



## حل أسئلة مبادئ التوريد لعام 1434هـ

س1/ واحدة من التالي ليست من العوامل التي يجب أن تبني عليها الإستراتيجية العالمية لسلاسل التوريد، وهي..

(أ) السرعة في تقديم المنتج

(ب) التركيز على السوق

(ج) خدمات محدودة

(د) حلقات توزيعية قصيرة

العوامل التي يجب أن تُبنى عليها الاستراتيجية العالمية للوجستك وسلاسل التوريد:

1. السرعة في تقديم المنتج.
2. التركيز على السوق.
3. الاستجابة السريعة في التوزيع.
4. خدمات منتشرة: كخدمات التعبئة، والتوصيل، ...
5. قنوات إبداعية: عبر استخدام أدنى الحلقات التوزيعية بُغية الوصول إلى الزبائن بأسرع وقت ممكن وبتكاليف متواضعة.

المحاضرة 7

س2/ من العناصر التي لا يمكن السيطرة عليها ضمن سلسلة التوريد للمنظمات العالمية..

(أ) العوامل التنافسية

(ب) المستودعات عناصر مسيطر عليها

(ج) التغليف عناصر مسيطر عليها

(د) خدمة الزبون عناصر مسيطر عليها

العناصر التي لا يمكن السيطرة عليها والتي تشكل تحديات للمنظمة:

1. الأنظمة القانونية والسياسية للأسواق الأجنبية.
2. الأنظمة الاقتصادية.
3. درجة المنافسة في السوق.
4. مستوى تكنولوجيا التوزيع المتوفرة أو التي يمكن توفيرها.
5. التركيب الجغرافي للأسواق الأجنبية.
6. المعايير والقواعد الثقافية والاجتماعية للأسواق المستهدفة الأخرى.

المحاضرة 7

س3/ تستطيع المنظمة ان تقدم انتاجاً عالمياً إذا ملكت..

(أ) الذاتية

(ب) ميزة الملكية غير المحدودة

(ج) ميزة الموقع المحلي المحدد

(د) أ + ب

تستطيع المنظمة أن تقدم إنتاجاً عالمياً إذا ملكت:

١. ميزة الملكية المحدودة.

٢. ميزة الموقع العالمي المحدد.

٣. **الذاتية:** وهي منفعة تتحقق من خلال بيع المنتجات في الأسواق المفتوحة، أو إعطاء الامتياز للآخرين.

المحاضرة 7

س4/ احد المستويات المؤثرة على أنظمة التوزيع العالمي الذي يستوجب التركيز على العامل المهم تجاه المجهزون والشركاء والمنافسون ، هو..

(أ) المستوى الكلي العالمي

(ب) الشركة

(ج) شبكة القيمة

(د) المستوى المحلي

xxxxxxxxxx

## تنظيم سلاسل التوريد عالمياً:

هنالك ثلاثة مستويات تؤثر على أنظمة التوزيع العالمي وهي:

١. **الشركة:** حيث يجب فهم وتحليل الوضع الداخلي للشركة أولاً.

٢. **مستوى الشركة / شبكة القيمة:** وهنا يجب التركيز على العامل المهم الذي يضم:

المجهزون، والشركاء، والمنافسون، والزبائن.

٣. **المستوى الكلي العالمي:** ويشير إلى المتغيرات التي تحدث في البيئة الكلية

الخارجية، والتي يمكن اختصارها بـ PEST أي:

❖ العوامل القانونية والسياسية.

❖ العوامل الاقتصادية.

❖ العوامل الثقافية والاجتماعية.

❖ العوامل التكنولوجية.

المحاضرة 7

س5/ من الأسباب التي تؤدي إلى إطالة زمن الدورة في سلاسل التوريد..

(ا) الفعاليات التي تضيف قيمة وظيفية

(ب) وجود انسيابية في حركة المواد

(ج) الشحن بالدفعات

(د) استخدام التكنولوجيا المتقدمة

### الأسباب التي تؤدي إلى إطالة زمن الدورة في سلاسل التوريد

**الفعاليات التي لا تضيف قيمة وظيفية:** مما يتطلب دراستها وتجديدها بهدف تعظيم المنفعة الشاملة المعتمدة على مقدار القيمة المضافة المتحققة من نظام سلسلة التوريد بأكمله، حيث يمكن اختزال تلك الفعاليات التي لا تضيف قيمة وظيفية من خلال القيام **بالتحليل الوظيفي**.  
**العجز في انسيابية حركة المواد:** فهل تسير حركة المواد خلال السلسلة بصورة **تتحقق** ورود الكميات المطلوبة من المنتج المعني إلى المكان المحدد وبالزمن **المحدد**.  
**الشحن بالدفعات:** أي طلب المواد في بعض الأحيان على شكل دفعات وخاصة عندما تكون الكمية المطلوبة صغيرة، أو بسبب حدوث بعض المشاكل في جدولة الشحن، أو مدى توفر المادة لدى المورد، ... لذلك لا بد من البحث عن الدفعات الرشيدة المراد شحنها.

تكملة الاسباب في اخر الصفحة..

**استخدام التكنولوجيا المتقدمة.**

المحاضرة 8

س6/ واحدة من التالي ليست من عوامل النجاح الحرجة لتقليل زمن دورة سلسلة التوريد..

(ا) عدم تدخل الإدارة العليا

(ب) تطبيق نظام المعلومات الفعال والتكنولوجيا الحديثة

(ج) التنسيق بين أعضاء سلسلة التوريد

(د) استخدام الفرق متعددة الوظائف

### عوامل النجاح الحرجة لتقليل زمن دورة سلسلة التوريد:

1. مساندة الإدارة العليا.
2. الالتزام التام بأهداف تقليل زمن الدورة.
3. استخدام الفرق متعددة الوظائف.
4. تطبيقات إدارة الجودة الشاملة.
5. تدريب الأفراد العاملين على طرق تقليل زمن الدورة.
6. تأسيس الرقابة وتقديم التقارير المستمرة حول معايير قياس زمن الدورة.
7. تطبيق نظام المعلومات الفعال والتكنولوجيا الحديثة.
8. التنسيق بين أعضاء سلسلة التوريد.

المحاضرة 8

س7/ احد معايير قياس الأداء في سلسلة التوريد الذي يشير لمقدرة السلسلة على تحقيق 100 % من الطلب في التوقيت المحدد..

(ا) التفاوض

(ب) معيار التكلفة الكلية

(ج) معيار الطلب الكامل

(د) بعد الزبون

### معايير قياس أداء سلسلة التوريد:

١. استخدام بطاقة الأداء المتوازن: التي بدأ استخدامها عام ١٩٩٦ كمدخل جديد في قياس الأداء، والتي تعكس كل معايير قياس الأداء المالية والعملياتية التي تستخدم في جميع المستويات بسلسلة التوريد. حيث تربط بطاقة الأداء المتوازن جميع أهداف سلسلة التوريد الشاملة مع معايير قياس أداء تلك السلسلة.

٢. معيار الطلب المثالي أو الكامل: يشير إلى مقدرة سلسلة التوريد على تحقيق ١٠٠% من الطلب في التوقيت المحدد، بالإضافة إلى خلو عملية تنفيذ الطلبات من الأخطاء. ويمكن وصف مفردات الطلب المثالي بالآتي:

- ✓ توريد الشحنات في الوقت المحدد من قبل الزبون.
- ✓ توريد الشحنات بالكامل من دون تجزئتها إلى أجزاء.
- ✓ دقة قوائم الشحن.
- ✓ سلامة الشحنات (البضائع) بالنقل بالعبور.

٣. معيار التكلفة الكلية: تعني التكلفة الكلية لنظام التزويد الشامل، فالطلبات غير الكاملة تعني بروز كلف إضافية ذات صلة بعملية توريد الشحنات. وتشمل هذه الكلف على عدة أمور منها:

- كلف التأخير في التوريد.
- كلف الضرر الذي قد يصيب البضاعة.
- كلف الطلبات المرتدة.
- كلف تغيير الكميات. .... الخ

المحاضرة 8

س8/ "سلسلة من الفعاليات المتكررة والمترابطة التي تحقق الانتفاع من الموارد المتاحة عبر تحويل الشيء الملموس الى نتائج محددة قابلة للقياس" مفهوم يشير إلى..

(ا) النقل المنتظم

(ب) عملية الأعمال

(ج) الطلب المثالي

(د) بعد التعلم والنمو

مساحات الأداء الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن

# تصميم خارطة التوريد المعتمدة على الزمن:

## سلاسل التوريد المتعددة:

تُعني قيام المنظمة الواحدة بتقديم العديد من المنتجات والخدمات، وكذلك شراء المواد والأجزاء التكميلية المختلفة من مساحة واسعة من الموردين ومن ثم بيعها إلى الزبائن المتعددين.

## خارطة العمليات:

تعتبر هذه الخارطة الأداة الأساس في فهم سلاسل التوريد، ويمكن تعريفها على أنها: "سلسلة منطقية من الإجراءات ذات الصلة التي تحول المدخلات إلى نتائج أو مخرجات".

وتعرف عملية الأعمال على أنها:

"سلسلة من الفعاليات المنطقية المتكررة المترابطة بعضها مع البعض الآخر، والتي تحقق الانتفاع من الموارد المتاحة بالمنظمة بهدف تحويل الشيء الملموس وغير الملموس إلى نتائج محددة قابلة للقياس (أو مخرجات) للزبائن الداخليين والخارجيين على حدٍ سواء".

المحاضرة 8

س9/ واحدة من العبارات التالية خاطئة حول تحقيق الاستجابة الفاعلة للزبون، وهي..

(ا) تتمثل الخطوة الأولى لأنظمة التوزيع المادي بتلبية الطلبات بالسرعة والدقة

(ب) يكمن الحل الأمثل للاستجابة الفاعلة للزبون بتطبيق نظام الجدولة الفورية (JIT)

(ج) تساهم الجدولة الزمنية لأولويات الطلب بتحديد فترة النفاذ والإمداد

(د) تعمل الإدارة اللوجستية للوصول الى حالة من عدم الاستقرار السعري عن طريق مخازنها

## الاستجابة للطلب:

\* تتمثل الخطوة الأولى لأنظمة التوزيع المادي بتلبية الطلبات بالسرعة والدقة

الاستجابة الفعالة أو السريعة للزبون:

يكمن الحل الأمثل للاستجابة الفعالة للزبائن بتطبيق نظام الجدولة الفورية (JIT).

## الاستجابة للطلب:



## إدارة سلاسل التوريد والاستجابة الفعالة للزبون

\* تعمل الإدارة اللوجستية على خلق الاستقرار السعري عن طريق مخازنها

المحاضرة 9



س10/ احد انواع شبكات الانترنت التي تخدم العمليات التسويقية والتي تربط اجهزة حاسب شخصية ومحطات هواتف بحدود مساحات جغرافية محددة لا تزيد عن ميل او ميلين، هي..

(ا) شبكة المناطق المركزية (MANs)

(ب) شبكة المناطق المركزية (WANs)

(ج) **شبكة المناطق المركزية (LANs)**

(د) لا توجد إجابة صحيحة

### أنواع شبكات الانترنت التي تخدم العمليات التسويقية

1. **شبكات المناطق المحلية (LANs):** التي تربط أجهزة حاسب شخصية ومحطات عمل أو هواتف وبحدود أو مساحات جغرافية محددة كأبنية أو مجمعات بمساحة لا تزيد عن ميل أو ميلين فقط.
2. **شبكات المناطق المركزية (MANs):** شبكات ذات سرعات عالية (كمبيوتر أو هاتف) صممت لربط اثنين أو أكثر من LANs بحدود إقليم جغرافي محدد.
3. **شبكات المناطق الواسعة (WANs):** تمتد لمساحة جغرافية كبيرة لتشمل عموم البلد، وتربط المئات من أجهزة الكمبيوتر، وبانتشار واسع لشبكات الهاتف.

المحاضرة 9

س11/ جميع ما يلي من سمات التجارة الإلكترونية عدا واحدة، وهي..

(ا) تخفيض التكاليف التشغيلية للشركات

(ب) الشراء المباشر من الموقع

(ج) **حاجة الشركات لرأس مال ضخم**

(د) معرفة أفضل بالبائعين والمنتجين

### التجارة الإلكترونية والانترنت:

- \* تمكنت العديد من الشركات من تخفيض تكاليفها التشغيلية من خلال استخدام الانترنت، عدا عن كونه وسيلة مريحة في البيع والشراء.
- \* كمحصلة لذلك وجدت إمكانية الشراء المباشر من موقع الشركة على Web عبر التجارة الإلكترونية.
- \* **أصبحت الشركات ليست بحاجة إلى رأس مال ضخم**، وصار سهل عليها الوصول إلى الأسواق العالمية.
- \* أصبح بالإمكان معرفة أفضل البائعين والمنتجين وأختصار الزمن والمسافات التي كانت تشكل حاجزاً للتجارة السابقة حيث الكلف العالية لبلوغ مكان الشراء.

المحاضرة 9

س12/ نمط المخزون الملائم لبعض المنتجات في سوق التجارة الدولية مثل الحبوب والمعادن الثمينة التي تتذبذب أسعارها في ضوء العرض والطلب العالميين، هو..

(ا) المخزون الواسع

(ب) مخزون الأمان

مقدار الكمية من صنف معين

(ج) نقطة إعادة الطلب

(د) المخزون الفوري

أهم أنماط/ أقسام المخزون:

1. **مخزون الأمان:** الذي يهدف إلى تغطية التذبذبات والانحرافات غير المتوقعة في التوريد والطلب، واختلالات عملية التصنيع.
2. **المخزون بالدفعات الكبيرة:** حيث يجري شراء المفردات بكميات أكبر من الحاجة الآتية لها مما ينشأ عن ذلك تراكم المخزون، وذلك بغرض الاستفادة من خصم الكمية، وتقليل كلف الشحن والنقل، والأعمال الورقية، .. وغيرها.
3. **المخزون المنقول:** وذلك إلى مواقع أخرى للمنظمة، أو مراكز توزيع أخرى.
4. **المخزون الواسع:** خاصة لبعض المنتجات في سوق التجارة الدولية مثل الحبوب والمواد الطبيعية كالحديد والمعادن الثمينة التي تتذبذب أسعارها في ضوء العرض والطلب العالميين، فإذا توقع المشتري حدوث زيادة في الأسعار فإنه يلجأ إلى شراء المخزون الواسع عندما تكون الأسعار منخفضة.

المحاضرة 10

س13/ من أبرز أهداف إدارة المخزون..

(ا) تقليل تكلفة الاحتفاظ بالمخزون

(ب) توفير المخزون بكميات كبيرة باستمرار

(ج) تجميد حجم كبير من رأس المال في المخزون تجنب تجميد جزء من رأس المال في المخزون

(د) جميع ما ذكر

أبرز أهداف إدارة المخزون بما يلي:

(1) تحقيق الخدمة العالية للزبون (الداخلي والخارجي).

(2) اختيار الكمية الاقتصادية للمخزون.

(3) تقليل تكلفة الاحتفاظ بالمخزون.

(4) الاستثمار الأمثل لرأس المال.

(5) تجنب حالات التقادم.

تحقيق التكلفة الأقل للعمليات.

شكر المحاضر

المحاضرة 10

س14/ طريقة تقييم المخزون التي تعتبر من أفضل الطرق في إبراز القيمة الحقيقية للمخزون في آخر المدة بالإضافة على كلف السلع المباعة، هي..

(ا) طريقة متوسط (معدل) التكلفة للتطابق ما بين الرصيد الحقيقي في نهاية المدة وتكلفة السلع المباعة

(ب) طريقة التكلفة المحددة

(ج) قاعدة ما يدخل أولاً يخرج أولاً

(د) قاعدة ما يدخل أخيراً يخرج أولاً

### طرق تقييم المخزون:

طرق تدفق الكلف:

1. قاعدة ما يدخل أولاً يخرج أولاً:
2. قاعدة ما يدخل أخيراً يخرج أولاً:
3. طريقة متوسط (معدل) التكلفة:

4. طريقة التكلفة المحددة: تعتبر من أفضل الطرق في إبراز القيمة الحقيقية للمخزون في آخر المدة بالإضافة إلى كلف السلع المباعة. حيث تقوم على ترقيم الوحدات المخزونة كما هي في التخزين، وتقرأ لكل وحدة التكلفة الحقيقية لها. وهذا يؤدي إلى تساوي التكلفة والتدفق المادي (الفعلي) للمخزون.

المحاضرة 10

س15/ تقود قيود التخزين غير الدقيقة الى..

(ا) زيادة فرص البيع

(ب) المتابعة الزائدة

(ج) ارتفاع مؤشرات الإنتاجية

(د) ادامة مستوى مقبول من الخدمة قيود التخزين الدقيقة

### الدقة في تسجيل قيود المخزون:

تؤدي قيود التخزين غير الدقيقة الى:

1. فقدان المبيعات.
2. حدوث حالات العجز بالمخزون بما يؤدي إلى تشويش الجدولة.
3. حدوث المخزون الخطأ.
4. انخفاض في مؤشرات الإنتاجية.
5. الأداء الضعيف وغير الكفاء في توريد المواد المطلوبة من المستهلكين.
6. المتابعة الزائدة بسبب ردود فعل الزبائن.

المحاضرة 10



س16/ إذا علمت بان معدل الطلب على المواد يعادل 470 وحدة يوميا، وان مخزون الامان يساوي 1150 وحدة ، في ظل كون المدة الزمنية اللازمة لوصول المواد من الموردين هي تسعة ايام، فان نقطة اعادة الطلب..

(ا) 10820 وحدة

(ب) 9880 وحدة

(ج) 5380 وحدة

(د) 3080 وحدة

$$\text{نقطة إعادة الطلب} = \text{مخزون الأمان} + (\text{حجم الطلب في وحدة الزمن} * \text{مدة التوريد})$$
$$= 1150 + (9 * 470)$$
$$= 5380 \text{ وحدة.}$$

## المحاضرة 11

س17/ جميع العبارات التالية صحيحة حول المخزون عدا واحدة خاطئة، وهي..

(ا) عند ارتفاع مستوى المخزون تنخفض كلف نفاذ المخزون

(ب) تعتبر الطلبات المرتدة احدى صور كلف نفاذ المخزون

(ج) تعتبر كلف نفاذ المخزون من أكثر كلف المخزون تبسيطا ومن أسهلها تحديدا

(د) عندما يكون التوريد من مصدر داخلي يصبح من السهولة السيطرة على مدة التوريد

## أنظمة الطلب المستقل في حالات عدم اليقين:

### حالات كلف نفاذ المخزون:

تعتبر كلف نفاذ المخزون من أكثر كلف المخزون تعقيداً ومن أصعبها تحديداً. تلك الكلف التي تظهر إما بسبب الطلبات المرتدة، أو بسبب فقدان المبيعات. والتي يمكن تحديدها على أساس المفردة المخزونة الواحدة أو على أساس حالة التوقف أو الانقطاع. ومن الأمور الأخرى التي تؤدي إلى زيادة تعقيد تكلفة نفاذ المخزون احتواءها على حالة عدم التأكد بخصوص تأثير إجراءات عدم الرضا لدى الزبائن حول حجم الطلب المتوقع أو المستقبلي.

\* في ظل بيانات التوزيع التاريخي لسلوك الطلب يصبح بالإمكان تحديد كمية المخزون الاحتياطي (مخزون الأمان) بواسطة اختيار مستوى ذلك المخزون الذي كلما ارتفع زادت كلف الاحتفاظ بالمخزون، إلا أنه نتيجة لذلك تنخفض كلف نفاذ المخزون والعكس صحيح وهذا ما يسمى بالأهداف المتعكسة أو المتضادة. وتكمن خطورة ذلك في حالة نفاذ المخزون فقط خلال فترة التوريد.

الطلب متغير مع ثبات فترة التوريد:

عندما يكون التوريد أو التجهيز من مصدر داخلي (قسم إنتاجي يزود بالمفردات إلى قسم إنتاجي آخر داخل المنظمة)، هنا يصبح من السهولة السيطرة على مدة التوريد.

س18/ إحدى حالات كلف نفاذ المخزون التي تصل في ظلها كمية المخزون إلى الصفر عند وصول المفردات المطلوبة إلى المخازن، هي..

(ا) حالة الطلب المرتد تكلفة نفاذ المخزون (انتظار الزبون)

(ب) ثبات الطلب مع ثبات فترة التوريد

(ج) ثبات الطلب مع تغير فترة التوريد استخدام طرق رياضية مناسبة

(د) تغير الطلب مع ثبات فترة التوريد عندما يكون التوريد من مصدر داخلي يصبح من السهولة السيطرة على مدة التوريد

## أنظمة الطلب المستقل في حالات عدم اليقين:

### حالات كلف نفاذ المخزون:

أولاً: ثبات الطلب مع ثبات فترة التوريد:

وهنا تتخذ القرارات المتعلقة بالمخزون تحت ظروف التأكد (أو اليقين). لذا لا توجد هناك حاجة للاحتفاظ بمخزون الأمان. وتكون نقطة إعادة الطلب مساوية إلى معدل الطلب مضروباً في مدة التوريد. حيث أن كمية المخزون تصل إلى الصفر عند وصول المفردات المطلوبة إلى المخازن. وعادةً ما تكون هذه الفرضية غير واقعية.

ثانياً: الطلب متغير مع ثبات فترة التوريد:

ثالثاً: حالة الطلب المرتد: تكلفة نفاذ المخزون

رابعاً: حالة الطلب المرتد مع تكلفة نفاذ المخزون في حالة انقطاع المخزون

خامساً: حالة فقدان المبيعات مع تكلفة نفاذ مخزون المفردة الواحدة.

سادساً: حالة فقدان المبيعات مع تكلفة نفاذ المخزون في حالة الانقطاع.

سابعاً: حالات الطلب الثابت مع مدة التوريد المتغيرة.

ثامناً: حالات الطلب المتغير ومدة التوريد المتغيرة.

المحاضرة 11

س19/ يشير مفهوم " الكمية الاقتصادية للمخزون " إلى..

(ا) كمية الطلب المتعلقة بنقطة التعادل لكل من كلف الاحتفاظ بالمخزون وكلف امر الشراء

(ب) كمية الطلب المتعلقة بزيادة كلف الاحتفاظ بالمخزون عن كلف امر الشراء

(ج) كمية الطلب المتعلقة بزيادة كلف امر الشراء عن كلف الاحتفاظ بالمخزون

(د) بلوغ كلف الاحتفاظ بالمخزون حدودها العليا

### المخزون الاقتصادي:

يقصد بالكمية الاقتصادية للمخزون (EOQ) أو للشراء هي كمية الطلب المتعلقة

بنقطة التعادل لكل من كلف الاحتفاظ بالمخزون وكلف أمر الشراء باعتبارهما

تمثلان التكلفة الكلية للاحتفاظ بالمخزون بحدودهما الدنيا. مما يتوجب توجيه

الاهتمام الكبير على تقليل التكلفة الكلية لأن الكمية الاقتصادية للشراء تعتبر

العامل الحاسم الذي يؤدي إلى بلوغ التكلفة الدنيا للمخزون.

المحاضرة 11

س 20/ من الفروض التي تقوم عليها نقطة إعادة الطلب..

(ا) عدم ثبات الفاصل الزمني بين حالات إعادة الطلب

(ب) ثبات كمية الشراء

(ج) عدم احتساب النقطة بواسطة معدل الطلب خلال فترة التوريد

(د) لا توجد إجابة صحيحة

## نظام نقطة إعادة الطلب:

الفروض التي تقوم عليها نقطة إعادة الطلب:

1. ثبات كمية الشراء.
2. احتساب النقطة بواسطة معدل الطلب خلال فترة التوريد.
3. أن الفاصل الزمني ما بين حالات إعادة الطلب ثابت، إلا أن هذه الحالات تتغير على أساس الطلب الفعلي خلال دورة الشراء.

المحاضرة 12

س 21/ من الأهداف الكامنة وراء إدارة توزيع المخزون..

(ا) تقليل كلف النقل

(ب) زيادة كلف المناولة

(ج) عدم التعاون مع الموردين بخصوص مشاكل الجدولة

(د) البعد عن الزبون لإمكانية تحقيق المستوى الملائم من الخدمة

## توزيع مواقع المخزون:

يهدف هذا التوزيع إلى تحقيق القرب من الزبون، وكذلك تقليل تكلفة النقل.  
أهداف إدارة توزيع المخزون:

1. تحقيق المستوى اللازم لخدمة الزبون، من خلال القرب من الزبون.
2. تقليل كلف النقل.
3. تقليل كلف المناولة.
4. التعاون مع الموردين لتقليل وحل مشاكل الجدولة.

المحاضرة 12

س 22/ واحدة من العبارات التالية خاطئة حول المخزون، وهي..

- (ا) يجب اطلاق امر الشراء عندما يكون المخزون متاح بكمية كافية خلال فترة التوريد
- (ب) تتصف أنظمة التوزيع اللامركزية لمواقع المخزون بتقليل كلف الاتصال والتنسيق
- (ج) من عيوب أنظمة التوزيع اللامركزية لمواقع التخزين عدم القدرة على التفاعل مع الطلبات المحلية
- (د) يعتبر الشراء المبكر من الطرق المستخدمة للوقاية من حالات عدم اليقين في مدة التوريد

### نظام نقطة إعادة الطلب:

\* يجب إطلاق أمر الشراء عندما يكون المخزون متاح بكمية كافية تلبي الطلب من لحظة إطلاق أمر الشراء وحتى ورود الكمية أو المخزون الجديد إلى المخازن بحيث لا يؤدي ذلك إلى تراكم أو نفاذ المخزون، وتسمى هذه الفترة (بفترة التوريد).

### أنظمة التوزيع اللامركزية:

يقوم كل مركز توزيع هنا بتحديد مدى احتياجاته ومتى يتوجب توريدها، وذلك بشكل مستقل عن مراكز التوزيع الأخرى، وهنا فإن كل مركز بمقدوره تشغيل عملياته لوحده مما يؤدي إلى تقليل كلف الاتصال والتنسيق.

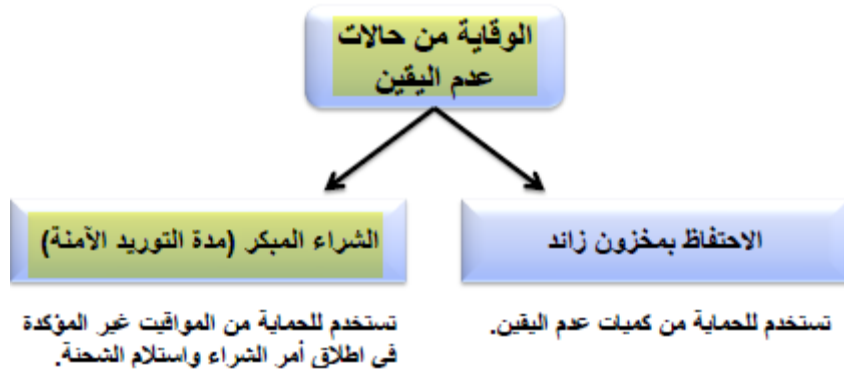
### أنظمة التوزيع المركزية:

ومن مزايا هذا النظام التنسيق بين تلك الجهات. ولكن يكمن العيب في عدم القدرة على التفاعل مع الطلبات المحلية، مما يؤدي إلى تدهور مستوى خدمة الزبون.

### أنظمة التوزيع اللامركزية:

أما عيب هذا النظام فيعود إلى الخلل الذي يمكن أن يحدث في التنسيق، مما قد يؤثر على كميات المخزون وخدمة الزبائن وكذلك جدولة الإنتاج والتوريد.

## مخزون الأمان:



س23/ من الفوائد الناجمة عن نظام الجدولة الفورية (JIT) :

Just - in - Time

(ا) **تقليل المهل الزمنية للتصنيع**

(ب) **زيادة المساحات المخصصة للتخزين**

(ج) **زيادة مستويات التخزين**

(د) **تجنب المرونة في العمل**

**أهم فوائد نظام الجدولة الفورية:**

1. **تقليل المخزون.**
2. **تحسين الجودة.**
3. **تقليل الكلف.**
4. **تقليل المساحات المخصصة للتخزين.**
5. **تقليل المهل الزمنية للتصنيع.**
6. **زيادة الإنتاجية والمرونة.**

المحاضرة 13

س24/ من سمات نظام الجدولة الفورية (JIT) مقارنة بعمليات الشراء التقليدية.

(ا) **يستغرق وصول الشحنات وقت طويل نسبياً** الشراء التقليدي

(ب) **حجم دفعات صغير بحسب الاحتياجات الفعلية للعمليات**

(ج) **زيادة عدد الأفراد العاملين في المخزون** خفض عدد الأفراد العاملين في إدارة المخزون

(د) **التعامل مع عدد كبير من الموردين** الشراء التقليدي

**الاختلافات ما بين عمليات الشراء التقليدية وبين نظام الجدولة الفورية للمشتريات:**

الرقم	الشراء التقليدي	الشراء بنظام الجدولة الفورية
1-	حجم دفعات كبير بفترات زمنية طويلة.	حجم دفعات صغير بحسب الاحتياجات الفعلية للعمليات.
2-	يستغرق وصول الشحنات وقت طويل نسبياً.	وصول الشحنات بناءً على مواعيد جدولة العمليات.
3-	التعامل مع العديد من الموردين.	التعامل مع عدد قليل من الموردين، وقد يكون مع مورد واحد.
4-	عقود شراء قصيرة الأجل.	عقود شراء طويلة الأجل.
5-	حجم المخزون كبير نسبياً.	حجم المخزون صغير.

المحاضرة 13



س 25/ من معوقات تطبيق نظام الجدولة الفورية (JIT) ..

(ا) توافق اهداف المشتري والبائع

(ب) الحاجة الى استثمار قليل وخبرة بسيطة

(ج) العقلية الراضية للتغيير

(د) اتصاف المنظمة بالمرونة العالية

### معوقات تطبيق نظام الجدولة الفورية:

1. كون العديد من المنظمات لا تتصف بالمرونة العالية (عمليات تشغيلية قديمة لسنوات عديدة).
2. العقلية الراضية للتغيير في تطبيق JIT.
3. العائق المالي: فتطبيق هذا النظام لا يُعطي نتائجه على الأمد القصير، كما وأن كلف التطبيق تكون عادةً في بدايته عالية نتيجة لبناء علاقات طويلة الأمد مع الموردين.
4. وجود تناقض بين أهداف كلا الطرفين المشتري والبائع.
5. كون النظام يتطلب استثماراً عالياً وخبرة متراكمة قد لا تتوفر لدى المنظمات.

### المحاضرة 4

س 26/ جميع العبارات التالية بالنقل صحيحة عدا واحدة خاطئة، وهي..

(ا) يضيف النقل قيمة مضافة للمنتج

(ب) يتطلب النقل الجوي تكلفة أكبر في التغليف الحمائي

(ج) يشكل النقل الجزء الأكبر ضمن كلف عناصر اللوجستك

(د) يشكل النقل البحري الجزء الأكبر من إجمالي النقل

### إدارة النقل

- \* يضيف النقل كلف أخرى إلى المنتج أو قيمة مضافة
- \* يُعد النقل حجر الأساس في إدارة اللوجستك أو إدارة سلاسل التوريد، حيث يشكل الجزء الأكبر من كلف عناصر اللوجستك،

ومن مزايا النقل الجوي:

(3) أقل تكلفة في التغليف الحمائي.

### الأشكال أو النماذج المتاحة للنقل:

1. النقل البحري:  
يُشكل الجزء الأكبر من إجمالي النقل

### المحاضرة 14

س 27/ من العوامل المؤثرة على كلف النقل والتسعير والتي تعود الى السوق..

- (ا) التخزين العوامل التي تعود الى المنتج
- (ب) الكثافة العوامل التي تعود الى المنتج
- (ج) سهولة او صعوبة المناولة العوامل التي تعود الى المنتج

**د ( موسمية نقل المنتج**

**العوامل التي تعود إلى السوق:**

1. درجة المنافسة الداخلية والخارجية.
2. موقع الأسواق التي تحدد المسافة للبضاعة المنقولة.
3. طبيعة ومدى القوانين الحكومية للنقل.
4. توازن أو عدم توازن أجور النقل داخل وخارج السوق.
5. موسمية نقل المنتج.
6. ما إذا كان المنتج نقل محلي أو عالمي.

المحاضرة 14

س 28/ من الأنشطة الأساسية لإدارة اللوجستك..

- (ا) مناولة المواد مدى ادارة العمليات اللوجستية - الانشطة المساعدة
- (ب) تدفق المعلومات
- (ج) التغليف الوقائي مدى ادارة العمليات اللوجستية - الانشطة المساعدة
- (د) المستودعات مدى ادارة العمليات اللوجستية - الانشطة المساعدة

**نطاق أو مدى إدارة العمليات اللوجستية:**

**أولاً:** الأنشطة الأساسية، وتشمل:

1. معايير خدمة المستهلك بالتعاون مع التسويق.
2. النقل.
3. إدارة المخزون.
4. تدفق البيانات (أو المعلومات) وعملية الأمر أو الطلب.

المحاضرة 1

س 29/ جميع العبارات التالية صحيحة حول الترميز السلعي (BC) عدا واحدة خاطئة، وهي..

- (ا) يقلل الترميز السلعي من الأخطاء عند التسليم والاستلام والمبادلة للمنتجات  
(ب) سهل الترميز السلعي على المتاجر تسريع العملية البيعية وتعويض الأرفف  
(ج) يعتبر الترميز السلعي سهل التمييز بين الكم الهائل من السلع  
(د) لا يبلغ الترميز السلعي الكترونياً عن الأصناف التي أوشكت على النفاذ

### الترميز السلعي: Bar Coding (BC)

\* يقلل الـ BC الأخطاء عند التسليم والاستلام والمبادلة أو شحن المنتجات، فهو يميز بين أحجام العبوات وصفاتها.

\* سهل الـ BC على المتاجر عملهم لإتمام وتسريع العملية البيعية وتعويض الأرفف وترصيد المبيعات اليومية والسجلات المخزنية.

\* يعتبر الـ BC سهل التمييز بين الكم الهائل من السلع،

\* يبلغ الـ BC الكترونياً الأصناف التي أوشكت على النفاذ ليتم التزويد أو الإحلال. كما ويظهر الأصناف التي اقتربت من مخزون الأمان لتأمين تدفقها أو تصنيعها.

المحاضرة 1

س 30/ واحدة من العبارات خاطئة حول اللوجستك، وهي..

- (ا) ينصب التركيز على قيادة الكلفة في العلاقة بين الشركة والمنافسين لتحقيق النجاح السوقي  
(ب) تقود ميزة القيمة الى حصة سوقية اكبر بحكم انخفاض تكلفة الوحدة الواحدة  
(ج) يحقق النقل المنتظم الجدوى الاقتصادية في ظل وجود حركة نقل كافية  
(د) تعتبر القوة المتساوية من وسائل القيمة المضافة في الخدمة، اذا ان ازديادها يشكل تحدي لإدارة اللوجستك

## الميزة التنافسية:

من أهم قواعد النجاح في الأسواق/ المثلث التنافسي 3Cs:



## أنواع النقل:

١. النقل المنتظم: يستخدم عندما يوجد لدينا حركة نقل كافية سواء في حالة الاستخدام أو الاستغلال، وبالتالي تتحقق الجدوى الاقتصادية للنقل. ومن أشكاله (الأحزمة الناقل، النقل الدائري بين الأقسام،

## الميزة التنافسية:

**الميزة الإنتاجية:** تقود إلى حصة أكبر بحكم انخفاض تكلفة الوحدة الواحدة.

\* تعتبر القوة المتساوية من وسائل القيمة المضافة في الخدمة، وبازديادها تصبح الأسواق أكثر حساسية لخدمة الزبون. وهذا بالطبع يشكل تحدياً لإدارة اللوجستك،

**ميزة القيمة:** تشير الحقائق التسويقية إلى أن المستهلك لا يشتري المنتج من أجل ذلك المنتج فحسب، بل أنه يشتري المنافع سواء الملموسة أو غير الملموسة.

المحاضرة 1

س31/ من العوامل الأساسية التي يجب مراعاتها لضمان نجاح برنامج خدمة الزبون..

(أ) ثبات أنظمة وإجراءات المنظمة وعدم تغييرها

(ب) التزام الإدارة العليا تجاه البرنامج

(ج) إهمال النواحي الثقافية لدى العاملين

(د) أ + ب

العوامل الأساسية التي يجب مراعاتها لضمان نجاح برنامج خدمة الزبون:

١. تعهد من الإدارة العليا في المنظمة نحو البرنامج.
٢. التغييرات الثقافية لدى العاملين.
٣. تطوير المهارات الشخصية بـغية التنفيذ الدقيق لتوقعات الزبون.
٤. الأنظمة والإجراءات التي تضمن تقديم خدمات جيدة.
٥. خطة رئيسة تبين التغييرات الداخلية للنهوض بالتوقعات المستقبلية للزبون.

المحاضرة 2

س32/ تهدف العلاقة بين اللوجستك والتسويق للوصول الى عدة عناصر حاسمة ، منها..

(ا) ربحية مستقلة

(ب) جهود منفردة

(ج) قناعة الزبون

(د) جميع ما ذكر

## العلاقة بين خدمة الزبون وسلاسل التوريد والتسويق:

تهدف العلاقة بين اللوجستك والتسويق للوصول إلى ثلاثة عناصر حاسمة وهي:

١. قناعة المستهلك (الزبون)

٢. جهود متكاملة (طريق النظم).

٣. ربحية مشتركة ملائمة.

المحاضرة 2

س33/ تأخذ خدمة الزبون أشكالاً عديدة ، منها..

(ا) ضمان التسليم ضمن فترة زمنية معينة

(ب) عدم التعامل بالائتمان

(ج) عدم تجانس ممثلي المبيعات

(د) جميع ما ذكر

أنواع خدمة الزبون: هناك عدة أشكال من الأمثلة لخدمة الزبون منها:

١. الشروط المالية وشروط الائتمان.

٢. ضمان التسليم ضمن فترة زمنية معينة.

٣. تجانس ممثلي المبيعات.

٤. تركيب المنتج.

٥. الصيانة المقنعة والمواد الاحتياطية للإصلاح.

المحاضرة 2



س34/ واحدة من العبارات التالية خاطئة حول اللوجستك وخدمة الزبون، وهي..

- (ا) تقوم قاعدة " خدمة الزبون كفلسفة " على بناء قناعة الزبون بأعلى المستويات
- (ب) تشير " الاعتمادية " كأحد ابعاد اللوجستك الأساسية الى ادراك متطلبات الزبائن والعمل على تلبيتها
- (ج) يعتبر ولاء الزبون احد العوامل التي يمكن ان تحدد شكل استراتيجية ادارة خدمة الزبون
- (د) تعتبر خدمة الزبون مقياس لمدى فاعلية نظام اللوجستك

القواعد الثلاث لخدمة الزبون وفقاً لاعتقاد الكتاب والباحثين:

٣. خدمة الزبون كفلسفة: وهذا المستوى ينشط خدمة الزبون من خلال تعهد واسع لتوفير قناعة الزبون بأعلى المستويات (يتناغم في المنظمات المعاصرة التي تركز على إدارة الجودة الشاملة).

اللوجستك وخدمة الزبون:

رابعاً: الملائمة

تشير الى ادراك متطلبات الزبائن المختلفة وتلبيتها استناداً لرغباتهم أو حجم مشترياتهم (عدد الزبائن).

إدارة العلاقة مع الزبون:

العوامل التي يمكن أن تحدد شكل استراتيجية إدارة خدمة الزبون:

١. ولاء الزبون: مفهوم ذاتي يؤدي لإطالة تفضيل الزبون لمنتج الشركة وتكرار شراؤه الذي يستخدم كدلالة على ذلك الولاء.

مفهوم وطبيعة خدمة الزبون:

• تعتبر خدمة الزبون مقياس لمدى فاعلية نظام اللوجستك (الإمداد)

المحاضرة 2

س35/ من النقاط التي تبرز الدور الاستراتيجي للتوزيع المادي..

- (ا) زيادة كلف التوزيع
- (ب) توليد المنافع الزمانية دون المكانية
- (ج) توليد المنافع المكانية دون الزمانية
- (د) التأثير على قرارات القنوات التوزيعية

الدور الاستراتيجي للتوزيع:

١. تحسين خدمة الزبائن:
٢. خفض كلف التوزيع:
٣. توليد المنافع المكانية والزمانية:
٤. توازن الأسعار وثباتها:
٥. التأثير على قرارات القنوات التوزيعية:
٦. السيطرة على كلف الشحن:

المحاضرة 3

س36/ من أنماط كلف التزويد..

(ا) تكاليف الطلب والاتصال

(ب) تكاليف النقل

(ج) تكاليف المخازن

(د) جميع ما ذكر

## أنماط كلف التزويد:

- تكلفة الطلب والاتصال.
- تكاليف مناولة أو نقل المخزون.
- تكاليف النقل.
- تكاليف المخازن.
- تكاليف معالجة الطلب والمعلومات.

المحاضرة 3

س37/ واحدة من العبارات التالية خاطئة حول التوزيع المادي، وهي..

(ا) ينبغي عدم إسناد مسؤولية التوزيع لبعض وحدات المنظمة المختلفة

(ب) تشكل المستودعات الركيزة الأساسية الأولى ضمن كلف اللوجستك

(ج) يشكل المنظور الشامل لنظام التوزيع جزءاً أساسياً من سلاسل التوريد

(د) يؤدي التوجه نحو القنوات التوزيعية إلى تقليص المخزون المركزي لدى الشركة

### القيمة و كلف التزويد

كما وأنه قد لا تحدد الشركة مسؤولاً عن أعمال التوزيع وتحدد مسؤوليته لبعض وحدات المنظمة المختلفة التي قد تتضارب بأهدافها مع أهداف الإدارات الأساسية في المنظمة مثل إدارة الإنتاج، والمالية، والمبيعات، مبادئ تكلفة اللوجستك:

إن الركيزة الأساسية الأولى في كلف اللوجستك والتي تعد مرآة هذا النظام هي تدفق المواد،

### مقدمة: القيمة و كلف التزويد

- يشكل المنظور الشامل لنظام التوزيع جزءاً أساسياً من سلاسل التوريد.

### الدور الاستراتيجي للتوزيع:

حيث أن التوجه إلى هذه القنوات التوزيعية سيقلص المخزون المركزي لدى الشركة، وقد تتحمل الشركة كلف التخزين لدى هذه الحلقات التوزيعية.

المحاضرة 3

س38/ يؤدي الإمداد المنتظم عبر التوزيع المادي إلى..

(ا) سيادة سوق المشتري بشكل مطلق

(ب) سيادة سوق البائع بشكل مطلق

(ج) استقرار نسبي في الأسعار

(د) اختلافات كبيرة في الطلب

توازن الأسعار وثباتها: حيث أن:



\* في هذه الحالة لا يسود سوق البائع أو المشتري بالشكل المطلق الذي يؤثر في الأسعار ارتفاعاً أو انخفاضاً.

المحاضرة 3

س 39/ تشمل إجراءات التنفيذ لإدارة الجودة الشاملة..

(أ) التنظيم

(ب) التزام الإدارة العليا دون غيرها

(ج) عدم التغيير الثقافي

(د) أ + ب

### إجراءات التنفيذ لإدارة الجودة الشاملة:

١. **التنظيم:** من الأمور البالغة الأهمية. فالجودة الشاملة تعتمد على العمل الجماعي وتقوم على تنظيم جميع العاملين والإدارات في المنظمة ككل، فخطة الجودة الشاملة يجب أن تشمل كافة مرافق المنظمة،

٢. **الالتزام الإداري:** يشير إلى التزام عملي من الإدارة العليا وبشكل واضح وفعال، كما ويمتد الالتزام إلى جميع العاملين في المنظمة. فالجودة الشاملة

٣. **تغيير الثقافة:** تظهر مقاومة التغيير الثقافي نظراً لكون نظام إدارة الجودة الشاملة نظام جديد،

#### المحاضرة 4

س 40/ احد تصنيفات المخزون وفقاً لمعيار الأهمية..

(أ) مفردات ذات طلب عالي تصنيف المخزون وفقاً لمعدلات الطلب

(ب) المفردات الاحتياطية

(ج) المجموعة B تصنيف المخزون وفقاً للقيمة

(د) مفردات ذات طلب منخفض تصنيف المخزون وفقاً لمعدلات الطلب

### مطابقة التوريد مع الطلب:

يمكن تصنيف المخزون وفقاً لعدة معايير على النحو التالي:

أولاً: التصنيف من حيث الأهمية:

١. المفردات الحيوية: التي يؤدي فقدانها إلى توقف عمل الآلة بالكامل.

٢. المفردات الاحتياطية: التي لا يؤدي نفاذها إلى توقف نظام التشغيل.

٣. المفردات المساعدة: مثل المواد الاحتياطية، وقطع الغيار، ...

ثانياً: التصنيف من حيث معدلات الطلب:

١. مفردات ذات معدلات طلب عالي.

٢. مفردات ذات معدلات طلب منخفض.

ثالثاً: التصنيف من حيث قيمة المخزون:

١. المجموعة A: مفردات باهظة الثمن، وبأعداد قليلة، وتشكل من ٦٠-٧٠% من مجموع القيمة الكلية للمخزون.

٢. المجموعة B: مفردات متوسطة الثمن، وبأعداد كبيرة، وتشكل من ٢٠-٣٠% من مجموع القيمة الكلية للمخزون.

٣. المجموعة C: مفردات رخيصة الثمن، وبأعداد متوسطة، وتشكل من ١٠-٢٠% من مجموع القيمة الكلية للمخزون.

#### المحاضرة 4

س41/ تعتمد فلسفة إدارة الجودة الشاملة على عدة مبادئ أساسية ، منها..

(ا) عدم التركيز على رضا الزبائن تجاه المخرجات

(ب) الجهود الجماعية في العمل

(ج) التحسينات المتقطعة والمفاجئة

(د) جميع ما ذكر

## إدارة الجودة:

تعتمد فلسفة نظام إدارة الجودة الشاملة على المبادئ الأساسية الثلاث التالية:

١. التركيز على رضا الزبائن تجاه المخرجات.

٢. المساهمة الجماعية وفرق العمل.

٣. التحسينات المستمرة تجاه نوعية العمليات والمنتجات.

المحاضرة 4

س42/ جميع العبارات التالية صحيحة حول إدارة الجودة الشاملة عدا واحدة خاطئة، وهي..

(ا) لا تعتبر ادارة الجودة الشاملة العلاج الناجح لجميع امراض او مشاكل الانتاجية

(ب) تقوم ادارة الجودة الشاملة على التشخيص المبكر للانحرافات

(ج) يعتبر تأمين التدفق المنتظم للمواد من العوامل المؤدية الى تحسين الجودة

(د) لا يتطلب نظام ادارة الجودة الشاملة تحقيق ثورة ثقافية لدى العاملين

## تطور الجودة من خلال إدارة الجودة الشاملة:

• يشار هنا إلى أن إدارة الجودة الشاملة ليست بالعلاج الناجح لجميع أمراض أو مشاكل الإنتاجية التي قد تعاني منها المنظمة، بل أنها تقدم أساليب وأنماط التغيير الضرورية في المنظمات.

• تقوم إدارة الجودة الشاملة على التشخيص المبكر للانحرافات، والتحقق من مطابقة المنتج للمواصفات.

• تتطلب إدارة الجودة الشاملة تحقيق ثورة ثقافية تقود الأفراد نحو تعلم الطريقة الصحيحة للقيام بالعمل في المنظمة.

## إجراءات التنفيذ لإدارة الجودة الشاملة:

### العوامل المؤدية إلى تحسين الجودة:

١. التركيز على دراسات وأبحاث السوق.
٢. رفع كفاءة هندسة العمليات وتصميم المنتج.
٣. كفاءة الشراء وعمليات اختيار الموردين.
٤. تفعيل دور إدارة الموارد البشرية.

٥. الإدارة الفاعلة للإنتاج لضمان تأمين التدفق المنتظم للعمليات والمواد.

٦. تفعيل عمليات الفحص والتفتيش للمنتجات والخدمات.
٧. العمل على تقديم الخدمة للمستهلك بجودة عالية.

المحاضرة 4

س43/ من الأهداف التي تسعى ادارة المشتريات لتحقيقها..

(ا) تفضيل السعر المناسب على الكمية المطلوبة

(ب) ادامة العلاقات مع الموردين

(ج) الحصول على اقل خدمة ممكنة للتوريد

(د) جميع ما ذكر

### أهداف المشتريات:

1. الحصول على السلع والخدمات بالكمية والجودة المطلوبة.
2. الحصول على السلع والخدمات بالأسعار المناسبة.
3. الحصول على أفضل خدمة ممكنة للتوريد من قبل المورد.
4. تطوير وإدامة العلاقات مع الموردين، والبحث عن الموردين الذين يتمتعون بالقدرات المناسبة.

### المحاضرة 5

س44/ تتمثل الخطوة الثالثة لدورة المشتريات ب....

- 1) اختيار الموردين
- 2) استلام طلبات الشراء
- 3) إطلاق أمر الشراء
- 4) تحديد السعر المناسب

### دورة المشتريات:

1. استلام طلبات الشراء.
2. اختيار الموردين.
3. تحديد السعر المناسب.
4. إطلاق أو إصدار أمر الشراء (العرض الرسمي للشراء، والذي يعتبر بمثابة العقد الرسمي للتوريد عند قبوله من قبل المورد).
5. المتابعة للتحقق من تلبية مواعيد الاستلام.
6. استلام المواد وقبولها.
7. المصادقة على قوائم الشحن لغرض تسديد القيمة.

### المحاضرة 5



س45/ يلجأ المشتري للتوصيف بواسطة العلامة التجارية عندما تكون..

(ا) خبرة المورد تفوق خبرة المشتري

(ب) العملية لا تمتاز بالسرية

(ج) الكميات المشتراة كبيرة

(د) عدم امتلاك المورد افضلية ابداعية لقسم معين من المشتريين

## طرق توصيف المواصفة الوظيفية:

١. **التوصيف بواسطة العلامة التجارية:** وهنا يعتمد المشتري على السمعة والمكانة التي يتمتع بهما المورد، والتي يرغب البائع في المحافظة عليها في السوق. واستخدام العلامة التجارية في التوصيف لا يعني عدم استخدام الطرق الأخرى. ويلجأ المشتري إلى هذه الطريقة في الحالات التالية:
  - كون المفردة تشمل على براءة اختراع، أو أن العملية تمتاز بالسرية.
  - كون المورد يمتاز بخبرة لا يمتلكها المشتري.
  - كون الكميات المشتراة صغيرة.
  - امتلاك المورد افضلية ابداعية لقسم معين من الزبائن أو المشتريين.
٢. **التوصيف بحسب المواصفة:** تستخدم في واحد او اكثر من الامور التالية:
  - الخصائص الفيزيائية أو الكيميائية: مثل المنتجات النفطية والمواد الصيدلانية.
  - مواد وطرق التصنيع: مثل تصنيع الحديد بطريقة الكبس البارد أو الحار.
  - الأداء: وهنا يشترك المشتري مباشرة بتحديد متطلبات المنتج.

### المحاضرة 5

س46/ جميع العبارات التالية صحيحة حول إدارة الجودة الشاملة عدا واحدة خاطئة، وهي..

(ا) يتم تأمين المفردات الروتينية عادة من خلال كشوفات الموردين المعتمدين

(ب) تمثل المواصفات المعيارية نتائج للدراسات والجهود المبذولة من قبل الجهات الحكومية

(ج) يدعو نظام ادارة الجودة الشاملة الى مصدر التوريد المنفرد

(د) تمثل متطلبات الكمية الاهمية الاكبر عند التحديد الدقيق للمواصفات المطلوبة

## اختيار الموردين:

من المسؤوليات الضرورية لإدارة المشتريات. فالمقررات الروتينية أو التي يجري طلبها لأول مرة يُحتفظ بكشوفات الموردين المعتمدين لتأمينها.

## طرق توصيف المواصفة الوظيفية:

### مصادر المواصفة:

- 1) مواصفات المشتري: وعادة ما تكون غالبية التكلفة وباطنة الثمن.
- 2) المواصفات المعيارية: تمثل نتائج الدراسات والجهود المكثفة التي تبذلها عادة الحكومات ومراكز البحث والتطوير والمعايير الحكومية.

## اختيار الموردين:

يعتبر اختيار المورد الصحيح الخطوة التالية لقرار المشتريات والتي تحتل أهمية بالغة.  
مصدر التوريد:

1. المصدر الفاعل: مصدر واحد فقط والذي يمكن أن يكون احتكاريًا بسبب الاختراع أو الموقع...
2. المصدر المتعدد: استخدام أكثر من مورد واحد لتوريد المفردة بحكم المنافسة بين مصادر التوريد.
3. المصدر المنفرد/ الواحد: أي عقد شراكة طويلة الأمد ما بين المشتري والمورد. وهذا ما يدعوا إليه نظام إدارة الجودة الشاملة.

## تحديد المواصفات: المهمة الأولى ذات الأهمية الكبيرة لإدارة الشراء.

### الأمر التي ينبغي دراستها بغيرية التحديد الدقيق للمواصفات:

1. متطلبات الكمية: التي تحدد وفقا لطلب السوق، وهي العامل المؤثر في تصميم السلعة، وتحديد مواصفاتها، وطريقة تصنيعها بالتكلفة الأقل بغيرية تحقيق الاختيار الأفضل، والميزة التنافسية من خلال اقتصاديات الحجم.
2. متطلبات السعر: حيث أن القيمة الاقتصادية التي يضعها المشتري على المفردة يجب أن تتناسب مع القيمة الاستخدامية لها.

3. المتطلبات الوظيفية: تتعلق بالاستخدام النهائي للمفردة، وكذلك بالأداء المتوقع من المفردة. (تمثل الأهمية الأكبر من بين الفئات الثلاث).

## المحاضرة 5

س 47/ إذا كان سعر البيع لأحد المنتجات 37 S ، والتكلفة المتغيرة للوحدة 14.5 S والتكلفة الثابتة السنوية 11200 S، فإن العائد المنتظر من تصنيع 970 وحدة هو..

(أ) 23720 S

(ب) 24690 S

(ج) 10625 S

(د) 24676 S

$$\begin{aligned} \text{العائد (الربح)} &= \text{الإيرادات الكلية} - \text{التكاليف الكلية} \\ &= \text{سعر البيع} * \text{عدد الوحدات المباعة أو المنتجة} - \text{التكلفة الثابتة والمتغيرة} * \text{عدد الوحدات المباعة أو المنتجة} \\ &= 970 * 37 - (970 * 14.5 + 11200) \\ &= 35890 - 25265 \\ &= \mathbf{\$ 10625} \end{aligned}$$

## المحاضرة 5

س 48/ إحدى الموضوعات المحددة للبحث ضمن إدارة الشراء، والتي تقوم على استخدام الخبرة في زيادة الإنتاج بالشكل الذي يؤدي إلى تخفيض تكلفة الوحدة الواحدة، هي..

(ا) تخطيط المتطلبات المادية (MRP) قوائم وبيانات المواد وملفات المخزون مبرمجة

(ب) منحني التعلم

(ج) تحليل الخصومات السعرية توفير الكمية وخصومات الدفع

(د) صيغة مؤشر السعر دراسة مزيج السعر الفعلي المدفوع للمشتريات

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.
٣. تحليلات الخصومات السعرية: بهدف الحصول على المنافع المرتبطة بتوفير الكمية وخصومات الدفع.
٤. تحليل العطاءات (الأسعار): بهدف تحديد مجاميع المواد المراد شرائها وبالكلفة 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.
٦. منحني التعلم: حيث أن استخدام هذا المنحني 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،...
٨. المدفوعات أو إجراءات الخصم النقدي:
٩. أنظمة مسارات أو مسالك المورد: مع مراعاة طريقة الشحن والنقل.
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.

س 49/ واحدة من التالي ليست من الخطوات الرئيسية في تنمية او تطوير استراتيجية التفاوض في الشراء..

(ا) تطوير هدف محدد مطلوب للتفاوض

(ب) تحليل الكلف من خلال جمع المعلومات ذات الصلة

(ج) تحديد الحالة الفعلية التي يتوقع الموافقة عليها فقط !!!

(د) توضيح موقف المشتري والبيانات الداعمة

### الخطوات الرئيسية في تنمية أو تطوير استراتيجية التفاوض:

1. تطوير هدف محدد مطلوب للتفاوض.
2. تحليل موقف المجهز التساومي.
3. تحليل الكلف مع خلال جمع البيانات ذات الصلة.
4. محاولة التعرف على احتياجات المجهز (مكاسبه).
5. تحديد الحالة الفعلية التي يتوقع الموافقة عليها.
6. تحديد القضايا التي يتوقع عدم الموافقة عليها.
7. توضيح موقف المشتري، والبيانات الداعمة.
8. وضع خطة استراتيجية للتفاوض (ترتيب القضايا).
9. تسوية سلوكيات المفاوضين.
10. الهدوء ورباطة الجأش.

### المحاضرة 6

س 50/ جميع العبارات التالية صحيحة حول إدارة المرتجعات عدا واحدة خاطئة، وهي..

(ا) لا يفترض التوبيخ الصحيح ضمان انسانية التدفق العكسي للمرتجعات

(ب) تستوجب الخطوة النهائية لإدارة المرتجعات استخدام بياناتها في تحسين عمليات المنتج

(ج) لابد من إجراء عملية المعاينة والفحص بالسرعة الممكنة حتى لا تهبط قيمة المنتج

(د) تتمثل الخطوة الأولى لإدارة المرتجعات بالنظرة العامة للشكل البيئي للإدارة الحديثة

## العملية الاستراتيجية لإدارة المرتجعات:

\* 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،

\* 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.

\* لا بد من إجراء عملية المعاينة والفحص والعلاج بالسرعة الممكنة حتى لا تهبط قيمة ذلك المنتج أكثر من الحد المعين.

\* 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.

### المحاضرة 6

انتهت الأسنلة ونه الحمد بعد كتابتها واخذ جهد ووقت طويل  
دعواتكم لي ولأولادي بالهداية  
أخوكم

محمد العجائز

# المواهب

يبن العوامل المؤثرة على كلف النقل والتسعر ضمن سلسلة التوريد

- مناولة المواد
- تدفق المعلومات
- التعقيد الحماني
- الشراء

يتمثل الدور الاستراتيجي للتوزيع المادي بالعديد من النقاط الهامة، والتي منها

- سيادة أسواق المشتري بشكل مطلق
- توليد المنافع المكائبة دون الزمانية
- توازن الأسعار وثباتها
- جميع ما ذكر



من الأنواع المتعددة لخدمة الزبون ضمن سلسلة التوريد

- شروط الانتماء
- تجانس ممثلي المبيعات
- تركيب المنتج
- جميع ما ذكر

صمت مؤلم

تتمثل المرحلة الثانية لدورة المشتريات بـ

- استلام طلبات الشراء
- اختيار الموردين
- تحديد السعر المناسب.
- إطلاق أمر الشراء

جميع العبارات التالية المتعلقة بإدارة الجودة صحيحة عدا واحدة خاطئة وهي

- الجودة ليست بالعلاج الناجح لجميع أمراض ومشاكل الإنتاجية
- يتطلب تنفيذ إدارة الجودة الشاملة إحداث تغيير ثقافي لدى العاملين
- تهدف إدارة الجودة الشاملة لمعالجة المشكلات بعد وقوعها
- تعتبر إدارة الجودة ركناً أساسياً في إدارة اللوجستك وسلاسل التوريد

من العوامل غير المسيطر عليها ضمن سلسلة التوريد علامياً

- التخلف
- النقل
- المستودعات
- القوى التكنولوجية

من الأسباب التي تؤدي إلى إطالة زمن الدورة في سلاسل التوريد

- الفعاليات التي لا تضيف قيمة وظيفية
- انسيابية حركة المواد
- استخدام التكنولوجيا المتقدمة
- كل ما ذكر

واحدة من العبارات التالية خاطئة حول الاستجابة الفاعلة للزبائن وهي

- تتمثل الخطوة الأولى لأنظمة التوزيع المادي بتلبية الطلبات بالسرعة والدقة
- لا تساهم الجدولة الزمنية لأولويات الطلب بتحديد فترة النفاذ والإمداد
- تعمل الإدارة اللوجستية على خلق التوازن سعري عن طريق مخازنها
- يعتبر رضا الزبائن من الأهداف الدافعة بالمنظمات إلى التعاقد الخارجي

أحد أنماط المخزون الذي يرتبط ببعض المنتجات في سوق التجارة الدولية مثل الحبوب والمعادن الثمينة، ... التي تتذبذب أسعارها في ضوء العرض والطلب العالميين هو

- مخزون الأمان
- المخزون بالدفعات الكبيرة
- نقطة إعادة الطلب
- المخزون الواسع

تعدد فوائد نظام الجدولة الفورية (JIT) والتي منها

- 1. زيادة المساحات المخصصة للتخزين
- 2. زيادة مستويات المخزون
- 3. 1+2
- 4. تقليص المهل الزمنية للتصنيع



## مسائل رياضية لم تذكر في الاختبار...ولكن ذكرت في اختبارات سابقة

مبادئ التوريد

(15) إذا كانت التكاليف الثابتة السنوية لأحد المنتجات الجديدة \$8000، وأن سعر بيع الوحدة هو \$25، والتكلفة المتغيرة للوحدة \$9.5، فإن نقطة التعادل لهذا المنتج، هي:

(أ) 320 وحدة.  
(ب) 516 وحدة.  
(ج) 232 وحدة.  
(د) 842 وحدة.

سعر بيع الوحدة الثابتة السنوية \$9500، التكلفة المتغيرة للوحدة \$12.5

### تحديد الأسعار:

**الحل:** نقطة التعادل = الإيرادات الكلية = التكاليف الكلية

$$X9.5 + 8000 = X25 =$$

$$8000 = X15.5$$

$$15.5 / 8000 = X$$

$$516 = X \text{ وحدة}$$



### المحاضرة 5

(د) ليس ذي أهمية

(41) إذا كانت قيمة المخزون في نهاية عام 2010 (6370) مليون دولار، وقيمه في نهاية عام 2011 (7250) مليون دولار، والمبيعات لعام 2011 (98480) مليون دولار، فإن دوران المخزون هو:

(أ) 15.5 مرة.  
(ب) 14.5 مرة.  
(ج) 13.6 مرة.  
(د) 3.6 مرة.

### الحل:

$$\text{متوسط القيمة الكلية للمخزون} = (7250 + 6370) / 2 =$$

$$6810 \text{ مليون دولار.}$$

$$\text{دوران المخزون} = 98480 / 6810 = 14.5 \text{ مرة.}$$



### المحاضرة 11

(42) إذا علمت بأن معدل الطلب على المواد يعادل 360 وحدة يومياً، وأن المدة الزمنية اللازمة لوصول المورد الموردين هي سبعة أيام، وأن مخزون الأمان يساوي 820 وحدة. فإن نقطة إعادة الطلب:

(أ) 3340 وحدة.  
 (ب) 1700 وحدة.  
 (ج) 6100 وحدة.  
 (د) 5380 وحدة.

نقطة إعادة الطلب = مخزون الأمان + (حجم الطلب في وحدة الزمن \* مدة التوريد)

$$= 820 + (7 * 360)$$

$$= 3340 \text{ وحدة.}$$



### المحاضرة 11

(48) بافتراض أن الانحراف المعياري يبلغ 325 وحدة، وفي ظل الرغبة في الحصول على مستوى من الخدمة يبلغ عند معامل أمان (1.68)، فإن مخزون الأمان:

(أ) 546 وحدة.  
 (ب) 315 وحدة.  
 (ج) 871 وحدة.  
 (د) 530 وحدة.

### تحديد مخزون الأمان

الحل:

مخزون الأمان = الانحراف المعياري (معامل الأمان)

$$= 325 (1.68)$$

$$= 546 \text{ وحدة.}$$

### المحاضرة 11

### القوانين الرياضية في المحاضرات

$$\text{التكلفة الكلية} = \text{التكلفة الثابتة} + \text{التكلفة المتغيرة}$$

$$\text{متوسط التكلفة} = \text{التكلفة الكلية} / \text{عدد الوحدات المنتجة}$$

## نقطة التعادل = الإيرادات الكلية = التكاليف الكلية

$$\text{العائد (الربح)} = \text{الإيرادات الكلية} - \text{التكاليف الكلية}$$
$$= \text{سعر البيع} * \text{عدد الوحدات المباعة أو المنتجة} - \text{التكلفة الثابتة والمتغيرة}$$

$$\square \text{ متوسط (معدل) القيمة الكلية للمخزون:}$$
$$= \frac{\text{مخزون أول المدة} + \text{مخزون آخر المدة}}{2}$$

$$\square \text{ فترة البيع:}$$

$$= \text{متوسط القيمة الكلية للمخزون} / \text{تكلفة المبيعات خلال الفترة} \leftarrow \text{تُقاس عادة بالأسابيع}$$

$$\square \text{ دوران المخزون:}$$

$$= \text{المبيعات السنوية} / \text{متوسط القيمة الكلية للمخزون}$$

### الكمية الاقتصادية

$$= \sqrt{\frac{\text{معدل الطلب السنوي} * \text{تكلفة إطلاق أمر الشراء}}{\text{تكلفة الاحتفاظ بالمخزون}}}$$

### نقطة إعادة الطلب

$$= \text{مخزون الأمان} + (\text{حجم الطلب في وحدة الزمن} * \text{مدة التوريد})$$

### معدل المخزون

$$= (\text{كمية الشراء} / 2) + \text{مخزون الأمان}$$

### متوسط الطلب

$$= \text{مجموع الطلب} / \text{عدد الأسابيع} \text{ أي وحدة الزمن}$$



مخزون الأمان

= الانحراف المعياري (معامل الأمان)

---

نقطة إعادة الطلب

= الطلب المتوقع خلال فترة التوريد + مخزون الأمان

---

المستوى المستهدف (الحد الأقصى)

= الطلب في وحدة الزمن (مدة المراجعة الدورية + مدة التوريد) + مخزون الأمان

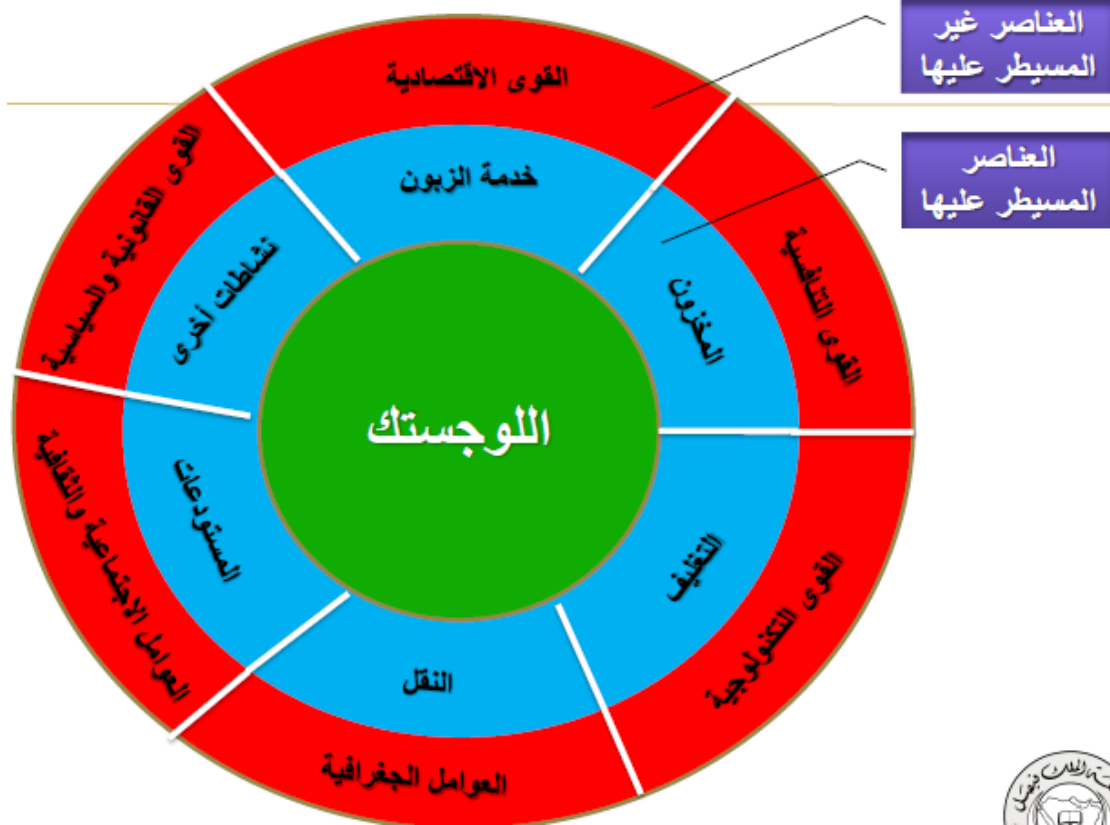
---

كمية الطلب

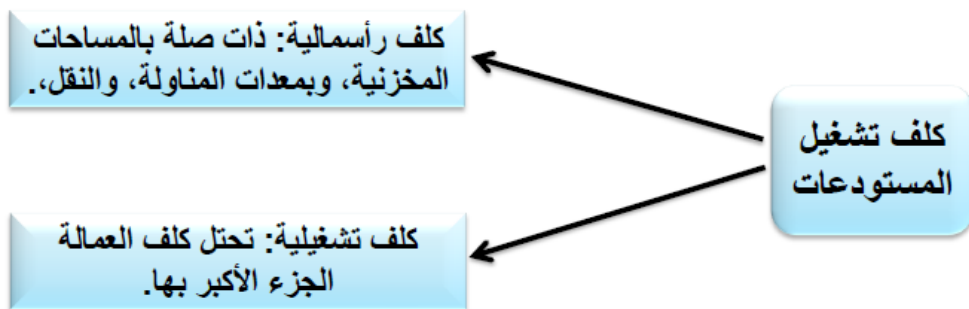
= المستوى المستهدف – المخزون الفعلي

---

## التحديات التي تواجه سلسلة التوريد عالمياً:



## إدارة المستودعات:



## الأسباب التي تؤدي إلى إطالة زمن الدورة في سلاسل التوريد:

**الانتظار:** وذلك بين المراحل. لذا لا بد من تحديد أطول زمن للانتظار ومسبباته والإجراءات الممكن أخذها لتقليل أو اختزال هذا الزمن مثل، إضافة طاقات أخرى.

**الفعاليات التي لا تضيف قيمة وظيفية:** مما يتطلب دراستها وتجديدها بهدف تعظيم المنفعة الشاملة المعتمدة على مقدار القيمة المضافة المتحققة من نظام سلسلة التوريد بأكمله، حيث يمكن اختزال تلك الفعاليات التي لا تضيف قيمة وظيفية من خلال القيام **بالتحليل الوظيفي**.

**التسلسل أو التوازي في أداء العمليات:** فمعظم فعاليات عملية سلسلة التوريد يجري تنفيذها بشكل متسلسل ومتتابع، حيث أن أداء أكثر من فعالية في آن واحد قد لا يوجد بينهما علاقة أسبقية.

**الفعاليات المتكررة في العملية:** التي تعتبر من مشاكل الجودة. حيث أن العملية هنا تكون قد أنجزت بطريقة غير سليمة أو صحيحة أو حتى بطريقة خاطئة، وهذا يعني تكرار نفس الخطوة لاحقاً. وهنا لا بد من البحث عن المسببات والإجراءات الضرورية الممكن اتخاذها لحل المشكلة.

**الشحن بالدفعات:** أي طلب المواد في بعض الأحيان على شكل دفعات وخاصة عندما تكون الكمية المطلوبة صغيرة، أو بسبب حدوث بعض المشاكل في جدولة الشحن، أو مدى توفر المادة لدى المورد، ... لذلك لا بد من البحث عن الدفعات الرشيدة المراد شحنها.

**السيطرة المحكمة:** أي السيطرة على زمن دورة سلسلة التوريد، فلا بد من معرفة الزمن الضائع عبر القيام بمتابعة القواعد والتعليمات المتبعة في المنظمات الأعضاء في السلسلة مثل عدد التواقيع على أمر الشراء. وهنا لا بد من تصميم آلية لأداء عملية إصدار أمر الشراء والتوسع باستخدام تكنولوجيا المعلومات والانترنت في ذلك.

**العجز في انسيابية حركة المواد:** فهل تسير حركة المواد خلال السلسلة بصورة تحقق ورود الكميات المطلوبة من المنتج المعني إلى المكان المحدد وبالزمن المحدد.

**غموض الأهداف:** تُعبّر عن مدى وضوح وفهم المنظمات الأعضاء في سلسلة التوريد للأهداف العامة والفرعية للسلسلة، ومقدار مساهمتها في إنجاز السلسلة. **التصميم السيء للأساليب والنماذج المستخدمة:** بمعنى هل هذه الأساليب والنماذج (روتين العمل) تؤدي إلى زيادة واضحة في مقدار الزمن المطلوب لانتاج العملية من خلال توليد أعمال وخطوات إضافية لا تضيف قيمة لعملية الشراء. **استخدام التكنولوجيا المتقدمة.**

**النقص في المعلومات المتاحة:** أو عدم كفايتها لدى صنّاع القرار في السلسلة. **التسيق المحدود ما بين أعضاء سلسلة التوريد.**

**التعاون المحدود لدى الأعضاء في السلسلة.**

**النقص في التدريب:** الذي يؤدي إلى ضعف المهارة في العمل وبالتالي إلى ضعف الأداء.