الفصل الثاني

دراسة حالة شركة T.G.C.T.P

تمهيد:

تعتبر الشركات النفطية أو العاملة في هذا المجال صناعة ثقيلة و مكلفة ، ولذلك نجد أن هذه الشركات تهتم كثيرا بالمحافظة على سير عجلة الإمداد من أجل تمويلها بكافة المعدات قبل وأثناء وبعد عمليات الانجاز ، وذلك من اجل إرضاء الزبون وتقديم أفضل الخدمات من خلال احترام الوقت وجودة العمل أو الإنتاج.

نجد أن معظم الشركات تحاول النفطية تعمل على محاولة تخفيض التكاليف الى أدنى حد ممكن. سنتطرق في هذا الفصل الى شركة والتي تعمل في مجالات النفط، محاولين معرفة و ربط الوظائف بسلاسل الإمداد وفعاليتها في أداء الشركة. T.G.C.T.P.

المبحث الأول: الطريقة و الأدواتالمطلب الأول: تحديد مجتمع الدراسة و المتغيرات

وقع اختيارنا على الشركة T.G.C.T.P (Terrassement Génie Civil et Travaux Pétroliers)

تسطيح، هندسة مدنية و أعمال بترولية. مجالات عملها و هي كالاتي:

* تسطيح و تهيأت الأراضي

* هندسة مدنية و أشغال البنية التحتية

* بناء خط الأنابيب

* أشغال أنابيب نقل الماء

* تجميع الآلات الميكانيكية و الصناعية

* المباني و المنشآت الحديدية

* حاويات التخزين

* الأعمال الكهربائية مد و سحب الكابلات.

تقوم الشركة حاليا بعدة أعمال داخل الجزائر نذكر منها:

- إنجاز خط نقل الغاز ذات الضغط العالي الحصة رقم 22: 8 بوصة لـ 11.5 كلم - ولاية سطيف و 7.6 كلم ولاية مسيلة.

- إنجاز خط نقل الغاز ذات الضغط العالي الحصة رقم 24: 8 بوصة لـ 17.1 كلم و 0.8 كلم ولاية برج بوعريش.

- إنجاز خط نقل الغاز و توريد المعدات الحصة رقم 09 : 12 بوصة لـ 75 كلم ولاية إيليزي.

الفرع الأول: التعريف بعينة الدراسة

تم اختيار مشروع ولاية إيليزي و بالتحديد بلدية الدبداب وذلك من أجل نقل الغاز عبر أنابيب بمسافة 75 كلم ويشمل كل من

(الحفر و ضع الأنابيب ثم الردم و البناء و التوريد بكافة المعدات) كذلك الإمداد بكافة المعدات اللازمة للإنجاز، مع إنجاز 5

محطات من أجل الوقاية و 3 محطات صغيرة و 2 أكبر منها، خلال إجراء الترخيص وقعت دراستنا بالأقسام الخاصة بالإمداد و تقدم

المشروع و الدراسة الميدانية لموقع العمل، والمقابلة الشخصية لكل من رئيس المشروع و رئيس المخزون. تم اختيار هذه الشركة من أجل أهمية المشروع باعتبار المنطقة بعيدة و معزولة بحيث تبعد الهلديتي عن الولايتي 450 كلم وبالتالي فالشركة ستحتاج لمجموعة من سلاسل الإمداد.

الفرع الثاني: تحديد المتغيرات وطريقة جمعها

بعد الاطلاع على ملفات و الوثائق و المعلومات الهامة بالشركة والخاصة بالمشروع. وكذلك المقابلة الشخصية لكل من رئيس المخزن والإمداد وكذلك مدير المشروع .

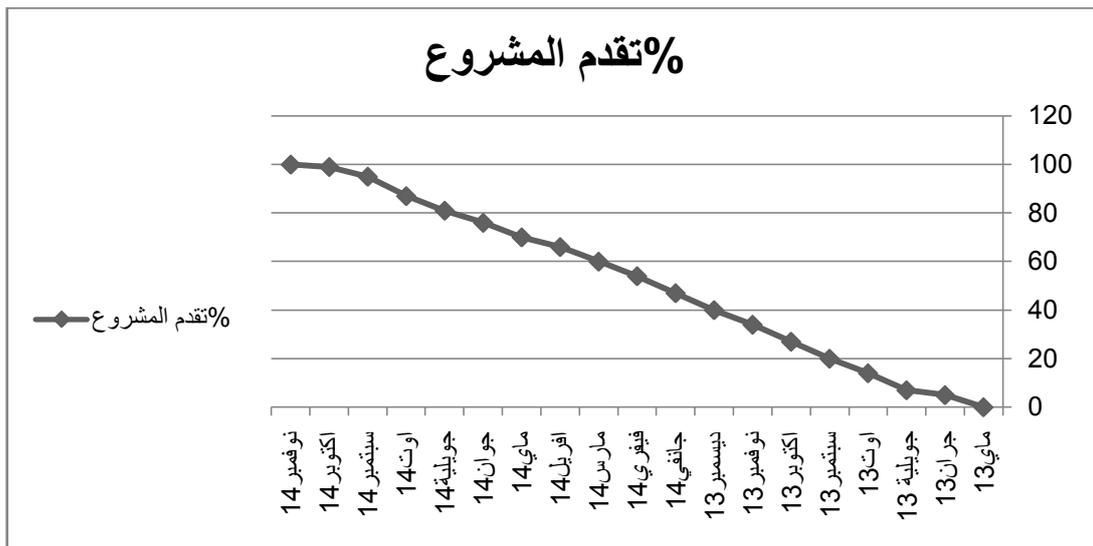
الجدول (1-2) عرض المشروع

Intitulé du Projet	FOURNITURE DES EQUIPEMENT ; CONSTRUCTION ET MISE EN SERVICE DE L'OUVRAGE TRANSPORT GAZ LOT N°09 : Ø12" - 75 Km -DEB DEB - W-ILLIZI
Maître de l'ouvrage	KDG
Maître d'œuvre / Entrepreneur principal	CEEG
Le mandaté du M.O.	/
Mode de passation	APPEL D'OFFRES OUVERT
N° du contrat	23/KDG/2013
Date de signature	15/04/2013
ODS de démarrage	15/04/2013
Date de démarrage	18/05/2013
Délai de réalisation	(18) MOIS
Montant du projet	/
Nature des activités	LA LIGNE : - FOURNITEUR /MONTAGE/ SOUDAGE/ ESSAIS NON DESTRUCTIF/ ENROBAGE/ MISE EN FOUILLE/ TESTE HYDROSTATIQUE / MISE EN SERVICE

من إعداد الطالب من خلال الإطلاع على عقد العمل

بعد أن تم الموافقة على إنجاز هذا المشروع تقرر مدة إنجاز المشروع في فترة حددت بـ 18 شهر من الشركة الأم والممثل في الشكل التالي:

الشكل (2-1) إنجاز الشركة للمشروع حسب العقد



من إعداد الطالب انطلاقاً من المعطيات الخاصة بعقد العمل الخاص بها

أما الشركة الفرعية لهذه الشركة حددت مدة الانجاز بـ 12 شهراً. أي أقل من الشركة الأم بـ 6 أشهر

الجدول (2-2) الأشغال التي توقف العمل فيها

Date	Causes	Taches non réalisées
من 15/07/2013 إلى 21/07/2013 وقد تم هذا التأخير 4 مرات بعد التاريخ الأول	بسبب عدم توفر آلات الحفر (وذلك بعد تلف الآلات)	الحفر
/	تأخير في الحصول على المواد	الأودية
كان الطلب في 06/10/2013 إلى 20/11/2013	بسبب نقص اليد العاملة وعدم إرسال كامل قطع المحطات من قبل المستودع	المحطات
/	بسبب الإصلاحات المتكررة للبورى وبسبب الريح مما أدى إلى ضعف الإنتاجية	العزل

من إعداد الطالب انطلاقاً من المعطيات الخاصة بإنجاز المشروع

1-الإمدادات وعمليات المخزون

1.1 تسيير المخزون:

تستعمل الشركة في عمليات المخزون محاسب البازار Bazaar Accounting logical

يعتبر المخزن وسيلة الربط الأساسية التي تجمع بين حلقات العمل في شركة نفطية، و حسب رئيس المخزن فإن صلاحيته تكمن في

الإشراف على السلع الداخلة و الخارجة من المخزن مع المحافظة على السلع لحين الحاجة إليها.

طريقة إدخال السلع بهذا البرنامج:

2.1 مذكرة الإدخال:

تستخدم هذه المذكرة من أجل الإدخال المستودعي للمواد، ويمكن استخدام هذه المذكرة لتأخذ أثر مستودعي فقط ويمكن أن يكون لها أثر مالي ومستودعي (في حال الجرد المستمر)، وبالتالي يجب إدخال الحسابات المالية في أعلى المذكرة المبين في الشكل التالي:

الشكل (2-2) مذكرة إدخال للمخزون

الرقم	التاريخ	البيان	ح/مدين	ح/مداين	المحل
1	28/12/2009				
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					

1- الرمز و الاسم: هنا يتم إضافة المادة من خلال إدخال رمزها أو النقر على مفتاح F 5 للبحث عن المادة.

2- الكمية : هنا يتم إدخال الكمية المراد إدخالها للمستودع ، في حال وجود وحدتين للقياس يجب تفعيل

خيار إظهار الوحدة الثانية ضمن صفحة الخيارات.

3- السعر و القيمة: غالبا ما يتم إدخال سعر الشراء الذي تم إدخال المواد به ضمن حقل السعر فتظهر قيمة

البند بشكل آلي .

4- م/الإدخال: ونعني به مستودع الإدخال، وهو المستودع المراد إدخال المواد له.

أما الورقة التي يتم بها إخراج السلع من المخزون فهي مبينة في الملحق رقم(1)

3.1 مذكرة الإخراج:

و هي شبيهة تماما بمذكرة الإدخال و لكنها تختص بإخراج المواد من المستودعات وهي مبينة في الملحق رقم (2).

4.1 مذكرة التحويل(تحويل المواد):

و هي مذكرة متخصصة بنقل المواد من مستودع إلى آخر، حيث تتم عملية الإخراج (م/إخراج) الإدخال (م/إدخال) فيقوم

البرنامج آليا بإجراء عمليتي الإدخال والإخراج للمادة وهي مبينة في الشكل التالي:

الشكل (2-3) مذكرة تحويل من المخزون

غير مرئي	مذكرات تحويل المخزون	الرقم 1				
		التاريخ 28/12/2009				
Memo المذكرة	Options الخيارات	Printout الطباعة				
		المستندات Docs				
		البيان				
		م. ت 1				
		م. الإخراج مستودع المنصورة				
		م. الإدخال المحل				
		ح/مدین				
		ح/دائن				
Memo المذكرة	Remarks ملاحظات					
القيمة	السعر	الكمية	الوحدة	الاسم	الرمز	...
300.00	100.00	3.00	قطعة	مادة 1	1	+1
800.00	200.00	4.00	قطعة	مادة 2	2	+2
1500.00	300.00	5.00	قطعة	مادة 3	3	+3
2700.00		12.00				

ويتم تحويل من خلال ورقة مبينة في الملحق رقم (3).

المطلب الثاني: الأدوات المستعملة

من أجل تسهيل وفهم المعطيات قمنا بالاستعانة بمجموعة من الوسائل منها:

المقابلة الشخصية، وهي أداة أساسية في المعرفة العلمية والبحث من أجل التوجيه، وهي عبارة عن حوار وجلسات مباشرة مع أصحاب الاختصاصات.

الاستعانة ببرنامج Excel من أجل معالجة بعض الجداول و الأرقام.

رسم المنحنيات من خلال Excel من أجل ترجمة الأرقام والنتائج المتحصل عليها.

المبحث الثاني: النتائج والمناقشة

المطلب الأول: نتائج الدراسة

بعد الاطلاع على معطيات الشركة وفهم النظام الذي تسير عليه الشركة وبعد تحليل معطياتها استنتج ما يلي:

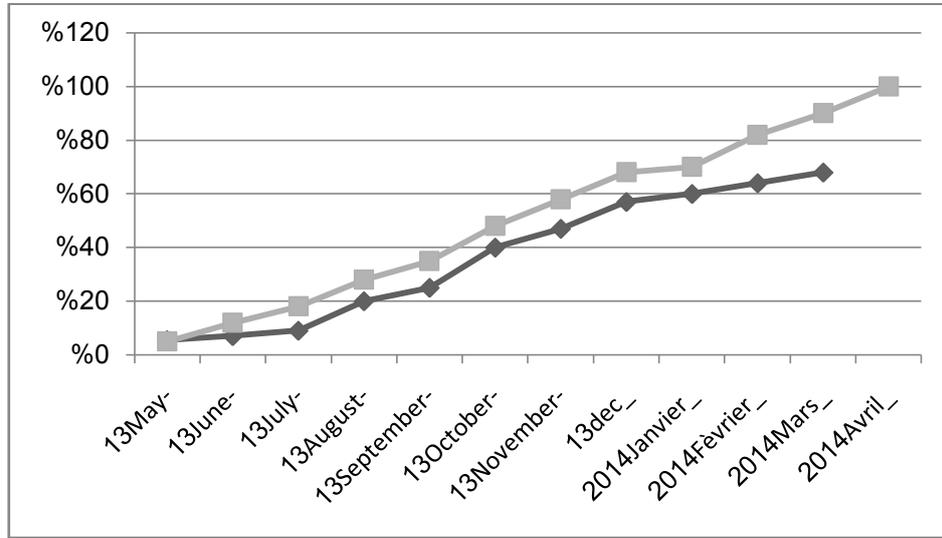
الفرع الأول: نتائج الدراسة من حيث مدة الانجاز

من المنحني رقم 1 نجد أن الشركة قد اتخذت مسار مناسب من حيث اختيار المدة الزمنية باعتبار أن الشركة في مقدورها الانجاز في

أقل من الوقت المتفق عليه، وذلك من خلال وضع جميع الاحتمالات الممكنة لتوقف المشروع أو تأخير في العمل.

أما فيما يخص الشركة الفرعية لها فحددت مدة الانجاز بـ 12 شهر من خلال توفير لها جميع المتطلبات أي أنها لم تتوقع تأخير في سير سلاسل الإمداد ونقص المعلومات، وذلك مبين في المنحنى التالي:

الشكل (2-4) الإنجاز المقرر والمنجز لإتمام المشروع



المقرر حسب الشركة للإنجاز في 12 شهر: □ المنجز حاليا: ◆
من إعداد الطالب انطلاقا من المعطيات والتقارير

نلاحظ من المنحنى و الملحق رقم (4) أن الانطلاق في سير العمل لم يتوافق مع السير المخطط له، ففي مارس 2014 من المفروض أن الشركة قد حققت نسبة 90 % من الانجاز بينما نجد أن الشركة قد حققت فقط نسبة 69 % من الانجاز أي تأخير بنسبة 21 % .

-تأخير في عمليات الحفر بسبب صعوبة الأرض القاسية جدا وتعطل آلات الحفر وعدم توفر القطع البديلة في الوقت المناسب وعدم إصلاح الناقرات المتعطلّة والناعورة المتوقفة من خمس أشهر.

-تأخير التنزيل (تنزيل الأنابيب) بسبب تأخر عملية الحفر وتم إكمال جميع المقاطع ولم يبق أي مقطع جاهز للتنزيل (ليس هناك جزء مخفور).

-تأخير بأعمال المحطات بسبب عدم إرسال المعدات من قبل مديرية الموارد البشرية وعدم توفر كامل قطع المحطات مما أدى الى توقف أعمال المحطة وذلك من أجل تركيب قطع المحطات على أرض الواقع.

-تأخير بأعمال الهدروتست (الضغط) التي لم تبدأ بعد بسبب عدم إرسال كامل مواد الضغط من قبل مديرية المشتريات في العاصمة(الشركة الأم بالأبيار،الجزائر).

و نجد مما سبق و الملحق رقم (5) أن الشركة الأم حددت مدة الانجاز بـ 18 شهر أي 540 يوم (علما أن مدة العمل 12 ساعة)

أي بمعدل إنجاز $75/270=3.6$ يوم لكل 1 كلم

أما الشركة الفرعية حددت مدة الإنجاز بـ 12 شهر أي 360 يوم

أي بمعدل إنجاز $75/180=2.4$ يوم لكل 1 كلم

ولكن نجد أن الإنجاز الفعلي يتراوح بين 2.6 و 3.4 يوم لكل 1 كلم بسبب التوقف عن العمل (عدم وجود السلع المطلوبة)

أي بمعدل متوسط إنجاز قدر بـ 3 يوم لكل 1 كلم.

من خلال المنحنى رقم 1 والمنحنى رقم 2 نجد أن الشركة قد سلكت مسار مختلف تماما عن المسار الذي اتخذته الشركة الأم أو

المسار الذي اتخذته الشركة الفرعية لها وذلك بسبب مشاكل نذكرها لاحقا.

الفرع الثاني: نتائج تأخر الإمداد في عرقلة العمل

يقوم رئيس المخزن بمراقبة المعدات و عمل جرد أسبوعي لتقييم المخزون مع تقديم تقارير عن القطع التالفة و الراكدة و التصرف

بها، و نظرا لأهمية الإمداد، يقوم رئيس المخزن بإرسال إشعار عن نقص المعدات قبل أوانها، أي أنه يتنبأ بنفاذ المخزون قبل أسبوع

مثلا و ذلك للحصول على إمداد مبكر لكي لا يعرقل وصل الإمدادات وتوقيف العمل بسبب عزلة المنطقة.

تعتبر المنطقة معزولة وبالتالي صعوبة وتأخر وصول الإمداد، خاصتا المعدات الضرورية في عمليات المشروع.

نجد أن هناك تلف متكرر للآلات و بسرعة بسبب طبيعة الأرض (اختلاف نوعية التربة من طيني إلى صخرية صلبة جدا) قد

أدت إلى تحطم الكثير من الآلات وتآكلها، وتأخر وصل قطع الغيار.

-تأخر الإمدادات في كثير من الأحيان خاصتا في فصل الشتاء و ذلك لبعد المخزن المركزي المتواجد في ولاية معسكر و مكان

العمل بالدبداب ولاية إيليزي والذي يبعد بـ 1758 كلم.

في حالات يكون هناك طلب على سلعة لا تكون موجودة في المخزن و ضرورة توفره في الوقت الحالي عندها يقوم رئيس قسم

المشتريات بتحضير قسيمة الشراء و التي تحتوي على كل ما هو ناقص بحيث يوقع عليها كل من:

-مدير المشروع: المسؤول على المشروع؛

-رئيس قسم المشتريات: من أجل دفع مستحقات الشراء؛

-رئيس المخزون: للتأكيد على عدم وجود السلعة المطلوبة في المخزون؛

-طالب السلعة.

و في بعض الأحيان لا تتوفر السلعة المطلوبة في هذه المنطقة بسبب صغر القرية وعدم الطلب عليها من طرف سكانها ، فيضئ الشركة إلى الطلب عليها من إن أمخياس وتبعد ب220 كلم أو حاسي مسعود والذي يبعد بأكثر من 800 كلم مما يؤدي إلى تأخر في الإنجاز وعرقلة العمل.

هذه العوامل قد تسببت في توقف العمل في العديد من المرات كما رأينا سابقا في الجدول رقم(2-2) و بالتالي

نجد أن سبب التأخير هو إهمال سلاسل الإمداد الذي أدى إلى تعطل الكثير من الأعمال بل التوقف و ضياع الوقت.

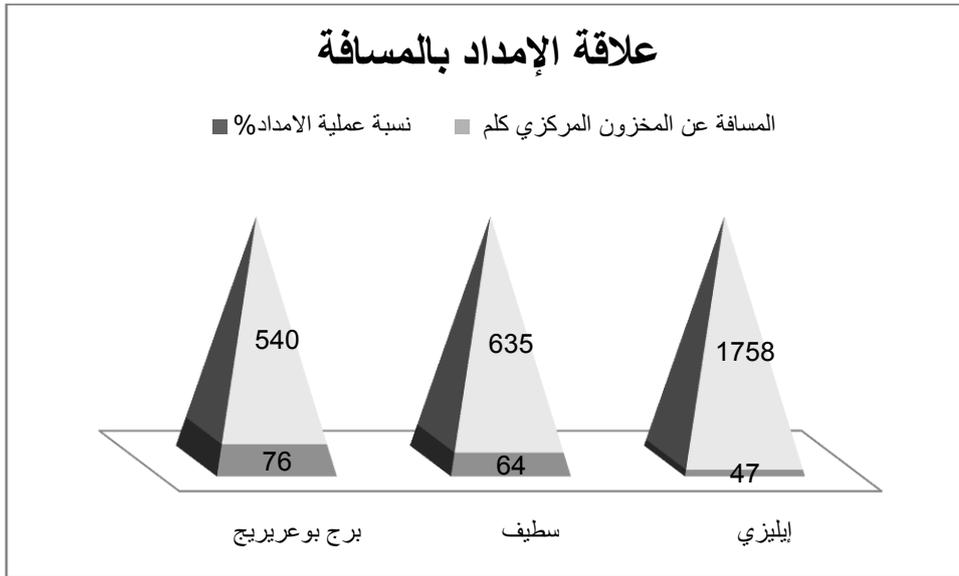
ومن خلال التبرص حصلنا على بعض المعلومات حول مشاريع أخرى للشركة داخل الوطن و الحصول على بعض المعلومات

التقريبية لنسبة الإمداد لهذه الشركة في مشاريع أخرى لكل من مشروع ولاية سطيف ولاية مسيلة بلنجاز خط نقل الغاز ذات

الضغط العالي. كذلك إنجاز خط نقل الغاز ذات الضغط العالي ولاية برج بوعريريج. و الشكل (2-5) يوضح نسبة الإمداد لكل

من هذه المشاريع مع الإشارة الى المسافة بين المشروع و المخزون المركزي مبينة كالتالي:

الشكل رقم(2-5) سير سلاسل الإمداد في مشاريع الشركة وعلاقته بالمسافة



من إعداد الطالب انطلاقا من المعطيات وتقارير من إدارة الشركة

نلاحظ مما سبق أن نسبة الإمداد مرتفعة بالنسبة للمشاريع القريبة من المخزون المركزي حيث نجد أن سطيف و برج بوعريريج

يمولان بطريقة جيدة لقرب المسافة رغم وجود بعض الازدحام في الطريق، وذلك على عكس مشروع إبليزي والذي يبعد بمسافة

كبيرة مع تدهور حالة الطريق المؤدية لها وغياب الازدحام.

المطلب الثاني: المناقشة

من خلال التبرص نستخلص ما يلي:

الفرع الأول تفسير النتائج:

- نجد أنه يوجد نقص في المعلومات عن مكان العمل، أي أن الشركة كانت تجهل طبيعة الأرض، لأنها عبارة عن جبال وأودية وبالتالي أدت إلى تحطيم آلات الحفر و عطب في بعض سيارات النقل الخاصة بها. أما في ما يخص الأعمال البسيط وجدنا أن هناك نقص في اليد العاملة، وذلك بسبب قلت الراتب و عدم جلب الشركة لعمال في هذا المجال. أما المهندسين و التقنيين هناك ندرة للتقنيين و المختصين لأن أغلبهم أجانب فعندما يحين موعد إجازة عمال الصيانة خاصتنا تبقى أماكنهم شاغرة و نجد فقط عمال قيد التكوين، والذين بدورهم قد تواجههم أعطاب يعجزون عن معرفتها، وهذا أيضا تسبب في تأخير العمل.

من خلال الشكل (2-4) وجدنا أن إنطلاق العمل في المشروع كان بوتيرة منخفضة، على إختلاف ما قرر.

- فمن شهر ماي 2013 إلى جويلية 2013 :

حققت فقط نسبة 9% من الإنجاز، و كان المقرر في هذه المدة إنجاز نسبة 19% .

أي ان الشركة تأخرت بنسبة 10% في هذه المدة.

أما أفضل وتيرة عمل لهذه الشركة فقد كانت في الفترة الممتدة من أوت 2013 إلى أكتوبر 2013 حيث تقدم المشروع من نسبة

20% إلى 40% أي تقدم بنسبة 20%.

وإذا قارنا بين الفترتين (ماي 13 وجويلية 13) و الفترة (اوت 13 و اكتوبر 13)

نجد أنه يوجد إختلاف كبير في نسبة الإنجاز، بحيث أن الفترة الثانية = (الفترة الأولى × 2) + 2%

وبالتالي نجد انه يوجد هناك إسراف في الوقت، وبالتالي تتحمل الشركة تكاليف إضافية.

كما نجد أن المشاريع القريبة من المخزون المركزي تكون نسبة الاستجابة لطلب المخزون سريعة على عكس مشروع إيليزي والذي

يعد بكثير عن المخزون المركزي، أي أن عملية النقل والربط بين حلقات الأنشطة غير مستقر ولا يوجد تناسق بين الطلب و

الإستجابة للطلب.

و لذلك كان لا بد للشركة من معرفة التضاريس التامة للمنطقة سواء من عملية النقل أو العمل.

الفرع الثاني: مقارنة النتائج بالفرضيات

من خلال الفرضيات السابقة نجد ان الفرضية الأولى التي نصت على ان سلاسل الإمداد حلقة أساسية تربط بين وظائف المؤسسة حيث رأينا سابقا ان الإمداد يؤثر على مجموعة من وظائف المؤسسة و خاصتا الوظائف الأساسية كالتسويق والإنتاج. ولم تحقق بالضرورة الفرضية الثانية التي نصت على ان الإستعمال الأمثل لسلاسل الإمداد يؤدي الى رفع معدلات أداء الشركات و زيادة الحصة السوقين، لأنه عند دخول منافسين جدد الى السوق تقل الحصة السوقية لباقي الشركات رغم وجود إستخدام أمثل لسلاسل الإمداد.

بينما نجد أن الفرضية الثالثة محققة حيث أن سلاسل الإمداد تزيد في كفاءة وأداء الشركة النفطية من خلال الإنجاز في الوقت المناسب و زيادة فعالية العمال و بالتالي تؤدي هذه العوامل إلى زيادة التنافسية والبحث على أسواق جديدة.

الفرع الثالث: الاستنتاجات (حلول مقترحة)

- الحرص على طلب السلع من طرف رئيس المخزون قبل أسبوعين أو أكثر من أجل تجنب التأخير في الإمداد خاصتا السلع التي لها مدة صلاحية طويلة أو سلع غير قابلة للتلف.
- تحويل المخزون المركزي أو إنشاء مخزون مركزي جديد بحاسي مسعود على أساس أن الشركة لها عدة مشاريع قريبة من المنطقة وكذلك تعتبر هذه المنطقة منطقة إستراتيجية.
- الحرص على تبادل المعلومات و الإهتمام بعمليات الإمداد و النقل من أجل الربط بين الإدارة ومناطق العمل.

خلاصة الفصل

أشارت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير كبير لسلاسل الإمداد على أداء الشركة، و ذلك من وجهة نظر مدير الشركة و مسؤولي الشركة.

كما أعطت نتائج الدراسة الميدانية نتائج مطابقة للجانب النظري في عمليات سلاسل الإمداد وأثرها على أداء الشركة وذلك في كل من المدة الزمنية للإنجاز، مع تأخر وصول في المعدات والوسائل اللازمة للإنجاز، وبالتالي العمل بوتيرة أقل مما خطط لها. و من خلال هذه الدراسة استنتجنا أن نجاح شركة أو مؤسسة لن يتحقق من دون أن يكون هناك تنسيق بين وظائف الشركة وفعاليتها وتناسقها.

الخاتمة العامة

من خلال هذا البحث، حاولنا التركيز على أهم التطورات لاستخدام سلاسل الإمداد وتأثيرها على أداء الشركات وفعاليتها في رفع وتحسين عمل الشركة. و من خلال التنسيق والتكامل لسلاسل الإمداد تم تلخيص ما يلي:

- ان سلاسل الإمداد هي عملية إستراتيجية تمس عدة جوانب تتضمن التنسيق والتعاون بين كل الأطراف المشتركة في سلسله الإمداد من موردين و وسطاء ومقدمو الخدمات والعملاء. جوهر إدارة سلاسل الإمداد هو خلق التكامل بين الطلب والعرض . ومن أجل سلامة العملية الإمدادية يجب على الشركة تقاسم المعلومات مع الموردين من اجل سلامة و إستمرارية العملية الإمدادية.

- حصة مشروع إيليزي التي كانت من نصيب شركة T.G.C.T.P بحيث لم يكن هناك تأخير بالنسبة للاتفاق الذي أبرم في العقد والذي قدر بـ 18 شهرا، ولكن هناك تأخير في الانجاز بالنسبة للشركة الفرعية والتي حددت مدة إنجازها للمشروع في 12 شهرا وقد حدد التأخير بشهرين على الأكثر

- أن نسبة الاستجابة ضعيفة من المخزون المركزي في إمداد المخازن الفرعية وذلك لضعف سلسلة الإمداد ، وبالتالي لم تؤدي الشركة الفرعية مهامها في الوقت المطلوب بسبب التأخير في وصول المواد والمعدات المطلوب والذي أدى بذلك سلبا على أداء الشركة.

- نقص المعلومات وقلة الاستجابة و صعوبة التنسيق بين مستويات الإدارة أدى الى تدهور الأعمال المقررة و تأخر إنجازها.

- من أسباب تدهور معدلات الإمداد في الشركة ضعف في مجال الإعلام والاتصال بسبب عزلة المنطقة (التقطعات المستمرة لشبكات الاتصال).

- بعد المسافة بين المخزون المركزي و مكان مشروع أي أنه يجب على الشركة الاهتمام بعملية النقل، و الربط بين المخزون و مناطق العمل من خلال الربط بسلاسل إمداد متينة وغير متقطعة.

ومن خلال ما سبق يمكننا القول:

- ✓ أن الشركة التي يتم فيه التنسيق بين الوظائف و تتوفر لديها سلاسل إمداد مرنة لها، سوف تنال حصة سوقية أكبر؛
- ✓ التكامل بين وظائف الشركة وترابط الحلقات بالإمداد و تشارك المعلومات يؤدي فعلا إلى تحسن أداء الشركة؛
- ✓ انخفاض الحصة السوقية للشركة (في ظل تكامل وتناسق وظائف الشركة) لا يعني أن أداءها قد قل عما كان عليه، إنما يعني ذلك دخول شركة جديدة في هذا المجال وهو ما سيؤثر على انخفاض حصص الشركات الأخرى، أو عامل خارجي آخر؛

- ✓ تصميم النماذج المختلفة لإدارة سلاسل الإمداد لتحقيق أهدافها بشكل أيسر وأقل تكلفة وأعلى عائد إلى سلسلة الإمداد ككل؛
- ✓ استخدام النماذج الرياضية لمواجهة وحل المشاكل الخاصة بإدارة سلاسل الإمداد مثل مشكلات النقل بمختلف أنواعها وبعض مشاكل إدارة المخزون وكذلك كيفية الوصول للتكوين الأمثل لسلسلة الإمداد؛
- ✓ إعداد السيناريوهات والاستراتيجيات والنماذج المختلفة للتعامل مع الأحداث المؤثرة على سلاسل الإمداد.

التوصيات:

- أن تتبنى الشركات المدخل الاستراتيجي لإدارة سلسلة الإمداد و الاتصال وتبادل المعلومات بين الشركة والمورد ، لأن الكفاءة في تسيير إدارة الإمداد تعد المفتاح الاستراتيجي لنجاح الشركة على المدى الطويل؛
- أن تعمل الشركات على امتلاك العناصر التي تدعم مرونة الإمداد، خاصة إذا توفر لديها أكثر من مورد مؤهل، والتنسيق الجيد بين الشركة والمورد خاصتا في حالات تزايد الطلب؛
- أن يتيقن مديري و مسؤولي الشركة القدرة على امتلاك سلاسل إمداد قوية وإدارتها التي تساهم زيادة كفاءة الشركة وبالتالي توليد الميزة التنافسية؛
- أن ينظر إلى ممارسة تسيير سلاسل الإمداد وتسييرها على أساس أنها واحدة من الجهود لتحسن أداء الشركة في عملها، وان تنظر الشركة إلى أن التسيير الأمثل للعمليات الإمدادية من المصادر التحفيزية الذي يشجع الشركات على تطوير علاقتها مع شركائها في سلسلة التوريد؛
- أن تعمل الشركات على زيادة النقل و المشاركة في المعلومات، لأنه سيؤدي إلى تطبيق فعال في ممارسة سلسلة الإمداد؛
- أن يتم إختصار الحلقات غير الضرورية في سلسلة الإمداد من خلال ربط الأقسام و الوحدات في الشركة بحواسيب من اجل تقليل اليد العاملة لإتمام عملية التوريد؛
- إهتمام المسؤولين و المسيرين بمعالجة المشاكل التي تحدث خلال مراحل سير العملية الإمدادية لمنع تكرارها.

آفاق الدراسة:

لوحظ بعد هذه الدراسة انه يوجد مواضيع هامة في المجال الإقتصادية تخص العمليات الإمدادية و تقاسم المعلومات ولأهمية النقل في الشركات النفطية. تعتبر هذه الوظائف جديرة بالدراسة والبحث و نقترحها لتكون إشكاليات بحوث ودراسات، في المستقبل

نذكر منها مايلي:

- تأثير سلاسل الإمداد و النقل في فعالية الشركات؛
- مخاطر النقل و سلاسل الإمداد في الشركات النفطية؛
- تكامل السلاسل الإمدادية في زيادة تنافسية الشركات النفطية؛
- أهمية تقاسم المعلومات في سلاسل الإمداد وأثرها على فعالية الشركات النفطية.

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية:

- 1 -خالد بن ساسي، "نظم المعلومات كأداة لتفعيل إدارة سلسلة الإمداد دراسة مشروعى الغاز عين صالح عين أميناس"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة ورقلة 2012/2013.
- 2 -كريمة كندري، "دور الإمداد في تنافسية المؤسسة دراسة حالة مطاحن الأوراس-وحدة آريس"، مذكرة تدخل ضمن متطلبات لنيل شهادة الماستر ،جامعة باتنة 2010/2011.
- 3 -نحال فريد مصطفى وجلال العبد، "إدارة الإمداد"، الدار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية مصر2002.
- 4 -مصطفى محمود أبو بكر، مدخل تطبيقي في إدارة التسويق في المنشأة المعاصرة، إسكندرية، الدار الجامعية، 2004.
- 5 -سليمان خالد عبيدات و مصطفى نجيب شاويش، "إدارة المواد الشراء و التخزين"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان -الأردن.
- 6 -نور الهدى بوهنتالة، دور أنشطة الإمداد في تحقيق الميزة التنافسية ، دراسة حالة شركة الاسمنت بعين التوتة ، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية ، تخصص تسويق ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة الحاج لخضر - باتنة ، 2009.
- 7 -لحسن بلاحة ،إدارة سلسلة الإمداد و التخطيط المتقدم، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية ،تخصص تسيير العمليات و الإنتاج، جامعة ابوبكر بلقايد - تلمسان،2006 .
- 8 -حواس فلتح ،النقل والإمداد دراسة حالة الشركة الوطنية للنقل البري SNTR وحدة باتنة ، مذكرة تدخل ضمن متطلبات لنيل شهادة الماستر ،جامعة باتنة 2010/2011.
- 9 -الدكتور ممدوح عبد العزيز محمد رفاعي، "أثر تطبيق إدارة سلاسل التوريد الالكترونية على ظاهرة السحب العكسي للمخزون في ضوء مشاركة معلومات الطلب (دراسة تطبيقية على سلع المعمرة)"،2004.
- 10 - تركي دهمانا لبرازي، اثر إدارة سلسلة التوريد على أداء المنظمة دراسة ميدانية في الشركات الصناعية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية،رسالة ماجستير،جامعة الشرق الأوسط،الكويت 2011/2012.

- 11 - حسن فلاح ، الإدارة الإستراتيجية مفاهيمها، مدخلها، عملياتها المعاصرة، دار وائل للطباعة والنشر، عمان2007.
- 12 - عبد العزيز بن قواط، أداء وجودة الخدمات اللوجستية و دورها في خلق القيمة، مذكرة ماجستير، جامعة قالدة، الجزائر، 2009 / 2010.
- 13 - ALI MEHROBIKOSHKI ، تقاسم المعلومات في سلسلة الإمداد "تقييم الآثار على أداء سلسلة الإمداد بأساليب التعاون في التطبيق بين الشركاء و المعلومات المتبادلة، أطروحة الدكتوراه، المعهد الوطني للعلوم التطبيقية، ليون- فرنسا، 2008.
- 14 - رونالد اتش بالو، إدارة اللوجيستيات : تخطيط وتنظيم سلسلة الإمداد ، (تعريب : تركي إبراهيم ،سلطان، أسامة احمد مسلم)، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 2008.

المراجع باللغة الأجنبية :

- 1- <http://mbagroup.ibda3.org/t88-topic>
- 2- J.mc Clain&l.thomas. Opérations management :production of coods and serves new Jessy :prentice-hall /nc 1985.
- 3 - Darelet M,L et Scamuzzi M,Op.Cit,
- 4- Ghebreorgis, F. & Karsten, Human resource management and performance in a developing country International Journal of Human Resource Management,2007
- 5- Daekwan Kim, “**The impact and implication of information technology for supply chain management systems on channel relationships and firm market performance**”, PHD Dissertation, submitted to Michigan state university,2003

6 - [www.supply chain-management .org/](http://www.supply-chain-management.org/).

7 - Holmberg1 S, **Supply chain integration through performance**

measurement. Unpublished Doctoral dissertation1, Lund University(2003)

8- <http://mbagroup.ibda3.org/t96-topic>

9- http://www.chamber.org.sa/Arabic/InformationCenter/Studies/Documents/2_logistic.pdf

10 - <http://commerce-logistique.alafdal.net/t9-topic>

الملاحق

ملحق رقم 03

	مذكرة تحويل مواد	
---	-------------------------	---

{ الرقم :

المشروع : الدبداب

التاريخ : 2013/12/13

القسم المستفيد: تحويل مواد الى مستودع المحمدية

الرقم	رمز المادة	اسم المادة	الوحدة	الكمية	سعر الوحدة	القيمة الاجمالية	ملاحظات
1	Mbd1002	كرسي مكتب ثابت	قطعة	05			
2		مواد خدمية	قطعة	200			غطاء انبوب 12 انش بلاستيك
3		بطاريات مستعملة مختلفة	قطعة	07			
4		باليطة خشب	قطعة	11			
5		قاعدة نقار v45	قطعة	02			
6		جسم نقار v45	قطعة	02			
7		دواليب مختلفة تالفة	قطعة	08			
8		صهريج مازوت 30000 لتر	قطعة	01			
9		قاعدة صهريج المازوت	قطعة	01			
10		مضخة صهريج المازوت	قطعة	01			
11		عداد صهريج المازوت	قطعة	01			
12		توصيلات مضخة صهريج المازوت	طقم	01			
13		فلاتر هواء تالفة	قطعة	10			

ملاحظة: تم ارسال نسخة تحويل عادية بسبب توقف البرنامج للجرد

المنصب :امين المستودع	مسؤل العتاد والصيانة	مدير المشروع
الاسم واللقب:محمود عثمان التوقيع :	الاسم واللقب: المنصب: التوقيع:	الاسم واللقب : التوقيع :

نسخة الى :
*قسم المستودعات في الإدارة المركزية
* نسخة لامين المستودع ترفق مع طلبات اخراج المواد من المستودع

الملحق رقم 04

month	May 13	June 13	July 13	August 13	Sept 13	Octor 13	Nov 13	Dec 13	Janvie 14	Fèvrier 14	Mars 14	Avril 14
PLAN	5%	7%	9%	20%	25%	40%	47%	57%	60%	64%	68%	
REALISE	5%	12%	18%	28%	35%	48%	58%	68%	70%	82%	90%	100%

0% 0% 9% 10% 15% 57% 40% 0.005504587

Ouverture de piste	5%		0%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%
L'ouverture des fouilles en tranchées	15%			3%	4%	5%	7%	9%	10%	11%	12%	14%	15%
Soudage des tubes	25%			5%	7%	9%	12%	15%	17%	18%	21%	23%	25%
Radiographie	10%			2%	3%	4%	5%	6%	7%	7%	8%	9%	10%
Enrobage des Joints	10%			2%	3%	4%	5%	7%	8%	9%	10%	10%	10%
Pose des pipes	25%			5%	8%	10%	13%	16%	20%	22%	24%	25%	25%
le test hydrostatique	10%			2%	3%	4%	5%	7%	8%	9%	9%	10%	10%
				0%	0%	0%	0%	0%	0%				
				0%	1%	0%	0%	1%	2%				
				0%	1%	0%	1%	4%	4%				
				0%	0%	0%	0%	1%	1%				
				0%	0%	0%	0%	1%	1%				
				0%	1%	1%	1%	4%	5%				
				0%	0%	0%	0%	1%	1%				
				1%	0%	0%	0%	11%	0%				

الملحق رقم 05

مدة الإنجاز لكل 1 كلم	ساعات العمل الكلية	المسافة الكلية للإنجاز	مدة الإنجاز (يوم)	مدة الإنجاز (شهر)	
86.4 ساعة ما يعادل 3.6 يوم	6480 ساعة	75 كلم مع إنجاز 5 محطات	540	18 (لإنهاء المشروع)	الشركة الأم
57.6 ساعة ما يعادل 2.4 يوم	4320 ساعة	75 كلم مع إنجاز 5 محطات	360	12 (لإنهاء المشروع)	الشركة الفرعية
/	/	/	330	11 (طور الإنجاز)	الشركة الفرعية (المنجز حالياً)

	<p>Rapport d'avancement Mensuel 4Mois Mars/201</p>	<p>شركة شركة هندسة الكهرباء والغاز Compagnie de l'Engineering de l'Electricité et du Gaz</p> 
---	--	--

