

اسم المقرر: مبادئ التوريد

د. جهاد عبدالله عفانه



جامعة الملك فيصل

عمادة التعلم الإلكتروني والتعليم عن بعد

المحاضرة السادسة

الأدوات المساندة في إدارة سلسلة التوريد



موضوعات الفصل:

- مقدمة.
- العملية الاستراتيجية لإدارة المراجعة.
- العمليات التشغيلية.
- التفاوض:
- التفاوض في الشراء.
- المؤهلات والقدرات الشخصية.
- بحوث الشراء والأداء والأخلاقيات.



مقدمة:

* سوف يتم التركيز في هذا الفصل على إدارة المرتجعات لأهميتها الخاصة في إدارة سلاسل التوريد، وباعتبارها إحدى العمليات الأساسية الفاعلة المكونة لسلسلة التوريد، والتي تشكّل مصدر مهم للتغذية الراجعة. حيث أن الإدارة الكفوءة للمرتجعات تمكّن المنظمة من التعرف على فرص التحسين للإنتاجية واختراق الأسواق.

تم الإشارة لإدارة المرتجعات في الفصل الأول من المقرر.



العملية الاستراتيجية لإدارة المرتجعات:

* تتمثل **الخطوة الأولى** لعملية استراتيجية المرتجعات **بالنظرة العامة للشكل البيئي للإدارة الحديثة** مثل الحاجة لفهم القوانين المنظمة للعملية الإنتاجية، وقوانين الاتفاقيات التجارية، ... بغية تجنب المرتجعات.

* **المرتجعات التجارية غير المجازة** عند نقطة الإدخال في عمليات اللوجستك العكسية تستوجب التخطيط والتصميم والبرمجة الجادة بهدف تحسين الجودة، وتقديم الخدمة الأفضل للزبون.

* ومن الأمور الهامة في إدارة المرتجعات **تأسيس فريق متخصص** يتولى القيام بعدة أمور هامة منها **التبويب الصحيح** لضمان انسيابية التدفق العكسي، **والتصرف بالمواد المرتجعة بوضوح**، ناهيك عن اتخاذ قرارات تنظيمية سريعة تجاه المرتجعات، وتفعيل برامج النقل، وإدارة العلاقة مع الموردين، وتطوير **الإجراءات الخاصة بتحليل نسب المرتجعات للوقوف على مسببات إرجاعها، ...**



العمليات التشغيلية:

- * لا بد وأن تُدار أنشطة المرتجعات أول بأول، وأن يتحدد مسار المنتج المرتجع أو المعاد. حيث قد يكون الزبون هو الذي يعيد المنتج، وقد يقوم الموزع أو تاجر تجزئة بإعادة مادة لم تباع.
- * لا بد من إجراء عملية المعاينة والفحص والعلاج بالسرعة الممكنة حتى لا تهبط قيمة ذلك المنتج أكثر من الحد المعين. حيث قد يُعاد المنتج إلى المورد (المجهز) لتجديده أو إعادة تصنيعه، ومن ثم إعادة بيعه عبر الأسواق الثانوية أو المزادات الإلكترونية. وحالما تعالج المرتجعات فإن المبلغ سيعاد إلى الزبون، وقد يقوم المورد بتقييد المرتجعات لحساب ذلك الزبون.
- * تستوجب الخطوة النهائية لإدارة المرتجعات استخدام بيانات تلك المرتجعات في تحسين عمليات المنتج. أما إدارة العلاقة مع المورد فيتم الاستفادة منها في تطوير المنتج، وفي تطوير دليل تجنب المرتجعات.



التفاوض:

«العملية الديناميكية للتوافق بين طرفين لكلٍ منهما أهدافاً خاصة، بحيث يتشاور الطرفان للوصول إلى اتفاق تبادلي مقنع بينهما».

المميزات الشائعة للتفاوض:

١. وجود طرفين أو أكثر.
 ٢. وجود نزاع، أو خلاف، أو تباين في الرغبات بين الأطراف.
 ٣. الاعتقاد بإمكانية الحصول على مكاسب أفضل تؤخذ طواعية من الطرف الآخر.
 ٤. تفضيل البحث عن اتفاقية بدلاً من التناحر العلني.
 ٥. استخدام مبدأ «خذ وهات»، الذي يتطلب التعديل في المطالبات.
 ٦. التفاوض الناجح يستخدم إدارة اللاملموس في حل الملموس.
- * تلجأ المنظمات للتفاوض عند الشراء، وخاصةً عندما يحصل تباين في بنود العقد.



التفاوض في الشراء:

* تعتمد المنظمات على المفاوضين التابعين لها للحصول على أفضل الأسعار التي تضمن لها الإنتاج المربح. حيث تقوم الإدارة الجيدة بتطوير قدرات المفاوضين بـغية اتخاذ القرارات المواءمة لأهدافها الاستراتيجية.

* تتعدد مجالات التفاوض لتشمل عملية تحديد الأسعار، والاتفاق حول جداول التسليم، والجودة المناسبة، وطرق التعبئة، ... الخ.

* تبرز عملية التفاوض بـغية تثبيت القيمة في عدة حالات منها:

- حدوث تغير في تصميم السلعة.
- حدوث مشاكل حول عملية التغليف.
- تغير حالة السوق التي تتطلب تغيير في الكميات والأسعار.



.....الخ



الخطوات الرئيسية في تنمية أو تطوير استراتيجية التفاوض:

١. تطوير هدف محدد مطلوب للتفاوض.
٢. تحليل موقف المجهز التساومي.
٣. تحليل الكلف مع خلال جمع البيانات ذات الصلة.
٤. محاولة التعرف على احتياجات المجهز (مكاسبه).
٥. تحديد الحالة الفعلية التي يتوقع الموافقة عليها.
٦. تحديد القضايا التي يتوقع عدم الموافقة عليها.
٧. توضيح موقف المشتري، والبيانات الداعمة.
٨. وضع خطة استراتيجية للتفاوض (ترتيب القضايا).
٩. تسوية سلوكيات المفاوضين.
١٠. الهدوء ورباطة الجأش.



في التفاوض عادةً هناك ثلاث نتائج ممكنة:

١. **رابح - رابح** (كلا الطرفين يكسب والنزاع يُحل). واحدة من الأمور التي يهدف لها التفاوض، حيث يشعر كل طرف بسعادة كبيرة لتغلبه.
٢. **رابح - خاسر** (أحد الأطراف يكسب والثاني يخسر).
٣. **خاسر - خاسر** (كلا الطرفين يخسر، ولا يتم التوصل إلى اتفاق).

المؤهلات والقدرات الشخصية:

هناك ثلاثة متطلبات أساسية ينبغي توفرها في الشخص لكي يكون مؤثر في التفاوض وهي:

١. **المعرفة:** وتشير لضرورة إلمام المفاوض بشكل جيد لقانون العقود، وقانون المحاسبة، وقانون الأسعار، ولديه المعرفة الهندسية والقانونية والإدارية.
٢. **الفطنة والذكاء:** وهو عامل مهم يشمل المعرفة الشخصية والنفسية للأشخاص والتي تحدد طريقة تفاعلهم مع المجاميع.



(تابع) المؤهلات والقدرات الشخصية:

٣. **المهارات الشخصية:** مثل التكتيك لحل المشكلة الموكلة إلى المفاوض، والاتصال والاقناع المؤثرين، ...

خواص أخرى يجب أن يتمتع بها المفاوض:

- ✓ **القدرة على التفكير:** وخاصة وسط المفاوضات المعقدة.
- ✓ **القدرة على التحليل:** بمعنى التقييم الموضوعي لكل الخيارات المطروحة.
- ✓ **القدرة على التغيير.**
- ✓ **القيادة:** بمعنى القدرة على اختراق استراتيجيات المفاوض المعارض.
- ✓ **الاتزان العاطفي.**
- ✓ **الصبر.**
- ✓ **روح الدعابة والفكاهة.**



بحوث الشراء والأداء والأخلاقيات:

* تُعد المعرفة التامة بالمواد المراد شرائها، ومصادر توريدها، ومن سيقوم بالشراء،... عملية مهمة وضرورية بالنسبة للمنظمات الإنتاجية لكي تتمكن من تخفيض المصاريف والنفقات التشغيلية. لذا **توجه موضوعات البحث الإجرائية ضمن أنظمة الشراء لتحسين نظام إدارة المشتريات.**

مساحات الموضوعات المحددة للبحث ضمن إدارة الشراء:

١. **طلبات شاملة:** أي البحث في طرق التعاقدات ذات الصيغ الشاملة، والتي تعطي قوة كبيرة وخفض في المصاريف الإدارية، مثل استخدام الاتفاقيات طويلة الأجل.
٢. **صيغة مؤشر السعر:** أي دراسة مزيج السعر الفعلي المدفوع للمشتريات أو مزيج أسعار السوق الفعلية والقابلة للمقارنة كونها أحد عناصر تقييم أداء قسم المشتريات.



(تابع) بحوث الشراء والأداء والأخلاقيات:

٣. **تحليلات الخصومات السعرية:** بهدف الحصول على المنافع المرتبطة بتوفير الكمية وخصومات الدفع.
٤. **تحليل العطاءات (الأسعار):** بهدف تحديد مجاميع المواد المراد شرائها وبالكلف الأدنى.
٥. **تخطيط المتطلبات المادية:** أي استخدام نظام MRP الذي يتطلب أن تكون قوائم أو بيانات المواد وملفات المخزون مبرمجة آلياً، بهدف سرعة التعامل مع الموردين، والضغط عليهم لتقديم أفضل مستويات الخدمة. بالإضافة إلى تخفيض حجم المخزون بالشكل الذي يمنع تجميد رأس المال بالمخزون.



(تابع) بحوث الشراء والأداء والأخلاقيات:

٦. **منحنى التعلم:** حيث أن استخدام هذا المنحنى يُعطي مساحة أكبر في تخفيض السعر عند الإنتاج الأكبر بحكم استخدام المعرفة في زيادة الإنتاج بالشكل الذي يؤدي إلى تخفيض تكلفة الوحدة الواحدة، مما يعطي قوة أكبر في التفاوض مع الموردين.
٧. **الكلف الإجمالية للمالك:** مثل كلف البناء، وكلف الإدارة، وكلف التملك،... ويجب أن تتضمن الكلف الإجمالية للمعدات والأصول الثابتة تقديرات لعناصر أخرى ككلف التوقف أو العطل، وكلف الخردة، وكلف إعادة العمل.
٨. **المدفوعات أو إجراءات الخصم النقدي:**
٩. **أنظمة مسارات أو مسالك المورد:** مع مراعاة طريقة الشحن والنقل.



(تابع) بحوث الشراء والأداء والأخلاقيات:

١٠. أنظمة الاستلام.
١١. إجراءات الطلبات الصغيرة أو العاجلة.
٢١. أنظمة التعاقدات.
٣١. مساهمة أو مشاركة بيانات المجهز (المورد).
٤١. طريقة تقييم أداء المشتري.
٥١. طريقة تقييم أداء المجهز.



تطبيقات الحاسب:

يمكن استخدام الحاسب من الحصول على **دقة أعلى** للبيانات، ومعالجة **بارعة** في الوقت المناسب، وبالتالي **إثراء قرار الشراء**. حيث يتم الاعتماد في العادة على موظفي نظم المعلومات لتطوير البرامج الإلكترونية التي يمكن أن تدعم تلك الاستخدامات **استناداً إلى مخرجات دراسة المشتريات، وإدارة المواد، وبحوث المشتريات**. ومن تلك النماذج الإلكترونية نظام اتخاذ القرار إلكترونياً، ونظام تقييم القرار إلكترونياً.



المشتريات والأخلاقيات:

* تم التوجه في الآونة الأخيرة إلى استخدام **التقنية الحديثة** في المتاجر مثل استخدام **الماسح الضوئي Scanner** لقراءة الرمز السلعي **BC** المثبت على المنتج، وكذلك استخدام **الفيزا كارد** في الشراء، ...

* **إلا أنه وجدت بعض الممارسات السيئة** لدى البائعين ومن أمثلتها قيام بعض البائعين بعمل خصومات دون تثبيت ذلك الخصم على البرامج المغذية للحاسبات الخارجية، وبالتالي لا يقرأ الماسح الضوئي ذلك الخصم **(الإيحاء للزبائن بوجود الخصم دون القيام به)**، سواء أكان ذلك بطريقة مقصودة أو غير مقصودة. ومن الأمثلة أيضاً قيام المتجر بتجهيز **قوائم المشتريات الأصلية بأسعار أكبر من الأسعار الحقيقية**، ومن ثم يقوم بإجراء التخفيضات الموسمية لتلك البضائع. وفي بعض الحالات يتم استقطاع مبالغ أكبر أو أسعار أعلى من تلك المعلنة في الحاسب عند استخدام **الفيزا كارد**، ...





مَشَقَّةٌ
بِحَمْدِ اللَّهِ

