



مبادئ التوريد

العام الدراسي 1433 - 1434 هـ

د. جهاد عفانه

المحاضرة الأولى

التوريد و سلاسل التوريد

Logistic & Supply Chain

كانت تسمى في البداية إدارة المواد ويقصد بها لشراء وتخزين وتطوير المنتجات وتطويرها
مقدمة: دورة المواد بعد هذا ظهر مصداقها أي إدارة اللوجستك ثم تطورت وأصبحت أكثر شمولاً وسُميت بشي

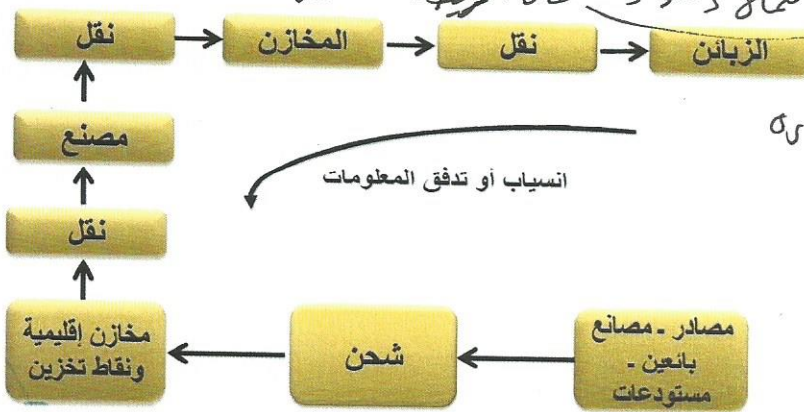
يلعب التوريد أو الإمداد Logistics و سلاسل التوريد Supply Chain دوراً رئيسياً في الاقتصاديات المعاصرة ، وفي بناء اقتصاديات الدول بشكل عام ، وفي تطوير المنظمات الصناعية و الخدمية بشكل خاص .

- اشار الباحث الإستشاري العالمي بيتر دركر Peter Drucker عام 1962 بضرورة تكامل عناصر التوريد لإيجاد إدارة

واحدة هدفها قناعة المستهلك . « رهننا المستهلك »
هدف سلاسل لتوريد

❖ انسياب المواد و المعلومات بدءاً من المصدر و انتهاءً بالمستهلك او الزبون

العمل ليس سوى صلاحيات الخطة تخزين



إدارة سلاسل لتوريد هي تلتك الإدارة المسؤولة عن سير المنتج من نقطة البداية إلى نقطة النهاية من المصنع إلى الزبائن

رخصة
بها
الرجعية

التكلفة

❖ الأهمية الأكاديمية و المهنية و الاقتصادية لموضوع التوريد و سلاسل التوريد :

- تؤثر عناصر التوريد و سلاسل التوريد على (الكلف) حيث أشارت الدراسات بأن نسبة كبيرة من إجمالي الكلف للمواد المصنعة يتم امتصاصها من قبل إدارات سلاسل التوريد المختلفة و تضاف إلى الكلف الإجمالية لغرض إيصالها إلى الزبون المستهدف . كما إذا (وجدنا سعر بيع منخفض نسبيًا على كمية بيع كبيرة جدًا و نؤمن بذلك) .
- و يمتد تأثير عناصر التوريد بشكل واسع إلى استراتيجية المنافسة , و سرعه تلبية الطلبية , و جدولة عمليات الإنتاج إستنادًا إلى سلامة انسيابية البيانات Data Flow بالوسائل الحديثة المتطورة , و سلامة انسيابية المواد الخام و المصنعة حسب جدولة مخطط لها .
- تعتبر عناصر التوريد و سلاسل التوريد مفتاح نجاح للإدارات الحديثة الأخرى ضمن الخطة الإستراتيجية للمنظمة لبلوغ الأهداف المرجوة . لا بد من الموازنة بين المدخلات و المخرجات بحيث تتناسب مع حجم الطلب و مواعيد التسليم مع الأخذ بعين الاعتبار فترة النقل و التخزين , ناهيك عن جدولة الإنتاج بما يضمن خدمة و قناعة المستهلك , و بما ينسجم و عمليات الإنتاج .
- يعتبر هذا الموضوع مصدرًا مهمًا لطلبة الدراسات العليا و الشهادات الأولية .
- يعد هذا الموضوع من الأدوات الناجعة لحاضرنا و مستقبلنا بغية إحداث التنمية .
- لقد وجد هذا الموضوع الأهمية القصوى في قناعة المستهلك و المنتج .
- أعطت الدول الكبرى أهمية خاصة لهذا الموضوع لكونه يمثل البنى التحتية لإقتصاداتها و تطورها من حيث التوجه نحو المستهلك , و الميزة التنافسية ,

❖ الفرق بين التوريد و سلاسل التوريد :

حدد الباحثين في مجال التوريد ثمان إدارات أساسية تشكل بمجموعها إدارة سلاسل التوريد , و هي تختلف من مؤسسة إلى أخرى حسب الأنشطة و تتمثل هذه الإدارات بما يلي :

1. إدارة علاقات الزبون .
2. إدارة خدمة الزبون
3. إدارة الطلب
4. إنجاز أو تنفيذ الطلب
5. إدارة مسار تدفق التصنيع
6. إدامة التوريد
7. تطوير المنتج و المتاجرة
8. إدارة عملية المرتجعات « المردودات فالبنية عملة لمبااعة »

❖ الإختلاف بين إدارتي التوريد و سلاسل التوريد :

لوجستيل

مفهوم التوريد :

" الإنجاز الدقيق أو الإدارة الدقيقة التي دائماً تصاحب المواد الأولية حتى الوصول إلى المستهلك أو المستعمل عبر مرورها بعمليات التصنيع و التغيير "

يشير هذا المفهوم إلى تكامل مهمات الاعمال في التوريد . و التي تذهب أبعد من التوريد أو اللوجستك . و من التعريفات الأخرى :

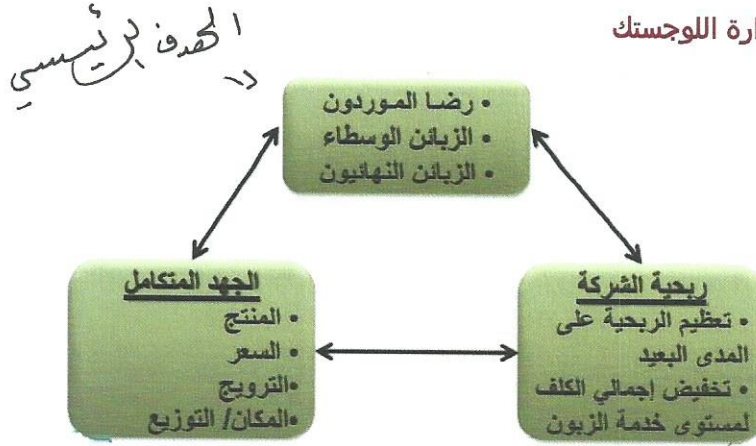
" التكامل في عمليات الإدارات و حتى المستخدمين النهائيين , سواء أكانت منتجات أو خدمات , بالإضافة إلى المعلومات التي تشكل القيمة المضافة للزبائن "

❖ المفهوم الحديث لإدارة الإمداد (التزويد إدارة العمليات اللوجستية) :

" الإدارة المتكاملة التي يتركز عملها في الحصول على المواد و ضمان انسيابها قبل و اثناء و بعد الانتاج , بالإضافة إلى ضمان العمليات المساندة من أنشطة الشراء و النقل و التخزين و التوزيع و الحركة داخل و خارج المنظمة , و قد تكون هذه العمليات محلية او اقليمية او دولية و بما يحقق قناعة الزبون و يحقق العوائد المناسبة للمنظمة "

❖ فعاليات التوريد

التسويق / مفهوم إدارة اللوجستك



❖ (تابع) الاختلاف بين إدارتي التزويد و سلاسل التوريد :

تعريف الـ 7Rs : و الذي قد يكون أكثر شمولية ووصفًا دقيقًا لإدارة العمليات اللوجستية :

Right Product	1. المنتج الصحيح
Right Quantity	2. الكمية الصحيحة
Right Condition	3. الحالة الصحيحة
Right Place	4. المكان الصحيح
Right Time	5. الوقت الصحيح
Right Customer	6. الزبون الصحيح
Right Cost	7. التكلفة الصحيحة

يتضح ان العمليات اللوجستية تشمل أنشطة متعددة تبدأ بالمنتج و تنتهي بقناعة المستهلك , بل و تمتد إلى التخلص من النفايات و إعادة التصنيع .

❖ نطاق أو مدى إدارة العمليات اللوجستية :

يتمثل هذا النطاق بالإطار العام الذي تدرج ضمنه مجموعة واسعة من الأنشطة عالية التنوع والتي تشمل :

أولاً : الأنشطة الأساسية , و تشمل :

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

ثانيا : الأنشطة المساعدة , و تشمل :

1. المستودعات
2. مناولة المواد
3. الشراء
4. تصميم التغليف الوقائي
5. التعاون مع الإنتاج / العمليات
6. إدامة و تحديث المعلومات

الإنتاج هو العمليات

❖ تدفق المواد و المعلومات :

أدت الثورة التكنولوجية (تكنولوجيا المعلومات) إلى تحقيق تدفق جيد للمعلومات . و يمكن القول بأن هذه التكنولوجيا أصبحت تمثل العمود الفقري للأداء المتميز , و لعملية البناء و التطور و الإنتاج و الإستهلاك ... و لعمليات الإحلال و التزويد و التوريد و ما شابهها .

❖ تكامل سلاسل التوريد :



❖ نظم المعلومات اللوجستية :

من الضروري تأمين تدفق المعلومات (قاعدة البيانات) لضمان استمرار العملية الإنتاجية أو لصرف المواد الأولية , حيث يعتمد تدفق المعلومات أساساً على مصادر طالبي الخدمة . و يجب أن تتكامل المعلومات المعطاه بوصولها إلى ثلاثة مواقع تشغيلية و هي :

1. الأهداف الأولية للتطوير .
2. متطلبات تخطيط العمليات .
3. متطلبات حركة البضائع .

هذا التدفق يجب أن يفي بمتطلبات النظام اللوجستي . و قد يكون التدفق داخلياً ضمن حدود المنظمة الواحدة , أو بين المنظمات و الزبائن , وقد يكون للمنظمة أكثر من مركز إنتاجي واحد .

تكنولوجيا المعلومات (IT) مهمة في تعزيز أداء إدارات اللوجيستك من خلال السرعة وسعة الإتصال لتبدأ حركة النقل و الشحن و المناولة و خاصة عند حالات اللامركزية في التخزين .

تتعدد وسائل الإتصال و نقل المعلومات الهادفة لحل المشاكل المرتبطة بحركة المنتج و اللامركزية الجغرافية بالنسبة للمخازن و المصانع أو مصادر التوزيع . و من أهم هذه الوسائل :

1. إستخدام الذبذبات الراديوية .
2. الاتصال من خلال الأقمار الصناعية .
3. عمليات نقل صورة (فاكس) .
4. الهاتف و شبكات الأنترنت .

وفرت هذه الوسائل الوقت و منحت المرونة و الاستجابة السريعة لتقديم خدمة أفضل .

تعتبر هذه الوسائل من أولويات الاستثمار الرأسمالي الأساسي للحصول على العوائد .

إن هذه الوسائل ليست منخفضة الكلف , إلا انها تحقق ميزة تنافسية أفضل للزبون . كما و أن الخدمة المتحققة هي التي تعطي شكلاً مناسباً و حقيقياً للمهام اللوجستية من حيث سرعة الشحن و الانتقال للمبيعات و معلومات المخزون .

في ظل هذه الوسائل يدرك الزبون المنافع التنافسية , و أهمية الوقت الحقيقي في انتقال المعلومات .

❖ الترميز السلعي : (BC) Bar Coding

يعتبر الترميز السلعي BC أحد وسائل الاتصال الحديثة , و تظهر أهميته في العمليات التسويقية و التخزينيه و أعمال اللوجستك الأخرى . حيث دخلت عملية الترميز السلعي في كثير من تفاصيل حياتنا اليومية .

امتد الترميز السلعي إلى مختلف ميادين العمل , و قد لعب دوراً في التقدم التكنولوجي و انتقال المعلومات , كما ساهم في استلام النقود و تسريع عملية محاسبة الزبائن .

تتميز المنتجات بين الدول بترميز سلعي مختلف , حيث يمكن تفسير الخطوط السوداء على السلع بواسطة جهاز خاص يعرف بالـ Scanner .

تتشرط بعض الدول تثبيت الـ BC على مشترياتها الدولية .

يعتبر الـ BC سهل التمييز بين الكم الهائل من السلع , وهو ضروري لمتابعة حركة المواد , و التعرف على أماكن تواجدها . كما و سهل الترصيد و الترحيل و المراقبة في المخازن و المعارض الخارجية (حيث يمكن مراقبة العمل من أماكن ثابتة) , و متابعة عمليات الشحن و التوزيع , ناهيك عن العلاقة السريعة لمحاسبة الزبائن و تسير طوابير المتبضعين . كما و قد سهل الـ BC الاستدلال على مواقع البضائع (الحاويات) في الموانئ , و متابعة إجراءات التسليم .

سهل الـ BC على المتاجر عملهم لإتمام و تسريع العملية البيعية و تعويض الأرفف و ترصيد المبيعات اليومية و السجلات

المخزنية .
من المهم للمستخدم تحديث الأجهزة و استخدام المعرفة الحديثة لما لذلك من أهمية في زيادة الطاقة الإنتاجية و كسب ميزة تنافسية .

يقال الـ BC الأخطاء عند التسليم و الاستلام و المبادلة أو شحن المنتجات , فهو يميز بين أحجام العبوات و صفاتها .

قد يؤثر الـ BC على شكل العبوة و الناحية الجمالية لها , و قد يأخذ حيناً كبيراً على حساب البيانات المراد إظهارها على عبوة المنتج , إلا ان هذه المشكله عولجت عن طريق اختصار الرمز عبر استخدام الرمز متعدد الأبعاد الذي يسمح بنقل مقدار كبير من المعلومات فوق بعضها البعض في عمود الرمز .

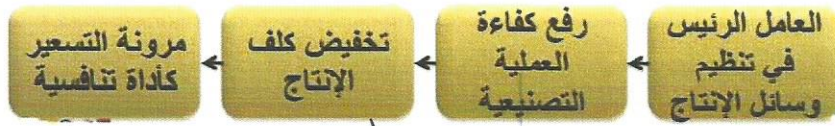
يبلغ الـ BC الكرتونياً الأصناف التي أوشكت على النفاذ ليطم التزويد أو الأجلال . كما و يظهر الأصناف التي اقتربت من مخزون الأمان لتأمين تدفقها أو تصنيعها .

❖ إدارة تدفق الموارد : إدارة تدفق المواد من الإنتاج إلى المستهلك

" الإدارة التي تهتم بدوام استمرار تدفق المواد بكفاءة عالية سواء في عملية المخزون , و المواد تامة الصنع من نقطة الأصل إلى نقطة الإستهلاك . أو تدفق المواد عبر خط صناعتها حتى تتحول إلى منتج نهائي قابل للتخزين أو الشحن أو التسليم " .

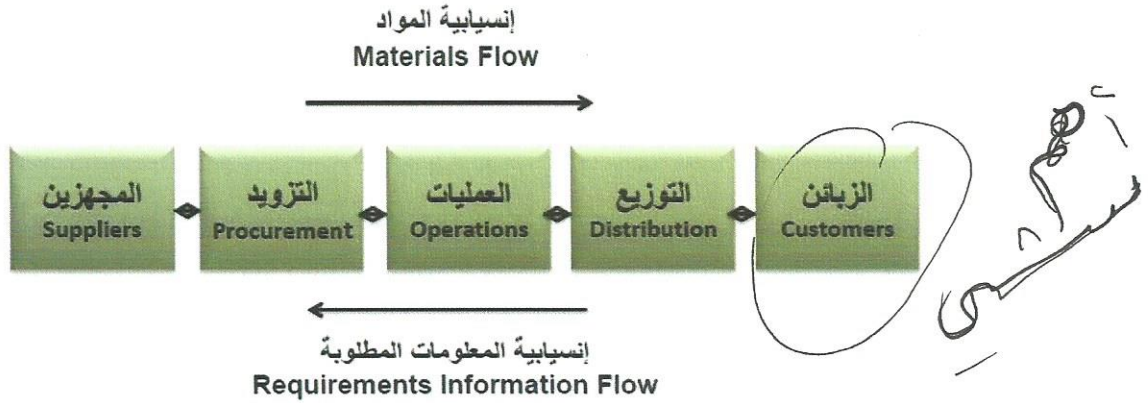
إدارة المواد هي الجزء المتكامل في عملية اللوجستك و التي تشمل إدارة المواد الخام , و الوحدات التجميعية , و الاجزاء تامة الصنع , و مواد التعبئة , و المخزون تحت التصنيع . و هي الأساس في النجاح و دوام العملية الانتاجية .

أهمية إدارة الموارد :



صلى حفظت لتكاليف الإنتاج تكون قادر على تخفيضها سعياً لبيع
و لذلك مستزيد لبيعاً و زيادة الربح تزيد
بغنى فلو سر يا حبيبي غنو و حصد شوقية تم

❖ عملية إدارة التوريد / اللوجستك :



❖ أنواع النقل :

- 1 - النقل المنتظم : يستخدم عندما يوجد لدينا حركة نقل كافية سواء في حالة الإستخدام أو الإستغلال , و بالتالي تتحقق الجدوى الإقتصادية للنقل . و من أشكاله (الأحزمة الناقله , النقل الدائري بين الأقسام , الخطوط المنتظمة بمراعاة أوقات التوقف , .. و قد تتضاعف الكلفة بسبب استخدام وسيلة النقل باتجاه واحد (الإستغلال الناقص) .
 - 2 - النقل شبه المنتظم : مزيج من النقل المنتظم و غير المنتظم .
 - 3 - النقل غير المنتظم : كميات مختلفة , و ظروف استثنائية .
- يمكن تطبيق أحد او مجموعة من هذه الأنظمة في المصنع الواحد .

يعني تذهب محمد وآس
فارعنة

❖ الميزة التنافسية :

" موقع تفوقى ثابت أو مستمر يفوق المنافسين في فترة تفضيل المستهلك , والتي قد يتم انجازها أو احرازها من خلال اللوجستك "

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



أي أن الشركة تتنافس

فيما بينها لإنقاذها لتكلفتها وإيضاح ميزتها
تعبيرها عن شركتها الأخرى

إن البحث عن دوام الدعم والمؤازرة والدفاع عن الميزة التنافسية جاءت من اهتمام المدراء اليقظين لتحقيق أو لواقع السوق . فالنجاح التجاري يأتي من ميزة التكاليف و ميزة القيمة و بكليهما معاً يكون الإنتاج مثالياً (تطلع الشركات الناجحة) . حيث تلعب إدارة اللوجستك دوراً مهماً في إيجاد تلك الميزة .

الميزة الإنتاجية : تقود إلى حصة أكبر بحكم انخفاض تكلفة الوحدة الواحدة . و التي تظهر بشكل أكبر في منحنى الخبرة الذي يعتبر امتداد لفكرة منحنى التعلم (إنتاجية أكبر و مهارة أعلى و تكلفة أقل) . و بالتالي تؤثر القيمة المضافة .

ميزة القيمة : تشير الحقائق التسويقية إلى ان المستهلك لا يشتري المنتج من أجل ذلك المنتج فحسب , بل انه يشتري المنافع سواء الملموسة أو غير الملموسة . فلا بد من إضافة قيمة تفضلية للمنتج بالاعتماد على مدخل تجزئة السوق .

هناك أنواع عديدة من المنتجات استفادت من تجربة الاستخدام السابقة لتخرج بنوع جديد يحمل اسماً جديداً يميزها عما سبق من إنتاج .

تعتبر القوة المتساوية من وسائل القيمة المضافة في الخدمة , و بازديادها تصبح الأسواق أكثر حساسية لخدمة الزبون . و هذا بالطبع يشكل تحدياً لإدارة اللوجستك , فلا بد من تنمية العلاقة مع الزبائن لعرض مزيد من الخدمات بغية اكتساب قوة أثناء عملية المفاضلة .

كما زاد الإنتاج قلَّت التكلفة -

❖ اللوجستك و الميزة التنافسية :

يعتبر خط قيادة الكلفة (الذي يأتي غالباً من خلال اقتصاديات حجم المبيعات) غير مستحسن لما يشكله من التزام مادي إضافي . مقارنة بمسار قوة القيمة التي تأتي من خلال إدارة اللوجستك عبر إجراء إعادة هيكلة أساسية لتلك العملية .

بالرغم من حساسية الأسواق تجاه الخدمة , إلا أن التحدي الاستراتيجي الذي تواجهه الإدارة هو تعريف استراتيجية اللوجستك الملائمة التي تأخذ المنظمة إلى قيادة الكلفة و الخدمة , حتى تتمكن من تحقيق الريادة و الميزة التنافسية في السوق .

قيادة الكلفة و الخدمة

المحاضرة الثانية

❖ مقدمة :

تُعد قناعة الزبون القوة المؤثرة التي تحدد مستوى قبول الخدمة التي تقدم له من قبل المنظمة , و بالتالي فهي أساس لنجاح المنظمة وزيادة حصتها السوقية .

عندما تكون إدارة اللوجستك تهيئ لظهور دورة حياة المنتج

❖ مفهوم و طبيعة خدمة الزبون :

- أصبحت خدمة الزبون تمثل المرتبة الأولى في سلم أولويات المنظمات في الإنتاج و الخدمات , كما و تعتبر خدمة الزبون مؤثراً في دورة حياة المنتج .
- الإدارة الحديثة جعلت من الزبون و خدمته هدفها و مبتغاها , حيث سيحدد ذلك فشلها أو استمرار نجاحها أو توقفها .. و خاصة في زمن تفاقم المنافسة حيث التطابق و المعيارية في المنتجات بين الشركات
- تعتبر خدمة الزبون مقياس لمدى فاعلية نظام اللوجستك (الإمداد) و كيفية أداء عمله من حيث إعطاء منفعة الوقت و المكان للإنتاج و الخدمات المقدمة .
- تمثل قناعة الزبون تقييم شامل لكل عناصر المزيج التسويقي (المنتج , و السعر , و الترويج , و التوزيع)

❖ تتمثل خدمة الزبون لدى أغلب المنظمات الإنتاجية و الخدمية بـ :

- الوظيفة (النشاط) المراد إدارته كتلبية الطلبات , و معالجة الشكاوي ...
- مقياس أداء محدد . مثل القدرة على شحن الطلبات بفترة معينة
- فلسفة مشتركة بين النشاط و مقياس الأداء . « بين نقطة التوقف و الثانية »

إن رؤية المنظمات لفلسفة خدمة الزبون على الأرجح تُعد وظيفة أساسية ذات منهجية عالية و لها قياسات أداء متعددة للوقوف على أفضلها و اجداها .

❖ الرؤيا الحالية لخدمة الزبون :

حلقة الوصل بين البائع و المشتري

مفهوم خدمة الزبون :

" هي تلك العملية التي تأخذ موقعها بين المشتري و البائع و الشخص الثالث , و العملية التي تنتج قيمة مضافة إلى تبادل المنتج أو الخدمة , و التي يمتد أثرها إلى العلاقات التعاقدية "

التسويق ضمن الأنشطة الرئيسية التي تساهم في سلسلة التوريد
التي تقوم المنظمة بالأداء المستجيب

الرؤيا العملية لخدمة الزبون :

" عملية إضافة قيمة مضافة ذات أهمية في سلاسل التوريد و بطريقة فاعلة و بمردود عالٍ "

كيف تعرف خدمة الزبون :

كيف نقي خدمة الزبون

بشكل بسيط و واضح يمكن أن تتعكس من إبتسامة الزبون و رضاه على ما حصل عليه خدمة من المنظمة . أي ان الزبون يجب أن يدرك أن هذا المنتج قد حقق له منفعة معينة لكي يقبل على شراؤه .

- إن الوسائل الناجعة لمفهوم التسويق الحديث تتطلب من الشركات الربح و الإحتفاظ بالزبائن , و كذلك الحصول على زبائن جدد و كسب مالي جديد . أي حساب حصة تسويقية ~~بموجب~~
- بالرغم من أن تحقيق الربح هو هدف للمنظمة , إلا أنه يجب على المنظمة أن تأخذ مكانها و أن تضع سياسات الخدمة و برامج قناعة الزبون , و أن تحقق الإدارة الفاعلة لكلف خدمة الزبون .

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

1. الشروط المالية و شروط الإئتمان . السبع الآجل
2. ضمان التسليم ضمن فترة زمنية معينة .
3. تجانس ممثلي المبيعات .
4. تركيب المنتج .
5. الصيانة المقنعة و المواد الاحتياطية للإصلاح .
6. ... الخ

❖ سياسة خدمة الزبون : بحكم كون خدمة الزبون ذات تأثير كبير و هام في ثقافة و أدبيات المنظمة , لذا يجب أن تُخطط هذه العملية و تُدار بكفاءة و ذكاء عالين . فمشروع برنامج خدمة الزبون يُعد استراتيجياً , كما وأنه قرار طويل الأمد مع أهمية بلوغه . و بالتالي فإن ذلك يتطلب التعرف إلى خدمات المهمة في الأعمال .

أي مواضع العوامل الأساسية التي يجب مراعاتها لضمان نجاح برنامج خدمة الزبون :

1. تعهد من الإدارة العليا في المنظمة نحو البرنامج . سواء كان مالياً أو غير مادي
2. التغييرات الثقافية لدى العاملين .
3. تطوير المهارات الشخصية بغيّة التنفيذ الدقيق لتوقعات الزبون .
4. الأنظمة و الإجراءات التي تضمن تقديم خدمات جيدة . لا يصبى
5. خطة رئيسة تبين التغييرات الداخلية للنهوض بالتوقعات المستقبلية للزبون .

عناصر خدمة الزبون :

1. عناصر ما قبل الشراء : مثل كشف توضيحي للعقد , خدمات إدارية , ... توقع مصدره و التزام
2. عناصر أثناء الشراء : خدمات النقل و الشحن , و ملائمة الطلب , ..
3. عناصر بعد الشراء : مثل التركيب , و الضمان , و الإصلاح , و معالجة الشكاوي ,

القواعد الثلاث لخدمة الزبون وفقاً لاعتقاد الكتاب و الباحثين :

1. خدمة الزبون كنشاط : تعتبر خدمة الزبون كمهمه محددة ينبغي القيام بها لتلبية حاجات الزبون , مثال معالجة الطلب , و توثيق القوائم , و إدارة المرتجعت , ... إلخ
2. خدمة الزبون كمقياس أداء : و هنا يتم قياس الخدمة من خلال مقاييس أداء محددة , مثل نسبة مئوية لتسليم الطلبات في وقتها , أو عدد الطلبات المعالجة بحدود قبولها . يرجع مصدره كمنحى - كرد به الإدارة
3. خدمة الزبون كفلسفة : و هذا المستوى ينشط خدمة الزبون من خلال تعهد واسع لتوفير قناعة الزبون بأعلى المستويات (يتناغم في المنظمات المعاصرة التي تركز على إدارة الجودة الشاملة) .

الجودة لشملة ليست مسئولية فرد أو إدارة بوحده بل هي مسؤولية الجميع في المنظمة

هي جزء رئيسي من إدارة سلة التسليم

و هو الأفضح

❖ العلاقة بين خدمة الزبون و سلاسل التوريد و التسويق :

- ✳ في السنوات الأخيرة أدرك بأن إدارة اللوجستك (الإمداد) الفاعلة هي المفتاح الأساسي لتحسين كلاً من الربحية و الأداء التنافسي للمنظمة .
- ✳ يشير مفهوم التسويق إلى قيادة الزبون و التطلع إلى تلبية احتياجاته .
- تهدف العلاقة بين اللوجستك و التسويق للوصول إلى ثلاث عناصر حاسمة و هي :
 1. قناعة المستهلك .
 2. جهود متكاملة (طريق النظم)
 3. ربحية مشتركة .
- يمكن للمنظمة السيطرة على العديد من عناصر خدمة الزبون من خلال إدارة سلاسل التوريد و التسويق , و بالتالي إمكانية تحقيق ميزة تنافسية .

❖ اللوجستك و خدمة الزبون :

يمكن أن ترتبط خدمة الزبون باللوجستك بأبعاد رئيسية أربع هي :

أولاً : الوقت

عادةً هو وقت دورة الطلب خاصةً من البائعين الذين يملكون رؤياً مستقبلية تصب نحو خدمة الزبون , كما و أن المشتريين و الموردين يعطون الوقت اهتماماً كبيراً خاصةً في فترة التوريد . و عمليات اللوجستك الناجحة تعطي درجة عالية للنجاح في فترات التوريد الموجه للإنتاج أو لتلبية طلبات العملاء , ...

يشمل الوقت على العناصر التالية :

1. وقت تنفيذ الطلب : و هو الوقت الذي ينجز فيه الطلب من بدايته إلى نهايته اعتماداً على وسيلة الاتصال المستخدمة .
2. معالجة الطلب : أي وقت معالجة الطلب من قبل البائع لجعل طلب الزبون جاهز للشحن . هذه العملية التي تشمل شبك الزبون , و تحضير سندات الشحن , ... كما و أن العديد من هذه العمليات يمكن أن تحدث في وقت واحد من خلال استخدام الوسائل و الأجهزة الإلكترونية , تلك الوسائل التي تؤدي إلى التوفير الإجمالي في كلف التشغيل لدى البائعين .
3. تهيئة الطلب : و الذي يشمل وقت التعبئة , و التغليف للشحن , و التغليف الحماي , و المناولة المخزنية بأشكالها المختلفة (اليدوية أو الميكانيكية , أو الإلكترونية) .
4. شحن الطلب : الوقت الممتد من تهيئة البائع المواد للنقل حتى تفرغها لدى المشتري .

د. أحمد
المؤسس

ثانياً : الاعتمادية أي أي صلاحية صاحب مصنع إذا زادت الأمتار دية أو لوقت في المؤسسه فأي لن الطلب صحيا
كبره جداً لكي أضفي في المخزون لدى بل سيكون أقل و في حدوده الدنيا وذلك بوفر عسى
غالباً ما تكون للزبون أكثر أهمية من فترة التوريد . فالزبون باستطاعته أن يخفض مستوى المخزون إلى الحد الأدنى إذا تم تثبيت فترة التوريد , و في هذه الحالة تقل التكاليف المخزنية .
و من النقاط الواجب مراعاتها هنا :

- فترة التوريد
- التسليم السليم , الذي يعد الهدف النهائي .
- الطلبات الصحيحة .

ثالثاً : الاتصالات

تم بوسائل مختلفة - تم التطرق إليها في المحاضرة الأولى .

رابعاً : الملائمة

تشير إلى إدراك متطلبات الزبائن المختلفة و تلبيةها استناداً لرغباتهم او حجم مشترياتهم (عدد الزبائن) . كما وأن تقسيمات السوق تجعل من مدير اللوجستك متفهماً وقادراً على تلبية متطلبات الزبائن بشكل اقتصادي قدر الإمكان .

* يمكن ان تعزى الحاجة إلى الملائمة و التنوع في مستوى خدمة اللوجستك إلى الاختلاف في أهمية مستوى الخدمة وفقاً لاختلاف أنواع الزبائن .

* يمكن ان يزداد مستوى الخدمة في ظل أجواء تزداد فيها حدة المنافسة السوقية و تنخفض مع انخفاض درجة المنافسة . و قد تلجأ المنظمة لتوفير مستوى ادنى من الخدمة لخطوط إنتاجية ذات مستوى متدني من الربحية .

بالإمكان تقديم سياسة خاصة لكل زبون بحيث تتلائم مع مكانته و موقعه و أهميته دون الاخلال في السياسة الانتاجيه و التشغيلية . حيث أن الإخلال في السياسات الذي ينتج عن إتباع (مسالك غير مبرمجة) سيخلق فوضى تشغيلية , كما و أن الإفراط في سياسات مستوى الخدمة سيعيق مدير اللوجستك عن تحقيق الأداء الأمثل . و هنا يجب على مدير اللوجستك أن يقارن بين التكاليف و الأرباح لكل حالة .

صفوة القول أن على مدراء اللوجستك وضع عامل الملائمة في الموقع الصحيح استناداً للتطلعات التشغيلية .

بعضنا لا نذكر
من السياسات و
فوضى و أن لا نقلل من
الصفوة صورنا أمام
الزبائن

المنفعة
المنظمة أو الزبائني

❖ خلق القيمة للزبون : تنظيم المنفعة

تكمن الغاية الحقيقية لأي عمل في زيادة أو رفع قيمة ذلك العمل للمعنيين به و ما يتبع ذلك من مساندة و تدعيم للميزة التنافسية عن طريق إيجاد مجهزين مفضلين للزبائن , الأمر الذي قد يخلق ما يسمى بالقيمة المضافة لزيادة أو تحسين قناعة الزبون و بطرق متعددة .

تلف به
الكل
من خلال إدارة
سعر من التوريد

❖ القيمة المضافة لزيادة أو تحسين قناعة الزبون :



الكلفة هو
الربح من
مسئولة عن المنفعة
التي تديره

تسعون

مستوى

مسئولة عن إدارة

مسئولة عن إدارة التصنيع

❖ إدارة العلاقة مع الزبون :

هي إستراتيجية واسعة في أداء الشركة المصممة إلى تحقيق أفضل الأرباح , و بلوغ أعلى قناعة للمستهلك عن طريق التركيز على مفاهيم محددة و تحليل دقيق لمجاميع الزبائن . حيث يتم ذلك من خلال تقسيمات الزبائن .

* يهدف نظام العلاقات مع الزبائن إلى تفهم و تفاعل الزبائن بشكل مباشر أو غير مباشر , و التفاعل في نظام العمل الداخلي من مجهزين , و مصنعين , و تجار جملة و تجزئة , ... بهدف تقديم المنتجات وفقاً لطلب الزبون .

* للبدء بدورة علاقات الزبون فإن الشركة يجب أن تؤسس علاقات الزبائن مع المنظمة . و هذا ببساطة يستلزم التعلم من هم الزبائن , و أين يتواجدون , و ماهي المنتجات والخدمات التي يستخدمونها , ... و ذلك بهدف تحديد مستوى التفاعل بين الشركة و زبائنها . ~~أي دراسة السوق بدراسة تسويقية~~

* تلعب التكنولوجيا دوراً رئيسياً في نظام خدمة الزبون , من حيث توفير البيانات و خزنها و تكاملها حول الزبون , .. تلك البيانات التي يمكن الحصول عليها من خلال عذة أساليب منها استبانات الزبائن , و كروت الضمان , و قوائم الشراء , و سجلات الزبون , ... و بالتالي و على ضوء هذه البيانات يمكن للمنظمة تصنيف زبائنها وفقاً لمعيار الربح و الخدمة و المخاطرة .

* لقد توسعت هذه الفلسفة عبر مراحل زمنية معينة حتى أصبح الجزء الأكبر من الإنتاج يعتمد على طلب الزبون , و جزء بسيط من الإنتاج يعتمد على توقعات المبيعات . ~~قد سببنا كنا نتسبب في أن نسوق الآن نسج على حسب طلب الزبون~~

* يُلاحظ بأن الشركات لجأت لهذه الطريقة من أجل تعظيم ربحيتها من خلال الضغط على المصاريف الإدارية و الفنية , و الاستغناء عن بعض الفعاليات التسويقية المعتمدة على التوقعات , ناهيك عن خفض المخزون و مخاطر النقل و التقادم و تجنب تجميد جزء من رأس المال في المخزون .

العوامل التي يمكن أن تحدد شكل استراتيجية إدارة خدمة الزبون :

1. ولاء الزبون : مفهوم ذاتي يؤدي لإطالة تفضيل الزبون لمنتج الشركة و تكرار شراؤه الذي يستخدم كدلالة على ذلك الولاء .
2. قناعة الزبون : فعندما تعطي المنظمة قيمة لموظفيها فإن ذلك سينعكس على أداء أولئك الموظفين مقدمين أفضل ما لديهم من خدمة للزبائن .
3. إدراك الزبون للقيمة : و التي تقاس من خلال وجهات نظره تجاه المنظمة . حيث تبرز هنا إدارة علاقات الزبون بحكم كونها عملية واسعة للشركة مقارنة بالتسويق .

المحاضرة الثالثة

القيمة و كلف التوريد

هذا إدارة الإنتاج تريد أن تستجج بكمية
بشيء وهذا يتناغم مع أهداف الشركة
أبما يكون كونه كجسيم وينقل بعض
المتخزون ما يعنى كحد لروفس، لأصوان
فحنا نوجه تعارض مع إعمالنا
أر تريد الإنتاج بنمو واحد ومنهج
واحد بكمهم ولهذا تبعاً رصامح
سياسة التسويع على الجسرها

❖ مقدمة :

- يشكل المنظور الشامل لنظام التوزيع جزءاً أساسياً من سلاسل التوريد .
- بالرغم من تعدد الوظائف الأساسية للتوريد وإدارة التوريد (خدمة الزبون , و النقل . و عمليات الطلب , و تدفق المعلومات ...) , و الوظائف المساندة (المخازن , و مناولة المواد , و الشراء , و التغليف الحمايى , ...) إلا أن هذه الوظائف في العديد من الشركات مجزأة أو أنه قد يُلاحظ وجود تلك الأنشطة بشكلها التقليدي دون وجود ارتباط بينها . كما وأنه قد لا تحدد الشركة مسؤولاً عن أعمال التوزيع و تسند مسؤوليته لبعض وحدات المنظمة المختلفة التي قد تتضارب بأهدافها مع أهداف الإدارات الأساسية في المنظمة مثل إدارة الإنتاج , و المالية , و المبيعات , ... مما قد يؤدي هذه الأهداف المتضاربة لعدم تدفق الإنتاج بشكل يحقق أهداف الشركة . و بالمقابل تقوم العديد من المنظمات الكبيرة بتأسيس أقسام مستقلة مسؤولة عن أنشطة الإمداد عبر إدارة واحدة تسمى إدارة سلاسل التوريد .
- يبرز هنا مفهوم التكلفة الكلية كونه جزء من إدارة سلسلة التوريد و التزويد , هذا المفهوم الذي يستوجب القيام بتشخيص الأنشطة التي تحقق أفضل علاقة بين الأرباح و التكاليف بغية تحقيق نظام التوزيع المادي بشكله المتكامل (توظيف عناصر المزيج التسويقي لخدمة أهداف المنظمة) .
- تلعب وسائل التوزيع المادي دوراً مهماً في تحديد التكاليف , حيث يمكن تحديد أنشطة اللوجستك و الإمداد بالشكل الذي يحقق أعلى ربح عن طريق خفض التكاليف . و من أمثلة ذلك القدرة على تحسين عمليات التسليم في الوقت المحدد , و تقليل المخزون إلى الحدود الدنيا و استثمار هذا الجزء من الأموال في المجالات الأخرى .
- العديد من منظمات العالم الصناعي ارتبطت بشركات امداد أو تزويد عبر تعاقدات (طويلة الأجل) لسنوات طويلة لغرض تجهيزها أو تزويدها . كما و ربطت هذه المنظمات بشبكة داخلية يبرز بداخلها نظام الترميز السليبي BC , ناهيك عن تلقي طلبات الزبائن و الموردين عبر الإنترنت .
- امتدت وظائف التوريد للقيام بدور العلاقات العامة , أو تقديم خدمات النقل للموظفين أو توزيع المنتجات , ... مما يسمح للشركة الأم التفرغ للمهام الأكثر تعقيداً و تأثيراً على سير أعمالها و ربحيتها , كما و تجعل الأمور المتعاقد عليها تحت إشرافها و رقابتها ليكون الأداء أكثر فاعلية و انسيابية .

❖ أنماط كلف التوريد :

تتعدد أنماط كلف التوريد وفقاً للمراحل التي تمر بها عملية التوريد و التوريد , و من أبرز تلك الكلف :

- تكلفة الطلب و الإتصال .
- تكاليف مناولة و نقل المخزون .
- تكاليف النقل .
- تكاليف المخازن .
- تكاليف معالجة الطلب و المعلومات .
- الخ

عنده لا يكون القرار شاملاً. يجب على الإدارة أن تتأكد

العمل وتؤدي لتغير

في التنسيق

وتؤدي لتغير

في خدمة

الزبون

❖ مفهوم تحليل إجمالي الكلف :

- مشاكل عدّه تواجه التشغيل في إدارة اللوجستك , فمثلا القرارات المأخوذة غالباً في مجال واحد يمكن أن تؤدي إلى نتائج غير متوقعة , و قد تؤثر على شكل طلب الزبون و تؤدي إلى كلف إضافية , و من الأمثلة الأخرى أيضاً التغيرات في مدى خدمة جداول الإنتاج بهدف تحسين كفاءة الإنتاج التي قد تؤدي إلى تذبذبات في المخزون السلبي للمواد تامة الصنع مما يؤثر على خدمة الزبون .
- تعتبر المشاكل المصاحبة لعملية التوزيع المادي من المشاكل الضخمة ذات التأثير على إجمالي الكلف .

❖ صعوبات مجتمعة لوظائف متعددة تؤثر على إجمالي كلف اللوجستك

(عناصر كلف مختلفة)



صين لشكله من وظائف
محددة لإدارة اللوجستك
قد تظهر نوعاً انسيابياً
في العمل وقد تكون توضع
ممنوع في عمل وقد تؤثر
ذو ذلك على عمله في
مخالفة الإدارة للوجستك

(تابع) مفهوم تحليل إجمالي الكلف :

- إن طبيعة اللوجستك تشبه الحجر الذي يرمى في البركة : تسهم قرارات اللوجستك بتوليد كلف مناسبة أو ملائمة .
- التغير في إجمالي الكلف بسبب تغير في النظام , فمثلاً إضافة المزيد من المخازن إلى شبكات التوزيع سيجلب تغيرات في النقل واستثمارات المخزون والإتصالات , ...

❖ مبادئ تكلفة اللوجستك :

- إن مشكلة تنمية أو تطوير نظام ذو توجهات لوجستية ملائم تحتل المرتبة الأولى في التركيز . فالمطلوب هنا هو زيادة القدرة في التركيز على النظام الذي يتحدد جوهره بخدمة الزبون .
- إن الركيزة الأساسية الأولى في كلف اللوجيستك و التي تعد مرآة هذا النظام هي تدفق المواد , وفي ضوء ذلك لا بد من مراعاة ما يلي :
- وجوب أن يعرف النظام الكلف الناتجة عن خدمة الزبون .
- وجوب أن يكون النظام قادراً على توفير الكلف و تحليل الإيرادات . حيث يتم الاستفادة من تقسيمات السوق لبلوغ ذلك .

أي أنه تجزأ السوق وكل جزء أو سوقاً حياً يوصفها

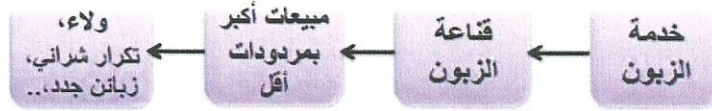
- دارة اللوجستك
السوق والتوزيع
جزء من
رئيسي منه
- برزت في الفترة الأخيرة فكرة التقسيم المستند على الأسس الرئيسة الثلاث التالية:
 1. الولاء .
 2. الربحية .
 3. مقدار نمو السوق أو الزبون .

- على ضوء ذلك لابد من معرفة المخرجات المطلوبة ضمن نظام اللوجستك , لكي يتم البحث عن تعريف للكلف المصاحبة لها . فالمهمة في بيئة اللوجستك يمكن تعريفها حسب نوع السوق الذي يُخدم و بأي منتجات , و تحت أي قيود من التكاليف و الخدمة .
- يبرز هنا الدور الاستراتيجي في استخدام التوزيع المادي , و الذي يسهم في تحقيق و تدعيم الميزة التنافسية للمنظمة .

(التسويق يهدف إلى تعظيم الأرباح , بينما اللوجستك يهدف إلى تخفيض الكلف و بالتالي يمكن تعظيم الأرباح)

❖ الدور الاستراتيجي للتوزيع :

- 1 _ تحسين خدمة الزبائن فالزبون يتوقع الـ 7Rs في التعامل الفعال مع اللوجستك , و التي سبق التطرق لها في المحاضرة الأولى . حيث نلاحظ :



- يتمثل شعار الجودة لدى شركة سيمنس بـ " الجودة هي عندما يعود إلينا زبائننا , و لا ترجع إلينا منتجاتنا " .
- تستطيع الشركة خلق القيمة لسلسلة التوزيع اعتماداً على عمليات تطوير المنتجات , و خدمة الزبائن بالشكل الذي يضمن استمرار الشركة و انخفاض نسبة الشكاوي و زيادة عقود التوريد , .. و بالتالي فإن ذلك سيدفع بإنتاج الشركة للاستمرار و بمعدلات عالية .

- 2 _ خفض كلف التوزيع : كثيراً من المنتجات الحدة فقدت قناعة الزبون بها نتيجة لسوء نظام توزيعها . كما و قد تفقد بعض مؤسسات اللوجستك مصداقيتها نتيجة إمدادها بالبضائع بالوقت غير المناسب , مما يجعل الشركة البائعة للمنتج في حرج كبير و بالتالي تفقد زبائنها تدريجياً , و لذا عمدت الشركات في الآونة الأخيرة على إيجاد مراكز توزيع قريبة من أسواقها و أصبحت عملية الإمداد سهلة و منخفضة التكلفة , و تمثلت نتيجة ذلك بإنخفاض رأس المال المجمد في المخزون , و زيادة الدوران الفاعل لرأس المال .

و من جهة أخرى زادت شركات النقل الأحجام المنقولة على ظهر السفن و الشاحنات و الطائرات مما أدى لتخفيض تكلفة الوحدة الواحدة , وخاصة النقل بواسطة الشركات البحرية الناقلة بالحاويات و بالتحديد الجيل الرابع منها ذات الحمولة الأكبر .

إضافة إلى ذلك فقد تم تخفيض كلف النقل البري عن طريق تخفيض تكاليف الوقود المستهلكة بواسطة التداخل أو الجمع بين وسائل النقل البري , كالجمع بين الشاحنات و القطارات , و خاصة استخدام المقطورة الأقل تكلفة . و يضاف لذلك مساهمة النقل الأخضر في حماية البيئة من التلوث .

3_ توليد المنافع المكانية و الزمانية : تقدم بعض المنظمات الخدمة الآلية لربانها بغية إضافة منفعة زمانية , مثل تقديم الأطقم و المشروبات و آلات الصرف الآلي ATM و غيرها .

كما و قد حقق اللوجستك منافع زمانية و مكانية أخرى للربان عن طريق نقل المنتجات من أماكن إنتاجها إلى أماكن استهلاك مغايرة في المناخ و الزراعة , مثل حفظ المنتجات الزراعية لتقديمها في فصول أخرى , و توزيع الصحف اليومية صباحاً , ... و غيرها حيث يتطلب ذلك دفع كلف خزن و نقل لتوفير المنفعة للربان .

4_ توازن الأسعار و ثباتها : حيث أن :



* في هذه الحالة لا يسود سوق البائع أو المشتري بالشكل المطلق الذي يؤثر في الأسعار ارتفاعاً أو انخفاضاً .
* تلجأ بعض الشركات لسحب الفائض من معروضاتها في السوق (أ) لعرضه في السوق (ب) بهدف الوصول إلى التوازن السوقي الذي يؤدي إلى استقرار الأسعار .

صعب و يعكس كل المنتج نفسه

5_ التأثير على قرارات القنوات التوزيعية : يلجأ البعض من الشركات لاستخدام التسويق المباشر , في حين ان البعض الآخر يستخدم قنوات توزيعية أخرى مثل :

- السماسرة
- الوكلاء
- الوسطاء
- تجار الجملة (خدمات كاملة , و خدمات محدودة)

حيث أن التوجه إلى هذه القنوات التوزيعية سيقصص المخزون المركزي لدى الشركة , و قد تتحمل الشركة كلف التخزين لدى هذه الحلقات التوزيعية . كما وقد يتم اختيار عددًا من العناصر التوزيعية لغرض الانتشار الكثيف على مناطق جغرافية واسعة .

بجددنا عدد الدفعة المطلوب بنصف الحصول على خصم
الذي هو وهذا ما يسمى خصم الخصم الذي يكون
طريقة مع عدد لوجستيات المنقولة

6_ السيطرة على كلف الشحن : إن أفضل شركات الشحن و التفرغ هي التي تتقيد بمواعيد الشحن و الوصول إلى نقطة التسليم . غير أن شركات الشحن و خاصة البحري منها ترتبط بعلاقات تجارية و مصالح تبادلية مع المنتجين بحكم التوزيع المباشر للمنتجات و بكميات كبيرة , مما جعل هذه الشركات تمنح خصماً خاصاً للمنتجين . و يلاحظ أن معظم التجار في الدولة النامية يعتمدون في استيرادهم على طريقة (التكلفة و أجور الشحن) .

- مديري الشحن في الشركات الإنتاجية يحب ان يتمتعون بمهارة عالية في مسائل الشحن , حيث ان الشاحن له طرقه الذكية في استيفاء أجوره , فعندما يكون الحجم كبير و الوزن صغير مثلاً فإن أجور الشحن تحتسب على أساس الحجم , و عندما يكون الوزن كبير و الحجم صغير فإن أجور الشحن تحتسب على أساس الوزن . و من الأمور المهمة هنا الدقة و السرعة و وقت الاستلام و توفر وسيلة الشحن و كلف الشحن , ...

المحاضرة الرابعة

اللوجستك و مطابقة التوريد مع الطلب

الإمداد

❖ مقدمة :

يعد مطابقة التوريد مع الطلب أحد أولويات إدارة اللوجستك , حيث أن إدارتي الطلب و التوريد من مكونات إدارة اللوجستك و سلاسل التوريد .

- تعتبر الجودة ركناً أساسياً في إدارة اللوجستك و سلاسل التوريد .
- تطورت مفاهيم و فلسفة الجودة على مر العصور وصولاً إلى مفهوم إدارة الجودة الشاملة (TQM) , فبعد أن كان التركيز في المراحل الأولى على جودة المنتج النهائي أصبح ينصب على جودة العملية من خلال ضبط و مراقبة هذه العملية لتقليل نسبة العيوب .
- تتطلب نظام إدارة الجودة الشاملة جهوداً كبيرة و طويلة المدى تصب نحو التركيز على رغبات و طموحات الفئة المستهدفة , و العمل بروح الجماعة , و الرؤيا طويلة الأمد , ناهيك عن التوجه نحو تحقيق تكامل للوظائف داخل المنظمة .

❖ إدارة الجودة :

- مفهوم نظام إدارة الجودة الشاملة :
" تفاعل المدخلات (الأفراد و الأساليب و السياسات و الأجهزة , ...) لتحقيق جودة عالية المخرجات " . و يمكن تعريفها بكونها :
" فلسفة إدارية تهدف لتحقيق التحسين المستمر في جودة أداء العمليات و المنتجات و الخدمات في المنظمة "
- فهي نهج استراتيجي لتصنيع و تقديم الخدمة الأفضل .

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

1. التركيز على رضا الزبائن تجاه المخرجات .
2. المساهمة الجماعية و فرق العمل .
3. التحسينات المستمرة تجاه نوعية العمليات و المنتجات .

إذا كان فوق فانت فيه ، أنا نأني ، أنا فيه هلا هلا
أما لو كنا جماعاً ، فانت فيه الأول ، شأني كونا مثل أنت فيه ، وأقل
أنا الفرق فيه ، أنا فيه هلا هلا

و بعد بولج حيايه كان الجهد مستمر ل و و و

أما بياي ، فكل حيايه لها هدف

البنى التحتية لنظام إدارة الجودة الشاملة :

1. القيادة .
2. التخطيط الإستراتيجي .
3. إدارة البيانات و المعلومات .
4. العملية الإدارية .
5. إدارة التوريد .
6. إدارة الموارد البشرية .

ما هي العلاقة بين الثقافة والتميز والقيادة
تصرفي وسلوكي ناجح من ثقافتنا فان كانت ثقافتنا حسنة
ع الجودة سيبدأ بنبي على عيني عاى و لو كس حرج

- تلعب الثقافة دوراً بارزاً في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة ، حيث أن ثقافة الجودة يجب أن تكون جزءاً حيوياً من الحياة الثقافية للمنظمة .

الجودة مزيد حموي حيد امن إدارة للمحسنة

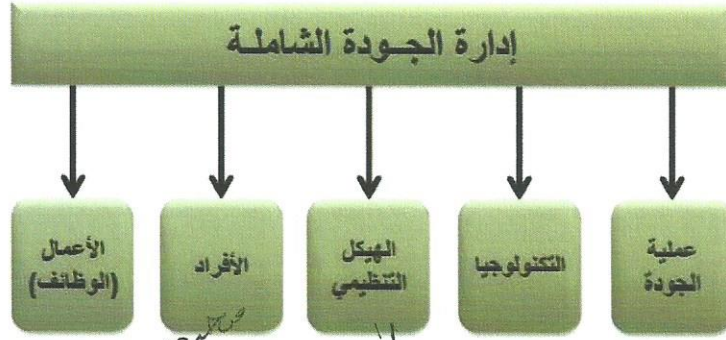
أهم مبادئ الحيوية لثقافة الجودة الشاملة :

1. المعرفة الحقيقية لحاجات المستهلكين (السوق) من المخرجات .
2. عمل الأشياء الصحيحة بصورة صحيحة . و التي تتطلب معلومات و بيانات إحصائية و تحسين مستمر .
3. التركيز على تحسين و تطوير أنظمة العمليات لرفع درجة الرضا لدى الزبائن ، و الوصول إلى أهداف المنظمة
4. العمل على رفع دافعية الأفراد عبر توفير ظروف عمل ملائمة .

❖ تطور الجودة من خلال إدارة الجودة الشاملة :

- استناداً لما تقدم فإن مفهوم الجودة الشاملة بشر للعدد من الأمور أهمها :
تضافر جهود جماعية ، و القبول الجماعي لفلسفات إدارة الجودة الشاملة ، و المساهمة الجماعية للعاملين و الزبائن في التحسين المستمر للعمليات و المنتجات ، و تحقيق رضا الزبائن ، و تدعيم القدرة التنافسية للمنظمة لضمان بقائها ، و تحسين فاعلية و مرونة المنظمة ، ...
- تتطلب إدارة الجودة الشاملة تحقيق ثورة ثقافية تقود الأفراد نحو تعلم الطريقة الصحيحة للقيام بالعمل في المنظمة .
- يتكون مصطلح إدارة الجودة الشاملة من ثلاثة أجزاء و هي : (جودة - شاملة - و إدارة نظام الجودة) ، حيث تعتمد هذه العناصر على بعضها البعض ، ولا بد من التهيئة المسبقة لها داخل المنظمة .
- تقوم إدارة الجودة الشاملة على التشخيص المبكر للإنحرافات ، و التحقق من مطابقة المنتج للمواصفات .
- يشار هنا الى ان إدارة الجودة الشاملة ليست بالعلاج الناجح لجميع أمراض أو مشاكل الإنتاجية التي قد تعاني منها المنظمة ، بل انها تقدم أساليب و أنماط التغيير الضرورية في المنظمات .
- يتم التركيز في إدارة الجودة الشاملة على الإجراءات التي تقود إلى تحسين جودة العمل بـغية تحسين أداء المنظمة . و لذلك ينبغي تفعيل برامج التدريب و الإعداد للعاملين .

❖ عناصر (الأنظمة الفرعية) لنظام إدارة الجودة الشاملة :



❖ إجراءات التنفيذ لإدارة الجودة الشاملة :

1. **التنظيم** : من الأمور البالغة الأهمية . فالجودة الشاملة تعتمد على العمل الجماعي و تقوم على تنظيم جميع العاملين و الإدارات في المنظمة ككل , فخطة الجودة الشاملة يجب أن تشمل كافة مرافق المنظمة , حيث ان تحديد الجودة في قسم واحد من أقسام المنظمة يعني فقدان عملية التنسيق مع الأقسام الأخرى . *رأى أثراً للوحسنة بالسليبي*
2. **الإلتزام الإداري** : يشير إلى الإلتزام عملي من الإدارة العليا و بشكل واضح و فعال . كما و يعتمد الإلتزام إلى جميع العاملين في المنظمة . فالجودة الشاملة تتطلب نظام إداري جديد خاصة في المراحل المبكرة من عملية تنفي النظام .
فالجودة تشكّل :

أداء فارق , لأن السلوك سيختلف باختلاف الأهداف

- يصعب تحقيق النجاحات من دون الإلتزام الاداري المتطابق مع تطوير سلوك إيجابي للإدارة .
- إن الرغبة الصادقة في قبول التغيير سوف تحقق الإلتزام المطلوب بالتأكيد .

3 . **تغيير الثقافة** : تظهر مقاومة التغيير الثقافي نظراً لكون نظام إدارة الجودة الشاملة نظام جديد , لذا فإن فقدان السيطرة على الأداء , و امتلاك الشعور بتأدية الأشياء بطريقة مختلفة , و الشعور بعدم اليقين , .. تقلل من مقدرة الفرد على الإندماج و تؤدي إلى مقاومة التغيير . و بالتالي تظهر ضرورة فتح باب الحوار مع العاملين و التشاور معهم , و مشاركتهم في حل المسائل المتعلقة بتنفيذ إدارة الجودة الشاملة , ... بغبة تسهيل عملية تنفيذ هذا النظام .

العوامل المؤدية إلى تحسين الجودة :

1. التركيز على دراسات وأبحاث السوق .
2. رفع كفاءة هندسة العمليات وتصميم المنتج .
3. كفاءة الشراء و عمليات اختيار الموردين .
4. تفعيل دور إدارة الموارد البشرية .
5. الإدارة الفاعلة للإنتاج لضمان تأمين التدفق المنتظم للعمليات و الموارد .
6. تفعيل عمليات الفحص و التفتيش للمنتجات و الخدمات .
7. العمل على تقديم الخدمة للمستهلك بجودة عالية .

❖ مشاركة التوريد و الشراء في تطوير المنتج :

تلعب المشاركة المبكرة لكل من التوريد و الشراء دوراً ريادياً في تطوير أنظمة سلاسل التوريد , ذلك بحكم المزايا العديدة التي تحققها المنظمة و المتعلقة بمفهوم الكلف و الجودة و التطوير و الابتكار . كما و أن الشراء يلعب دوراً مهماً في اختيار مصادر التوريد و في إدارة التوريد بحد ذاته . حيث تمتاز مشاركة الشراء في تطوير المنتج بعاملين رئيسين هما :

1. المساهمة بتحسين الموقف الاستراتيجي للمنظمة .
2. المساهمة بتطوير المنتج لإيجاد و استمرار الميزة التنافسية للمنظمة .

مساحات مشاركة الشراء في تطوير المنتج :

- إدارة التطوير .
- إدارة العلاقات مع المورد .
- إدارة المشروع .
- إدارة المنتج .

❖ مطابقة التوريد مع الطلب :

أدى تطور الأساليب الحديثة من البرمجيات في إدارة المواد مثل تخطيط المتطلبات المادية MRP و الجدولة الآتية JIT , إلى تقليل مدة التوريد و اختزال مستويات المخزون .

تصنيف الموجودات المخزنية :

يعتمد التصنيف على الحالة قيد الدراسة , ففي المنظمات الصناعية يمكن تصنيف الموجودات على النحو التالي :

1. المواد الأولية و الخام .
2. الأجزاء نصف المجمععة .
3. المنتجات النهائية .
4. المواد الاستهلاكية مثل مواد التنظيف , و الشحوم و الزيوت , و القرطاسية , ...

مُردان = وحدات

يمكن تصنيف المخزون وفقاً لعدة معايير على النحو التالي :

أولاً : التصنيف من حيث الأهمية : *سلسلة حسابية*

1. المفردات الحيوية : التي يؤدي فقدانها إلى توقف عمل الآلة بالكامل .
2. المفردات الإحتياطية : التي لا يؤدي نفاذها إلى توقف نظام التشغيل .
3. المفردات المساعدة : مثل المواد الإحتياطية , و قطع الغيار , ...

ثانياً : التصنيف من حيث معدلات الطلب :

1. مفردات ذات معدلات طلب عالي .
2. مفردات ذات معدلات طلب منخفض .

ثالثاً : التصنيف من حيث قيمة المخزون :

1. المجموعة A : مفردات باهظة الثمن , و بأعداد قليلة . و تشكل من 60 – 70 % من مجموع القيمة الكلية للمخزون . *متوسطة*
2. المجموعة B : مفردات متوسطة الثمن , و بأعداد كبيرة . و تشكل من 20 – 30 % من مجموع القيمة الكلية للمخزون . *كبيرة*
3. المجموعة C : مفردات رخيصة الثمن , و بأعداد متوسطة . و تشكل من 10 – 20 % من مجموع القيمة الكلية للمخزون .

صفوة القول و لأغراض استخدامات سلسلة التوريد يمكن تصنيف المخزون إلى :

1. المخزون الأولي (لا هو كـ)
2. المخزون المساند .

❖ **مصادر المعلومات و التوريد :**

مستويات مصادر التوريد :

1. المستوى الإستراتيجي : يتعلق بالإدارة العليا في المنظمة , و يمتاز بالقرارات البعيدة الأمد التي تحقق معدلات ربحية عالية و بمعدل مخاطرة عالي للموردين , و تمتد أيضاً إلى المفردات التي تمثل نقطة الاختناق (عنق الزجاجة) ذات الربحية الأقل و المخاطرة العالية للتوريد . كما و تتعلق أيضاً بإدامة سياسات الشراء على الأمد البعيد . و يمكن القول بأن هذا المستوى الأكثر حساسية تجاه توليد القيمة المضافة بهدف تحقيق الميزة التنافسية .
2. المستوى المرحلي / التشغيلي : يتعلق بالقرارات غير الحرجة و قصيرة الأمد ذات المستوى الإداري الأدنى قياساً بما جاء في النقطة السابقة .

مصادر المعلومات :

يمكن تصنيف مصادر المعلومات على النحو التالي :

1. المصادر الإستراتيجية : تهتم المستويات العليا في المنظمة و تُستخدم في عملية صنع القرارات الإستراتيجية للأمد البعيد , كما و تتعلق هذه المعلومات بنقطة الإختناق (عنق الزجاجة) في سلسلة التوريد , و تبرز أهميتها عند صياغة القرارات المتعلقة بالجدارات المحورية , و القرارات ذات الصلة بإستراتيجية الصنع أم الشراء . و بالشراكة مع الموردين , ... و غيرها من القرارات الإستراتيجية في المنظمة .

2. المصادر المرحلية / التشغيلية : تهتم القرارات ذات المستوى الأدنى و على المدى القصير , و تتعلق بالمفردات ذات الربحية العالية و المخاطرة المنخفضة في آن واحد .

- تبدأ عملية جمع المعلومات المطلوبة بالتعرف إلى المشترين , البائعين , و الموردين .

❖ مصادر معلومات التوريد :

من الموردين

لابد من التركيز على عدة أمور متعلقة بمصادر معلومات التوريد و هي :

- قدرة الموردين .
- تقييم الموردين .
- معدلات التوريد .

و من مصادر المعلومات حول الموردين :

1. الكتالوجات .
2. الأدلة التجارية .
3. الصفحات التجارية .
4. قواعد البيانات الإلكترونية

أصبحت الأدلة الرئيسية في جميع المعلومات

❖ إختيار السعر المناسب للشراء :

مفهوم السعر :

" قيمة السلعة أو الخدمة التي تقاس بالوحدة النقدية المعيارية المستخدمة "

و قد اثبتت النظرية الاقتصادية بأن السعر المكافئ يشير إلى النقطة التي يتعادل بها العرض و التوريد (نقطة التعادل ما بين الطلب و التوريد) .

اتفاقيات السعر :

تعتبر عملية التفاوض من أجل الحصول على السعر المناسب من أهم وظائف إدارة الشراء في البحث عن الموردين الكفؤين .

من الأمور التي يجري مناقشتها من قبل المورد عند التفاوض، تُغية عقد الصفقة :

1. الموقف في السوق . موقف المورد في السوق
2. طبيعة الطلب من المنتج (درجة المرونة)
3. مستوى السوق (سوق المشتري أم البائع)
4. أسعار المنافسين .
5. حاجة المورد إلى العرض .
6. القيمة الاقتصادية للمشتري في الأمد الطويل (ديمومة الطلب , و تسهيلات الدفع , ...)
7. موقع المنتج في دورة حياته . على مرحلة تقدم يتم من المورد كالتالي :
1- سعر
2- شروط
3- شروط
4- شروط

من الأمور التي يركز عليها المشتري عند دراسة الأسعار :

1. موقف المشتري في السوق , خاصة عندما يكون المورد احتكاري .
 2. مستوى المخاطرة المرافقة لعملية الشراء .
 3. طريقة التسديد . (١) سعر
 4. عدد الموردين في السوق .
 5. أسعار المنافسين الآخرين .
 6. العلاقة ما بين السعر و القيمة (مفهوم الميزة التنافسية) .
 7. الفترة الزمنية التي يجري الاتفاق عليها بالسعر .
 8. السعر المعقول نتيجة القيام بتحليل الأسعار .
 9. الكميات الممكن شراؤها خلال مدة الاتفاقية .
- الوقت المناسب
الدقة في التسليم
الوقت المناسب
الوقت المناسب

تحليل السعر :

عملية تجزئة سعر العطاء إلى عناصر أساسية لغرض تبرير المبلغ المدفوع أو المقترح .
ويأتي هذا التحليل بهدف التأكد من أن السعر يغطي كلفة المنتج بالإضافة لكونه يحقق الربح الهامشي الذي يغطي المخاطرة المتعلقة بهذا العمل .

الأمور التي تعتمد عليها عملية تحليل السعر :

1. خبرة المشتري في مجال التكلفة .
2. تقديرات الكلفة التي تهيأ عادةً من قبل أقسام التكلفة لدى المشتري و تقديراتهم .
3. المعلومات و البيانات المقدمة من قبل المورد و التي يمكن أن تختلف من وقت لآخر بسبب العوامل

التالية :

- الكميات المشتراه (خصم الكمية)
- شروط الجودة .
- الزمن .
- شروط الدفع .
- شروط النقل .

المحاضرة الخامسة

اللوجستك وإدارة الشراء و اختيار و تقييم الموردين

❖ مقدمة :

- يمكن التمييز ما بين المنتجات الاستهلاكية و الصناعية من خلال :
1. المنتجات الإستهلاكية تُشترى من قبل الأفراد لتلبية احتياجات شخصية .
 2. المنتجات الصناعية تُشترى من قبل المنظمات لأغراض إنتاج مواد أخرى بهدف تحقيق الربح أو لأهداف أخرى .
 3. المنتجات الموجهة نحو إعادة البيع تُشترى من قبل المنظمات لغرض إعادة بيعها و تحقيق الربح .
- سيتم التركيز على النوعين الثاني و الثالث بحكم تأثيرهما في الأعمال اللوجستية و سلاسل التوريد .

فيس على ذلك
و مستخدم إستراتيجي
و مستخدم صناعي
و لوج

❖ أنواع المنتجات الصناعية : كرون إكي بعد صعوبه و تأخذ رصة

أولاً : الوحدات الرأسمالية الاستثمارية : و هي تلك المفردات التي تعود إلى مجموعة الأصول الثابتة و تشمل المعدات , و الاجهزة الصناعية و المكنية , بالإضافة إلى ادوات الإنتاج , و معدات النقل , و الأثاث , ... و غيرها .

أقسامها :

- السلع الرأسمالية : تأخذ نمط الأصول الثابتة , و تستخدم في الإنتاج , و من امثلتها المعدات المختلفة .
- الأصول الرأسمالية : تستخدم في توليد العوائد , مثل قدرات التوزيع و الخدمات التي تمتلكها المنظمة لعدة سنوات .
- النفقات الرأسمالية : موجهة نحو شراء الأصول الإنتاجية الملموسة , و التي ينتج عنها الخدمة ما بعد البيع .

مزايا المعدات الرأسمالية برأس ماله

1. باهضة الثمن و تعتبر قرار إستراتيجي
2. تستخدم في الإنتاج و ليست جزء من المنتج النهائي .
3. تمويل بعيد الأمد .
4. تخضع إلى معايير ضريبية خاصة .
5. تقوم الحكومة عادةً في المساعدة بتمويل و شراء مثل هذه المفردات . لرغم لصناعة عملاً
6. تعتمد قرارات شراؤها على أسس المبيعات و المخرجات و العمالة . طوولوج ده

و الإحصاء >

حجم الطلب طبيعي

ثانياً : مواد الإنتاج

و تقسم إلى ثلاث فئات و هي :

1. المواد الخام : وهي المواد الاولية التي تورّد مباشرة من الحقول الزراعية و الصناعية مثل الأخشاب , و النفط و الحليب و الفواكة و الخضار , الموجهة إلى العمليات الإنتاجية .