

تبويب أسئلة مبادئ التوريد للدكتور : نذير عليان

المحاضرة الأولى

أشار العالم بيتر دركر عام ١٩٦٢ بضرورة :

اشعار العالم بيتر دركر 1962 بضرورة تكامل عناصر التوريد لاجاد ادارة واحدة هدفها فناعة المستهلك

- أ. عدم الاهتمام بسلاسل التوريد
ب. فصل النقل عن سلاسل التوريد

ج. تكامل عناصر التوريد لاجاد إدارة واحدة هدفها فناعة المستهلك

- د. التركيز على إدارة المخازن فقط
لا تؤثر إدارة سلاسل التوريد على :

أ. التكاليف

ب. استراتيجية المنافسة

ج. جدولة عمليات الإنتاج

د. القرارات التشريعية التي تتخذها الدولة

واحدة من التالي ليست من الادارات الاساسية في إدارة سلاسل التوريد :

أ. إدارة الشؤون الاجتماعية للموظفين

ب. إدارة عالقات الزبون

ج. إدارة الطلب

د. إدارة عملية المرتجات

1- ادارة علاقة الزبون 2- ادارة خدمات الزبون 3- ادارة الطلب 4- انجار او تنفيذ الطلب

5- ادارة مسار تدفق التصنع 6- ادامة التوريد 7- تطوير المنتج والمناجرة 8- ادارة عمليات المرتجات

العمليات اللوجستية تشمل متعددة تبدأ بالمنتج وتنتهي بـ :

أ. رضا المورد

ب. بقناعة ورضا المستهلك

ج. البيع

د. الربح

العمليات اللوجستية تشمل أنشطة متعددة تبدأ بالمنتج وتنتهي بقناعة المستهلك ، بل وتمتد الى التخلص من النفايات واعادة التصنيع

نطاق او مدى ادارة العمليات اللوجستية :

الانشطة المساعدة :

- 1- المستودعات 2- مناولة المواد
3- الشراء
4- تصميم التغليف الوقائي
5- التعاون مع الإنتاج / العمليات
6- ادامة وتحديث المعلومات

الانشطة الاساسية :

- 1- معايير خدمة المستهلك بالخدمة
مع التسويق
2- النقل 3- ادارة التخزين
4- تدفق البيانات (المعلومات)
و عملية الامر والطلب

إدارة المخزون هو احدى النشاطات الاساسية لإدارة :

أ. التسويق

ب. العالقات مع العملاء

ج. الإنتاج

د. العمليات اللوجستية

من الانشطة المساعدة لإدارة العمليات اللوجستية نجد :

أ. النقل

ب. المستودعات

ج. ادارة المخزون

د. عملية الامر او الطلب

الترميز السلمي (BC) :

أ. لا يميز بين احجام العبوات وصفاتها → يميز بين احجام العبوات وصفاتها

ب. لا يستطيع متابعة اجراءات التسليم في الموائى → يستطيع متابعة اجراءات التسليم في الموائى

ج. هو نظام قديم يرجع للقرن الثامن عشر

د. يقلل الاخطاء عند التسليم و الاستلام و المبادلة او شحن المنتجات

انواع النقل :

النقل غير المنتظم هو نقل :

أ. شبه المنتظم

ب. في ظروف عادية

ج. الكميات مختلفة و ظروف استثنائية

د. لكميات منتظمة

1- النقل المنتظم : يستخدم عندما يوجد لدينا حركة نقل كافية سواء في حالة الاستخدام او الاستغلال ، وبالتالي تحقق الجدوى الاقتصادية للنقل

2- النقل شبه المنتظم : مزيج من النقل المنتظم والغير منتظم

3- النقل الغير منتظم

ضمن الميزة التنافسية ، المقصود بميزة القيمة هو :

أ. ان المستهلك يشتري المنتج للمنافع الموجودة فيه سواء كانت ملموسة او غير ملموسة

ب. وجود انتاجية اكبر

ج. وجود حصة اكبر بحكم انخفاض تكلفة الوحدة الواحدة → وجود حصة اكبر بحكم انخفاض تكلفة الوحدة الواحدة

د. نفس مفهوم الميزة الانتاجية

الميزة التنافسية تنقسم الى :

1- ميزة القيمة التنافسية

2- الميزة الانتاجية : وجود حصة اكبر بحكم انخفاض تكلفة الوحدة الواحدة

احدى ادارات سلاسل التوريد التي يجب ان تولي لها اهمية هي ادارة :

أ. الطلب

ب. الشؤون القانونية

ج. العلاقات العامة

د. الشؤون المالية

الادارة في سلاسل التوريد :

1- ادارة علاقة الزبون 2- ادارة خدمات الزبون 3- ادارة الطلب 4- انجاز او تنفيذ الطلب

5- ادارة مسار تدفق التصنع 6- ادامة التوريد 7- تطوير المنتج والمناجرة 8- ادارة عمليات المرجعات

اهمية موضوع التوريد وسلاسل التوريد :

1- تؤثر عناصر التزويد وسلاسل التوريد على الكلف

2- تؤثر عناصر التوريد بشكل واسع على استراتيجيات المنافسة

4- تؤثر عناصر التوريد على جدولة عمليات الانتاج وسرعة تلبية الطلبات

5- له تاثير على البنى التحتية لاقتصاديات المتطورة من حيث التوجه نحو المستهلك

والميزة التنافسية

6- من المواضيع الهامة لحاضرنا ومستقبلنا بغية احداث التنمية

7- اهمية الموازنة بين المدخلات والمخرجات من بحيث تتناسب مع حجم الطلب ومواعيد التسليم

مع الاخذ بعين الاعتبار فترة النقل والتخزين .

ادارة سلاسل التوريد لها تأثير على :

أ. جدولة عمليات الانتاج

ب. تحديد معايير اداء الموظفين

ج. وضع اسس المسؤولية الاجتماعية في

د. تحديد الخيارات الاستراتيجية المالية

تهدف سلاسل التوريد بشكل اساسي الى :

أ. رضا العملاء

ب. ادارة المخزونات فقط

ج. زيادة عدد المستودعات

د. التركيز على خدمات النقل فقط

مفهوم التوريد : الانجاز الدقيق او الادارة الدقيقة التي دائما تصاحب المواد الاولية ، حتى الوصول الى المستهلك او المستعمل عبر مرورها بعمليات التصنيع والتغير

من الضروري تدفق المعلومات { قاعدة البيانات } لضمان استمرار العملية الانتاجية او لصرف المواد الاولية ويجب ان تتكامل المعلومات المعطاه بوصولها الى ثلاث مواقع تشغيلية : 1- الاهداف الاولية للتطوير 2- متطلبات تخطيط العمليات 3- متطلبات حركة البائع

اهم مصادر الاتصال : 1- استخدام الذبذبات الراديوية 2- الاتصال من خلال الاقمار الصناعية 3- عمليات نقل صورة (الفاكس) 4- الهاتف وشبكات الانترنت

المحاضرة الثانية

- 1- تعهد من الإدارة العليا في المنظمة نحو البرنامج
- 2- تطوير المهارات الشخصية بغية التنفيذ الدقيق لتوقعات الزبون
- 3- التغييرات الثقافية لدى العاملين
- 4- خطة رئيسية تبين التغييرات الداخلية للنهوض بالتوقعات المستقبلية للزبون
- 5- الانظمة والاجراءات التي تضمن تقديم خدمات جديدة .

واحدة من التالي ليست من العوامل الأساسية التي يجب مراعاتها لضمان الزبون

أ. تطوير المهارات الشخصية بغية التنفيذ الدقيق لتوقعات الزبون

ب. تعهد من الإدارة التشغيلية في المنظمة نحو البرنامج

ج. الانظمة والاجراءات التي تضمن تقدم خدمات جيدة

د. خطة رئيسية تبين التغييرات الداخلية للنهوض بالتوقعات المستقبلية للزبون

هناك عدة عناصر في خدمة الزبون أثناء الشراء مثل

أ. الاصلاح

ب. التركيب

ج. كشف توضيحي للعقد وخدمات إدارية

د. خدمات النقل والشحن وملائمة الطلب

عناصر خدمة الزبون :

1- عناصر ما قبل الشراء : { كشف توضيحي للعقد - الخدمات الإدارية } .

2- عناصر اثناء الشراء : خدمات النقل والشحن - ملائمة الطلب {

3- عناصر بعد الشراء { التركيب - الضمان - الاصلاح - معالجة الشكاوي }

القواعد الثلاث لخدمة الزبون وفقاً لاعتقاد الكتاب والباحثين :

1- خدمة الزبون كفلسفة : خدمة الزبون من خلال تعهد واسع

لتوفير قناعة الزبون بأعلى المستويات

2- خدمة الزبون كنشاط

3- خدمة الزبون كمقياس أداء : وهنا يتم قياس الخدمة من خلال مقياس أداء محدد مثل : (نسبة مئوية لتسليم الطلبات في وقتها ، او اعداد الطلبات المعالجة بحدود قبولها) .

ضمن القواعد الثلاث لخدمة الزبون المقصود بخدمة الزبون كنشاط هو

أ. خدمة الزبون كمقياس أداء

ب. خدمة الزبون كمهمة ينبغي القيام بها لتلبية حاجات الزبون

ج. خدمة الزبون من خلال تعهد واسع لتوفير قناعة الزبون بأعلى المستويات

د. خدمة الزبون كفلسفة

واحدة من التالي ليست من ابعاد ارتباط خدمة الزبون باللوجستك

أ. الوقت

ب. الاعتمادية

ج. الاتصالات

د. المنافسة

اللوجستك والتسويق :

1- ربحية مشتركة ملائمة

2- قناعة المستهلك

3- جهود متكاملة

اللوجستك وخدمة الزبون :

1- الوقت 2- الاعتمادية

3- الملائمة 4- الاتصالات

وقت تنفيذ الطلب هو :

1- وقت تنفيذ الطلب 2- معالجة الطلب

3- تهيئة الطلب 4- شحن الطلب

أ. وقت معالجة الطلب من قبل البائع لجعل طلب الزبون جاهز للشحن → معالجة الطلب

ب. وقت التعبئة والتغليف للشحن والتغليف الحمائي والمناولة المخزنية باشكلها المختلفة → (تهيئة الطلب)

ج. الوقت الذي ينجز فيه الطلب من بدايته إلى نهايته اعتماداً على وسيلة الاتصال المستخدمة

د. الوقت الممتد من تهيئة البائع المواد للنقل حتى تفرغها لدى المشتري → شحن الطلب

كُلفة التصنيع مرتبطة بمنفعة :

أ. شكلية

ب. حيابة

ج. التملك

د. مكانية

المنفعة الشكلية : { كلفة التصنيع }

المنفعة الحيابة او التملك : { كلفة التسويق }

المنفعة المكانية والزمانية : { الربح - اللوجستك والتكاليف }

تعهد واسع لتوفير قناعة الزبون بأعلى المستويات، يدخل ضمن مفهوم خدمة العملاء:

أ. كأداة

1- خدمة الزبون كفسلفة : خدمة الزبون من خلال تعهد واسع لتوفير فناعة الزبون باعلى المستويات

2- خدمة الزبون كمنشأط : خدمة الزبون كمهمة ينبغي القيام بها لتلبية حاجات الزبون

3- خدمة الزبون كمقاييس اداء : وهنا يتم قياس الخدمة من خلال مقياس اداء محدد مثل : (نسبة مئوية لتسليم الطلبات في وقتها ، او اعداد الطلبات المعالجة بحدود قبولها) .

ب. كفسلفة

ج. منشأط

د. كعلاقة قصيرة المدى

هناك ارتباط بين خدمة العميل واللوجستيك ، ومن ابعاد هذا الارتباط نجد :

اللوجستيك وخدمة الزبون :

1- الوقت 2- الاعتمادية

3- الملائمة 4- الاتصالات

أ. رضا الموردين

ب. الوقت

ج. نسبة زيادة رقم الاعمال

د. مصدر المواد الاولية

الوقت الذي ينجز فيه الطلب من بدايته الى نهايته هو وقت :

أ. تنفيذ الطلب

ب. اعداد الطلب فقط

ج. الغاء الطلب

د. ارجاع السلعة من العميل

النقاط الواجب مراعاتها في الاعتمادية :

1- فترة التوريد
2- التسليم السليم ، الذي يعد الهدف النهائي
3- الطلبات الصحيحة

اللوجستيك وخدمة الزبون :

1- الوقت (نكرنا عناصر الوقت) 2- الاعتمادية
3- الملائمة 4- الاتصالات

العوامل التي يمكن ان تحدد شكل استراتيجية ادارة خدمة الزبون :

1- ولاء الزبون : مفهوم ذاتي يؤدي لاطالة تفضيل الزبون لمنتج الشركة وتكرار شراؤة الذي يستخدم كدلالة على ذلك الولاء

2- فناعة الزبون : فعندما تعطي المنظمة قيمة لموظفيها فان ذلك سينعكس على اداء اولئك الموظفين مقدمين افضل ما لديهم من خدمة للزبائن

3- ادراك الزبون للقيمة : والتي تقاس من خلال وجهات نظر تجاه المنظمة

تتمثل خدمة الزبون لدى اغلب المنظمات الانتاجية والخدمية ب :

1- الوظيفة (النشاط) المراد ادارته كتلبية الطلبات ، ومعالجة الشكاوي ،،،،،
2- مقاييس اداء محددة مثل القدرة على شحن الطلبات .
3- فلسفة مشتركة بين النشاط ومقاييس الاداء

مفهوم خدمة الزبون : هي تلك العملية التي تاخذ موقعها بين المشتري والبائع والشخص الثالث ، والعملية التي تنتج قيمة مضافة في تبادل المنتج والخدمة والتي يمتد اثرها الى العلاقات التعاقدية .

الدور الاستراتيجي للتوزيع :

1- تحسين خدمة الزبائن :

المحاضرة الثالثة

تستطيع الشركة خلق القيمة لسلسلة التوزيع اعتمادا :

1- عمليات تطوير المنتجات

2- وخدمة الزبائن : (استمرار الشركة - انخفاض نسبة الشكاوي - زيادة عقود التوريد)

2- خفض تكاليف التوزيع :

قد تفقد المنظمة رضا العملاء تجاه الكثير من منتجاتها بسبب :

1- سوء نظام التوزيع 2- امدادها بالبضائع بالوقت الغير مناسب .

- الحل : ايجاد مراكز توزيع قريبة من اسواق المنظمة لتصبح عملية الامداد سهلة ومنخفضة التكاليف

يمكن خفض التكاليف باستخدام :

- السفن ، الحاويات وبالتحديد الجبل الرابع ومنها ذات الحمولة الاكبر

- وسائل النقل البري ، كالجمع بين الشاحنات والقطارات ، وخاصة استخدام المقطورة الاقل تكلفة

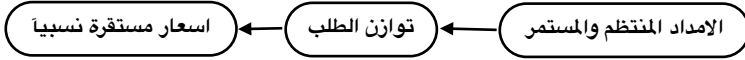
خفض تكاليف التوزيع يكون :

- أ. بإيجاد مراكز توزيع قريبة من أسواق المنظمة
- ب. باستخدام الطائرات ذات التكلفة العالية
- ج. بالامداد بالبضائع في الوقت الغير مناسب
- د. بعد الاهتمام بنظام التوزيع

حفظ ونقل المنتجات من أماكن إنتاجها إلى أماكن استهلاك مغايرة يدخل ضمن :

- أ. السيطرة على تكاليف الشحن
 - ب. التأثير على قرارات المالية
 - ج. سياسة توازن الاسعار وثباتها
 - د. توليد المنافع المكانية والزمانية
- 3- توليد المنافع المكانية والزمانية :
- تقدم بعض المنظمات الخدمة الالية لزيائنها بغية اضافة منفعه زمانية مثل :
- حفظ ونقل المنتجات من اماكن انتاجها الى اماكن وفترات استهلاك مغايرة (المنتجات الزراعية)
- الات الصرف الالي ATM وغيرها

4- توازن الاسعار وثباتها : حيث ان



ملاحظة : تلجا بعض الشركات لسحب الفائض من معروضاتها في السوق (ا) لعرضة في السوق (ب) بهدف الوصول الى التوازن السوقي الذي يؤدي الى (استقرار الاسعار)

5- التأثير على قرارات القنوات التوزيعية :

تلجا بعض الشركات لاستخدام التسويق المباشر ، في حين البعض الاخر يستخدم

قنوات توزيعية اخرى مثل :

1- السماسرة 2- الوكلاء (مثل عبداللطيف جميل) 3- تجار الجملة

ملاحظة : ان التوجه الى هذه القنوات التوزيعية (سيقصص المخزون المركزي) لدى الشركة

6- السيطرة على تكاليف الشحن :

ان افضل شركات الشحن والتفريغ هي التي

(تتقيد بمواعيد الشحن والوصول الى نقطة التسليم)

- ملاحظة : ان التوجه الى هذه القنوات التوزيعية (سيقصص المخزون المركزي) لدى الشركة .

الامداد المنتظم و المستمر يؤدي الى :

- أ. استقرار نسبي في الاسعار
- ب. عدم توازن الطلب
- ج. زيادة الاسعار
- د. انخفاض الاسعار

يمكن تخفيض تكاليف توزيع المنتجات ب :

- أ. ايجاد مراكز توزيع بعيدة
- ب. الاعتماد على وسائل نقل منخفضة التكلفة
- ج. زيادة تكاليف الانتاج
- د. بزيادة تكاليف الموارد البشرية

يقصد بمفهوم توليد المنافع المكانية والزمنية هو :

- أ. اتلاف المنتجات الغير الصالحة
- ب. حفظ المنتجات لفترة استهلاكية واحدة
- ج. حفظ المنتجات في مكان واحد
- د. حفظ ونقل المنتجات من اماكن الانتاج الى اماكن اخرى ولفترات استهلاكية مغايرة

- 1- انماط تكاليف التوزيع
- 1- تكلفة الطلب والاتصال
- 2- تكاليف مناولة ونقل المخزون
- 3- تكاليف النقل
- 4- تكاليف المخازن
- 5- تكاليف معالجة الطلب والمعلومات

ملاحظة من الضروري تمتع مديري الشحن في الشركات الانتاجية على مهارات عالية في مسائل الشحن حيث ان الشحن له طرفة الذكية في استيفاء مستحاته :

فعندما يكون (الحجم كبير) والوزن صغير مثلا فان مستحقات الشحن تحسب على اساس الحجم عندما يكون (الوزن كبير) والحجم صغير فان مستحقات الشحن تحسب على اساس الوزن

مفهوم تحليل اجمالي التكاليف :

مشاكل عدة تواجه التشغيل في ادارة اللوجستية فمثلا القرارات الماخوذة في مجال واحد يمكن ان تؤدي الى :

- 1- نتائج غير متوقعة 2- قد تؤثر على شكل طلب الزبون 3- تؤدي الى تكاليف اضافية

التسويق يهدف الى تعظيم الارباح

بينما اللوجستيك يهدف الى تخفيض التكاليف وبالتالي يمكن تعظيم الارباح

1. المعرفة الحقيقية لحاجات المستهلكين (السوق) من المخرجات
2. عمل الأشياء الصحيحة بصورة صحيحة، تطلب معلومات وبيانات إحصائية
3. التركيز على تحسين وتطوير أنظمة العمليات لرفع درجة الرضا لدى الزبائن
4. العمل على رفع دافعية الأفراد عبر توفير ظروف عمل الملائمة

المحاضرة الرابعة

من أهم المبادئ الحيوية لثقافة الجودة الشاملة :

- أ. رفع دافعية الأفراد فقط عبر الحوافز المادية
- ب. عد الاهتمام بالمعلومات والبيانات
- ج. **التركيز على تحسين وتطوير أنظمة العمليات لرفع درجة الرضا لدى الزبائن**
- د. معرفة حاجات الموردين

جميع مايلي من العوامل المؤدية إلى تحسين الجودة عدا واحدة وهي :

- أ. التركيز على دراسات وأبحاث السوق
- ب. **ليس من المهم التركيز على كفاءة هندسية للعمليات وتصميم المنتج**
- ج. تفعيل عمليات الفحص والتفتيش للمنتجات
- د. العمل على تقديم الخدمة للمستهلك بجودة عالية

يتم تصنيف الموجودات المخزنية على النحو التالي :

- أ. المواد الاولية
- ب. الاجزاء نصف المجمعة
- ج. المنتجات النهائية والمواد الاستهلاكية
- د. **جميع ماذكر سابقا**

ضمن تصنيف المخزون من حيث الاهمية نقصد بالمفردات الحيوية تلك :

- أ. **التي يؤدي فقدانها إلى توقف عمل الاله بالكامل**
- ب. التي لا يؤدي نفاذها إلى نظام التشغيل
- ج. المواد الاحتياطية وقطع الغيار
- د. المواد الغير ضرورية في العملية

تتكون المجموعة A ضمن التصنيف المخزون من حيث القيمة من :

- أ. مفردات رخيصة الثمن ونسبة أعدادها كبيرة جدا وتشكل ٥٠% من مجموع القيمة الكلية للمخزون
- ب. مفردات رخيصة الثمن ونسبة أعدادها كبيرة جدا وتشكل ٢٠% من مجموع القيمة الكلية للمخزون
- ج. **مفردات باهضة الثمن ونسبة أعدادها قليلة جدا وتشكل ٦٠ - ٧٠% من مجموع القيمة الكلية للمخزون**
- د. مفردات متوسطة الثمن وتشكل ٣٠% من مجموع القيمة الكلية للمخزون وكذلك من أعداد المخزون

مصادر التوريد

يتعلق المستوى الاستراتيجي في مستويات مصادر التوريد :

- المستوى المرحلي / التشغيلي :
- يهتم بالمستوى الإداري الأدنى وعلى القرارات قصيرة الاجل (القرارات غير الحرجة)
 - تبدأ بعملية جمع المعلومات المطلوبة بالتعرف على (المشتريين - البائعين - الموردين)

- المستوى الاستراتيجي :
- يتعلق بالإدارة العليا في المنظمة
 - يمتاز بالقرارات بعيدة الامد التي تحقق ربحية عالية وبمعدل مخاطرة عال للموردين

- أ. بالقرارات الغير الحرجة
- ب. بالمستوى الإداري الأدنى
- ج. **بالادارة العليا في المنظمة**
- د. بالقرارات القصيرة الأمد

من الامور التي يجب التركيز عليها بخصوص مصادر معلومات التوريد هي :

مصادر معلومات التوريد :

- 1- قدرة الموردين
- 2- معدلات الموردين
- 3- تقييم الموردين

من مصادر المعلومات حول الموردين :

- 1- الكتالوجات
- 2- الادلة التجارية
- 3- الصفحات للتجارية
- 4- قواعد البيانات الالكترونية

- أ. قدرة الموردين
- ب. تقييم الموردين
- ج. معدلات الموردين

د. جميع ما ذكر سابقا

يعتبر التركيز على تحسين أنظمة العمليات لرفع درجة رضا العملاء من أهم المبادئ الحيوية :

أهم المبادئ الحيوية لثقافة الجودة الشاملة:

1. المعرفة الحقيقية لحاجات المستهلكين (السوق) من المخرجات
2. عمل الأشياء الصحيحة بصورة صحيحة، تطلب معلومات وبيانات إحصائية
3. التركيز على تحسين وتطوير أنظمة العمليات لرفع درجة الرضا لدى الزبائن
4. العمل على رفع دافعية الأفراد عبر توفير ظروف عمل الملائمة

أ. لادارة الموردين

ب. ثقافة الجودة الشاملة

ج. لرضا الموظفين

د. للرفع من تكاليف الانتاج

توقف عمل الآلات في المصنع بشكل كامل يكون بسبب نقص في المفردات:

التصنيف من حيث الأهمية:

1. المفردات الحيوية : التي يؤدي فقدانها إلى توقف عمل الآلة بالكامل.
2. المفردات الاحتياطية: التي لا يؤدي نفاذها إلى توقف نظام التشغيل.
3. المفردات المساعدة : مثل المواد الاحتياطية، وقطع الغيار.

أ. الحيوية

ب. الغير حيوية

ج. الغير الأساسية

د. القابلة للاستبدال

في تصنيف المخزون من حيث القيمة : تكون المجموعة B من مفردات:

أ. متوسطة الثمن وتشكل من 20-30% من مجموع القيمة الكلية للمخزون

ب. باهضة الثمن 100%

ج. رخيصة الثمن وتشكل 20% من مجموع القيمة الكلية للمخزون

د. باهضة الثمن وتشكل 90% من مجموع القيمة الكلية للمخزون

يمكن تصنيف المواد الاستهلاكية ضمن الموجودات :

تصنيف الموجودات المخزنية :

- 1- المواد الأولية -2 الاجزاء نصف المجمعة
- 3- المنتجات النهائية -4 المواد الاستهلاكية مثل مواد التنظيف

أ. الرأسمالي المعرفي

ب. المخزنية

ج. الغير المادية

د. الغير الملموسة

مفهوم السعر : «قيمة السلعة أو الخدمة التي تقاس بالوحدة النقدية المعيارية المستخدمة»

ملاحظة: وقد أثبتت النظرية الاقتصادية بأن السعر المكافئ يشير إلى: النقطة التي يتعادل بها العرض والتوريد (نقطة التعادل ما بين الطلب والتوريد)

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 بغية عقد الصفقة :

1. الموقف 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، وتسهيلات الدفع، ..).
7. موقع المنتج في دورة حياته.

• 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.
4. عدد الموردين في السوق.
5. أسعار المنافسين الآخرين.
6. العلاقة ما بين السعر والقيمة بمفهوم الميزة التنافسية.
7. الفترة الزمنية التي يجري الاتفاق عليها بالسعر.
8. السعر المعقول نتيجة القيام بتحليل الأسعار.
9. الكميات الممكن شراؤها خلال مدة الاتفاقية.

تحليل السعر:

• عملية تجزئة سعر العطاء إلى عناصر أساسية لغرض تبرير المبلغ المدفوع أو المقترح.

- الأمور التي تعتمد عليها عملية تحليل السعر: 1. خبرة المشتري في مجال التكلفة. 2. تقديرات التكلفة التي تهيأ عادة من قبل أقسام التكلفة لدى المشتري وتقديراتهم.
- 3. المعلومات والبيانات المقدمة من قبل المورد والتي يمكن أن تختلف من وقت لآخر بسبب العوامل التالية:
 - الكميات المشتراه (خصم الكمية)
 - شروط الدفع.
 - شروط الجودة.
 - شروط النقل.
 - الزمن.

- 1- المنتجات الاستهلاكية
- 2- المنتجات الصناعية
- 3- المنتجات الموجهة نحو إعادة البيع

المحاضرة الخامسة

المنتجات الصناعية هي :

- أ. التي تشتري من قبل المنظمات لأغراض إنتاج مواد أخرى بهدف تحقيق الربح أو لاهداف أخرى
- ب. المنتجات الموجهة نحو إعادة البيع تشتري من قبل المنظمات لغرض إعادة بيعها وتحقيق الربح → المنتجات الموجهة نحو إعادة البيع
- ج. المنتجات الاستهلاكية التي تشتري من قبل الافراد لتلبية احتياجات شخصية → المنتجات الاستهلاكية (مهم تشتري من قبل الافراد)
- د. المنتجات الاستهلاكية التي تشتري من قبل المنظمة لتلبية احتياجات الافراد

الوحدات الرأسمالية الاستثمارية تقسم الى :

السلع الرأسمالية هي :

- 1- السلع الرأسمالية : تأخذ نمط الأصول الثابتة ، وتستخدم في الإنتاج ، ومن أمثلته المعدات المختلفة.
 2. الأصول الرأسمالية : تستخدم فتوليد العوائد ،مثل قدرات التوزيع والخدمات التي تمتلكها المنظمة لعدة سنوات.
 3. النفقات الرأسمالية : موجهة نحو شراء الأصول الإنتاجية الملموسة ،والتي ينتج عنها الخدمة مابعد البيع.
- أ. النفقات الرأسمالية
 - ب. التي تستخدم في توليد العوائد
 - ج. التي تأخذ نمط الاصول الثابتة وتستخدم في الإنتاج ومن أمثلتها المعدات المختلفة
 - د. تلك الموجهة نحو شراء الاصول الانتاجية الملموسة

مزايا المعدات الرأسمالية:

- 1- باهظة الثمن. 2- تستخدم في الإنتاج وليست جزء من المنتج النهائي.
- 3- تمويل بعيد الأمد.
- 4- تخضع إلى معايير ضريبية خاصة.
- 5- تقوم الحكومة عادة في المساعدة بتمويل وشراء مثل هذه المفردات.
- 6- تعتمد قرارات شرائها على أسس المبيعات والمخرجات والعمالة.

تقسم مواد الإنتاج الى :

المعدات الرأسمالية لها عدة مزايا واحدة منها هي :

- أ. باهضة الثمن
- ب. لا تقوم الحكومة عادة في المساعدة بتمويلها
- ج. تعتبر كتمويل قصير الامد
- د. لا تخضع إلى معايير ضريبية خاصة

المواد نصف المصنعة هي :

- 1- المواد الخام : هي المواد الاولية التي تورد مباشرة من الحقول الزراعية والصناعية مثل الاخشاب ، والنפט ، والحليب ، والفواكهة والخضار ، الموجهة الى العمليات الانتاجية .
 - 2- المواد نصف مصنعة والمواد تحت الصنع : هي المفردات المنتجة التي اجريت عليها بعض العمليات الانتاجية مثل الحديد والهيكل والاسلاك
 - 3- الاجزاء والمكونات والوحدات المجمع : وهي المفردات التامة الصنع (المخرجات) والتي تستخدم كمدخلات لمصانع اخرى ، وهي لاتفقد شكلها الاولي عن المعالجة مثل محركات المركبات والعجلات وغيرها
- أ. مثال الخشب والنפט
 - ب. المفردات المنتجة التي اجريت عليها بعض العمليات الانتاجية
 - ج. المواد الاولية
 - د. المفردات التامة الصنع

مصدر القاعدة هو احد مصادر التوريد ، والمقصود به :

- أ. استخدام أكثر من مورد واحد لتوريد المفردة بحكم المنافسة بين مصادر التوريد
- ب. مصدر واحد فقط والذي يمكن أن يكون احتكاريا بسبب الإختراع أو الموقع
- ج. عقد شراكة طويله الأمد
- د. مصدر متعدد في التوريد

مصادر التوريد :

- 1- المصدر القاعدة
- 2- المصدر المتعدد
- 3- المصدر المنفرد : اي عقد شركة طويل الامد مابين المشتري والمورد

يتم احتساب متوسط التكلفة باستخدام المعادلة التالية :

$$\text{متوسط التكلفة :-} \frac{\text{التكلفة الكلية}}{\text{عدد الوحدات المنتجة}}$$

- أ. التكلفة الكلية × عدد ساعات الوحدة
- ب. التكلفة الثابتة × التكلفة المتغيرة
- ج. التكلفة الثابتة × التكلفة المتغيرة
- د. التكلفة الكلية ÷ عدد الوحدات المنتجة

لو طلب التكلفة الكلية :
التكلفة الثابتة + التكلفة المتغيرة

لو طلب العائد :
الايرادات الكلية - التكاليف الكلية

يتم احتساب العائد (الربح) باستخدام المعادلة التالية :

العائد :
الإيرادات الكلية - التكاليف الكلية

- أ. الإيرادات الكلية ناقص التكاليف الكلية
ب. الإيرادات الكلية ناقص التكاليف المتغيرة
ج. الإيرادات الكلية ناقص التكاليف الثابتة
د. الإيرادات الكلية ضرب عدد الوحدات المنتجة
- الوظائف الأساسية للمشتريات هي :**

- الوظائف الأساسية للمشتريات:
1- إعداد مواصفات المشتريات (الكمية ، والجودة ، والسعر ، والتوريد).
2- اختيار المورد المناسب.
3- صياغة عملية التفاوض وشروط الشراء.
4- إصدار وإدارة أوامر الشراء.

- أ. اعداد مواصفات المشتريات
ب. اختيار المورد المناسب
ج. اصدار و ادارة اوامر الشراء
د. جميع ما ذكر سابقا

خطوات دورة المشتريات (الترتيب مهم) :

الخطوة الثالثة من خطوات دورة المشتريات هي :

- 1- استلام طلبات الشراء. 2- اختيار الموردين. 3- تحديد السعر المناسب.
4- إطلاق أو إصدار أمر الشراء 5- المتابعة للتحقق من تلبية مواعيد الاستلام.
6- استلام المواد وقبولها. 7- المصادقة على قوائم الشحن لغرض تسديد القيمة.

- أ. استلام طلبات الشراء
ب. المتابعة للتحقق من تلبية مواعيد الاستلام
ج. استلام المواد و قبولها
د. تحديد السعر المناسب

بعد استلام قائمة الشحن من المورد تظهر عدة أمور تتطلب المصادقة عليها وهي :

من اختصاصات ادارة الشراء ، فبعد استلام قائمة الشحن من المورد تظهر ثلاثة امور تتطلب المصادقة هي :

- أ. امر الشراء فقط
ب. امر الشراء ، وتقرير الاستلام ، وقائمة الشحن
ج. تقرير الاستلام فقط
د. تقرير الاستلام ، وقائمة الشحن فقط

- 1- امر الشراء 2- وتقرير الاستلام 3- وقائمة الشحن

الجوانب التي ينبغي دراستها
يهدف
تحديد المواصفات :

ضمن الجوانب التي ينبغي دراستها لتحديد المواصفات هناك متطلبات الكمية ، والمقصود بها :

- 1- متطلبات السعر : القيمة الاقتصادية التي يضعها المشتري على المفردة يجب أن تتناسب مع القيمة الاستخدامية لها .

أ. القيمة الاقتصادية التي يضعها المشتري على المفردة (وتمثل الأهمية الأكبر من بين الفئات الثلاث)

ب. جوانب تتعلق بالاستخدام النهائي للمفردة وكذلك بالاداء المتوقع من المفردة

ج. تلك التي تُحدد وفقا لطلب السوق ، والمرتبطة باقتصاديات الحجم

د. المواصفات الوظيفية

المرحلة الاولى من مراحل الوصول الى مواصفة المستخدم :

مراحل الوصول الى المواصفة : (الترتيب مهم)

أ. تخطيط الجودة و المنتج من قبل الادارة العليا

- 1- تخطيط الجودة والمنتج : (من قبل الادارة العليا بالاستناد الى متطلبات السوق)
2- تصميم الجودة والمنتج : (على ضوء الدراسات السوقية بغية تحقيق النجاح)
3- الجودة والتصنيع
4- الجودة والاستخدام

ب. تصميم الجودة و المنتج

ج. الجودة و الاستخدام

د. الجودة و التصنيع

للتوصيف حسب المواصفة يمكن استخدام :

طرق توصيف المواصفة الوظيفية :
1- التوصيف بحسب المواصفة
2- التوصيف بواسطة العلامة التجارية (في اخر الورقة التعداد)

التوصيف بحسب المواصفة:
تستخدم في واحد أو أكثر من الأمور التالية:
1- الخصائص الفيزيائية أو الكيميائية: مثلا لمنتجات النفطية والمواد الصيدلانية.
2- مواد وطرق التصنيع : مثل تصنيع الحديد بطريقة الكبس البارد أوالحار.
3- الأداء : وهنا يشترك المشتري مباشرة بتحديد متطلبات المنتج.

أ. العلامة التجارية

ب. السمعة

ج. الخصائص الفيزيائية او الكيميائية

د. المكانة

ضمن طرق توصيف المواصفة الوظيفية ، يمكن الاعتماد على مصادر المواصفة التالية :

مصادر المواصفة :

- 1- مواصفات المشتري : وعادة تكون عالية التكلفة وباهظة الثمن
- 2- المواصفات المعيارية : تمثل نتائج الدراسات والجهود المكثفة التي تبذلها عادة الحكومات ومراكز البحث والتطوير والمعايير الحكومية.
- 3- الرسومات الهندسية : التي تأتي بهدف الوصول الى الشكل الدقيق والمضبوط للاجزاء والوحدات التجميعية

- أ. مواصفات المشتري
- ب. المواصفات المعيارية
- ج. الرسومات الهندسية
- د. **جميع ما ذكر سابقا**

واحدة من التالي ليست من مزايا المعدات الرأسمالية:

مزايا المعدات الرأسمالية:

- 1- باهظة الثمن. 2- تستخدم في الإنتاج وليست جزء من المنتج النهائي.
- 3- تمويل بعيد الأمد.
- 4- تخضع إلى معايير ضريبية خاصة.
- 5- تقوم الحكومة عادة في المساعدة بتمويل وشراء مثل هذه المفردات.
- 6- تعتمد قرارات شرائها على أسس المبيعات والمخرجات والعمالة.

- أ. **رخصية الثمن**
- ب. تقوم الحكومة عادة في المساعدة بتمويلها
- ج. تعتبر كتمويل طويل الامد
- د. تخضع الى معايير ضريبية خاصة

المنتجات التي تشتري بغرض الانتاج هي:

يمكن التمييز ما بين المنتجات الاستهلاكية والصناعية من خلال:

1. المنتجات الاستهلاكية : تشتري من قبل الأفراد لتلبية احتياجات شخصية
- 2-المنتجات الصناعية : تشتري من قبل المنظمات **لاغراض إنتاج** مواد أخرى بهدف تحقيق الربح أو لأهداف أخرى.
3. المنتجات الموجهة نحو إعادة البيع : تشتري من قبل المنظمات لغرض إعادة بيعها وتحقيق الربح.

- أ. **المنتجات الصناعية**
- ب. المنتجات الغير صناعية
- ج. المواد المكتبية العامة
- د. المنتجات الغير الملموسة

المقصود بالاصول الثابتة التي تستخدم في الانتاج :

- 1- السلع الرأسمالية : تأخذ نمط الأصول الثابتة ، وتستخدم في الإنتاج ،ومن أمثلته المعدات المختلفة.
2. الأصول الرأسمالية : تستخدم فتوليد العوائد ،مثل قدرات التوزيع والخدمات التي تمتلكها المنظمة لعدة سنوات.
3. النفقات الرأسمالية : موجهة نحو شراء الأصول الإنتاجية الملموسة ،والتي ينتج عنها الخدمة مابعد البيع.

- أ. تكاليف استغلال
- ب. الراس المال المعرفي الغير المملوس
- ج. المواد الاولية
- د. **السلع الراسمالية**

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:

1. كون المفردة تشمل على براءة اختراع ،أوأن العملية تمتاز بالسرية.
2. كون المورد يمتاز بخبرة لايمتلكها المشتري 3. كون الكميات المشتراة صغيرة.
4. امتلاك المورد افضلية إبداعية لقسم معين من الزبائن أوالمشترين .

مفهوم المدخل الى المشتريات : يقصد بها عملية الشراء التي تعتبر من المسؤولية المباشرة لإدارة المشتريات.

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 بالقدرة المناسبة.

استلام وتحليل طلبات الشراء:

تحتوي طلبية الشراء على المعلومات التالية كحد أدنى :

1. شخصية الجهة الطالبة للمواد مع المصادقة عليها والفيود المتعلقة بها. 2. مواصفات المواد. 3. الكمية ووحدة القياس.
4. تاريخ التوريد المتوقع. 5. أية معلومات ملحقة أخرى.

عوامل اختيار الموردين:

1. المقدرة الفنية. 2. القدرات التصنيعية. 3. الاعتمادية.

- 4- خدمات مابعد البيع 5- موقع المورد 6- عوامل أخرى : مثل تسهيل الدفع والتسليم

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

المحاضرة السادسة

الامور العامة في ادارة المرتجعات تاسيس فريق متخصص يتولى :

- 1- التوبيو الصحيح لضمان انسيابية التدفق العكسي.
- 2- والتصرف بالمواد المرتجعة.
- 3- اتخاذ قرارات تنظيمية سريعة تجاه المرتجعات.
- 4- وتفعيل برامج النقل، وإدارة العلاقة مع الموردين.
- 5- تطوير الإجراءات الخاصة بتحليل نسب المرتجعات للوقوف على مسببات إرجاعها.

المميزا الشائعة في للتفاوض :

- 1- وجود طرفين على الاقل
- 2- وجود نزاع او خلاف او تباين في الرغبات بين الاطراف
- 3- الاعتقاد بإمكانية الحصول على مكاسب أفضل تؤخذ طواعية من الطرف الاخر
- 4- تفضيل البحث عن اتفاقية بدل من التناحر العلني
- 5- استخدام مبدأ المرونة الذي يتطلب التعديل في المطالبات
- 6- التفاوض الناجح يستخدم ادارة غير ملموس في حل ملموس

تبرز أهمية عملية التفاوض بغية تثبيت القيمة في عدة حالات منها :

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

خطوات تنمية استراتيجية التفاوض : (الترتيب مهم)

- 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 (مكاسبية) .
- 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.

مساحات الموضوعات المحددة للبحث ضمن ادارة الشراء

- 4- تحليل العطاءات (الاسعار) :
- بهدف تحديد مجاميع المواد المراد شرائها وبالكلف الادنى
- 6- تحليلات الخصومات السريعة : بهدف الحصول على المنافع المرتبطة بتوفير الكمية وخصومات الدفع
- 7- الكلف الإجمالية للمالك :
- مثل كلف البناء وكلف الإدارة وكلف التملك

الامور العامة في ادارة المرتجعات تاسيس فريق متخصص يتولى :

- 1- التوبيو الصحيح لضمان انسيابية التدفق العكسي.
- 2- والتصرف بالمواد المرتجعة.
- 3- اتخاذ قرارات تنظيمية سريعة تجاه المرتجعات.
- 4- وتفعيل برامج النقل، وإدارة العلاقة مع الموردين.
- 5- تطوير الإجراءات الخاصة بتحليل نسب المرتجعات للوقوف على مسببات إرجاعها.

المميزات في سوال 2

من الجوانب الهامة في إدارة المرتجعات تأسيس فريق متخصص يتولى :

- أ. إيقاف انسيابية التدفق العكسي
- ب. رفض المرتجعات
- ج. إيقاف المرتجعات
- د. اتخاذ قرارات تنظيمية سريعة تجاه المرتجعات

واحدة من التالي ليست من المميزات الشائعة للتفاوض :

- أ. وجود طرفين أو أكثر
- ب. تفضيل البحث عن اتفاقية بدل من التناحر العلني
- ج. استخدام مبدأ عدم المرونة
- د. وجود نزاع أو خالف أو تباين في الرغبات بين الاطراف

تبرز أهمية عملية التفاوض بغية تثبيت القيمة في عدة حالات منها :

- أ. حدوث تغير في تصميم السلعة
- ب. حدوث مشاكل حول عملية التغليف
- ج. تغير حالة السوق التي تتطلب تغيير في الكميات والاسعار
- د. جميع ماذكر سابقا

الخطوة الأولى من خطوات تنمية استراتيجية التفاوض هي :

- أ. تحليل موقف المجهز التساومي
- ب. تحديد القضايا التي يتوقع عدم الموافقة عليها
- ج. تطوير هدف محدد مطلوب للتفاوض
- د. تحليل سلوكيات المفاوضين

منحنى التعلم هو :

- أ. دراسة مزيج السعر الفعلي المدفوع للمشتريات
- ب. البحث في طرق التعاقدات ذات الصيغ الشاملة → 2- طلبات شاملة
- ج. تخطيط المتطلبات المادية
- د. الذي يعطي مساحة اكبر في تخفيض السعر عند الانتاج

من القرارات التنظيمية السريعة تجاه المرتجعات:

- أ. زيادة الحملات الترويجية
- ب. تخفيض عدد العمال
- ج. تشكيل لجنة عمل لمعالجة مشكلة المرتجعات
- د. تكليف مكتب قانوني ورفض المرتجعات

تتميز عملية التفاوض بـ :

- أ. البحث عن عدم اتفاق
- ب. اعتماد مبدأ المرونة

ج. عدم وجود تضارب في المصالح

د. السهولة في إيجاد التوافق

مفهوم التفاوض : العملية الديناميكية للتوافق بين طرفين لكل منهما أهدافاً خاصة، بحيث يتشاور الطرفان للوصول إلى اتفاق تبادلي مَنع بينهما.

ملاحظة: تلجأ المنظمات للتفاوض عند الشراء، وخاصةً عندما يحصل تباين في بنود العقد

في التفاوض عادة هناك ثلاث نتائج ممكنة :

1. رابح - رابح (كل الطرفين يكسب والنزاع يحل) واحدة من الأمور التي يهدف لها التفاوض ، حيث يشعر كل طرف بسعادة كبيرة لتغلبه.

2. رابح - خاسر (أحد الأطراف يكسب والثاني يخسر).

3. خاسر - خاسر (كل الطرفين يخسر ، ولا يتم التوصل إلى اتفاق)

المؤهلات والقدرات الشخصية:

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

1. المعرفة : وتشير لضرورة إلمام المفاوض بشكل جيد لقانون العقود ، وقانون المحاسبة ، وقانون الأسعار ، ولديه المعرفة الهندسية والقانونية والإدارية.

2. الفطنة والذكاء : وهو عامل مهم يشمل المعرفة الشخصية والنفسية للأشخاص والتي تحدد طريقة تفاعلهم مع المجاميع

3. المهارات الشخصية : مثل التكتيك لحل المشكلة الموكلة إلى المفاوض ، والاتصال والإقناع المؤثرين .

• خصائص أخرى يجب أن يتمتع بها المفاوض :

« القدرة على التفكير: وخاصةً وسط المفاوضات المعقدة. « القدرة على التحليل: بمعنى التقييم الموضوعي لكل الخيارات المطروحة.

« القيادة: بمعنى القدرة على اختراق استراتيجية المفاوض المعارض. « القدرة على التغيير «الاتزان العاطفي. «الصبر.

العملية الاستراتيجية لإدارة المرتجعات:

• تتمثل الخطوة الأولى لعملية إدارة المرتجعات في التعرف على الإشكاليات البيئية للإدارة الحديثة ، مثل :

الحاجة لفهم القوانين المنظمة للعملية الإنتاجية، وقوانين الاتفاقيات التجارية، وغيرها بهدف تجنب المرتجعات.

• وجود عدد من المرتجعات يستوجب (التخطيط، والتصميم، والبرمجة الجادة) بهدف تحسين الجودة، وتقديم الخدمة الأفضل للزبون

تستوجب الخطوة النهائية لإدارة المرتجعات

استخدام بيانات تلك المرتجعات في ← تحسين عمليات المنتج.

أما إدارة العلاقة مع المورد فيتم الاستفادة منها في ← تطوير المنتج، وهذا بهدف تجنب المرتجعات في المستقبل.

العمليات التشغيلية:

• لا بد من إجراء عملية المعاينة والفحص والعلاج بالسرعة الممكنة حتى لا تهبط قيمة ذلك المنتج أكثر من حد معين. حيث قد يعاد 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.

المحاضرة السابعة

ضمن الاتجاهات الحديثة للربح في ظل العولمة يمكن تحقيق الربح عن طريق : الاتجاهات الحديثة للربح في ظل العولمة والتغيرات الحديثة :

- 1- جودة عالية 2- خدمة افضل 3- اسعار اقل 4- نصيب اكبر في السوق
- 5- تكييف المنتج مع احتياجات العميل 6- التطور المستمر للمنتج 7- الابتكار في المنتج
- 8- الدخول للسواق ذات النمو العالي 9- استباق توقعات العميل

- أ. الجودة العالية
- ب. الربح عن طريق أسعار أقل
- ج. الربح عن طريق الابتكار في المنتج
- د. **جميع ما ذكر سابقا**

من أسس بناء الاستراتيجية العالمية لسلاسل التوريد هناك :

أسس بناء الاستراتيجية العالمية لسلاسل 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 بغية الوصول إلى الزبائن بأسرع وقت ممكن وبتكاليف متواضعة.

أ. **الاستجابة السريعة في التوزيع**

- ب. عدم التركيز على السوق
- ج. خدمات قليلة الانتشار
- د. حلقات توزيعية بطيئة

من العناصر التي لا يمكن السيطرة عليها والتي تشكل تحديات للمنظمة بخصوص سلاسل نجد :

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

أ. **الانظمة القانونية والسياسية للأسواق الأجنبية**

أ. خدمة العملاء

ب. المخزون

ج. **النقل**

حسب كوتلر التحديات التي تواجه التسويق هي :

أ. نمو التسويق الربحي

ب. العولمة البطيئة

ج. التغيرات الاقتصادية المحلية

د. **الدعوات إلى أخلاقيات ومسؤوليات اجتماعية أكثر**

التحديات التي تواجه التسويق (كوتلر) :

- 1- نمو التسويق غير الربحي. 2- العولمة السريعة.
- 3- الاتساع أو التعاضل السريع لتكنولوجيا المعلومات، وخاصة الإنترنت.
- 4- التغيرات الاقتصادية العالمية.
- 5- الدعوات إلى أخلاقيات ومسؤوليات اجتماعية أكثر.

في اطار المستويات الثلاث التي تؤثر على انظمة التوزيع العالمي ،مجموع العوامل المشار اليها بمصطلح (PESTEL)

• هناك ثلاثة مستويات تؤثر على أنظمة التوزيع العالمي وهي:

- 1- الشركة: حيث يجب فهم وتحليل الوضع الداخلي للشركة أولاً.
- 2- مستوى الشركة / شبكة القيمة : وهنا يجب التركيز على العامل المهم الذي يضم المجهزون، والشركاء، والمنافسون، والزبائن.
- 3- المستوى الكلي العالمي: ويشير إلى التغيرات التي تحدث في البيئة الكلية الخارجية، والتي يمكن اختصارها بـ PESTEL أي:
- 1- العوامل القانونية والسياسية. 2- العوامل الاقتصادية.
- 3- العوامل الثقافية والاجتماعية. 4- العوامل التكنولوجية.

هي مرتبطة بالمستوى:

أ. الداخلي للمنظمة

ب. **الكلي**

ج. شبكة القيمة الداخلية

د. المجهزون فقط

تواجه اكبر شركة عالمية في مجال النقل البحري للبضائع (HANJIN) حالة افلاس بسبب ::

أ. **تأثير الازمة الاقتصادية العالمية**

ب. غرق بواخرها

ج. القرصنة

د. نقص في قطع الغيار

يمكن تحقيق الربح المشروع

اكبر شركة عالمية في مجال النقل البحري للبضائع في حالة افلاس (HANJIN) :

- 1- 100 مليون طن سنويا .
- 2- الخسائر وصلت إلى 5.5 مليار دولار.
- 3- تأثير الازمة الاقتصادية العالمية.

يتحقق الربح عن طريق :

- 1- جودة عالية 2- خدمة افضل 3- اسعار اقل 4- نصيب اكبر في السوق
- 5- تكييف المنتج مع احتياجات العميل 6- التطور المستمر للمنتج 7- الابتكار في المنتج
- 8- الدخول للسواق ذات النمو العالي 9- استباق توقعات العميل

- أ. بالاهتمام بالعملاء
- ب. بإهمال الجودة
- ج. بالغش

د. باستخدام الطرق الغير قانونية

طالب العالم كوتلر :

- أ. بالتركيز على عملية البيع فقط
- ب. بوجود أكثر للاخلاقيات والمسؤولية اجتماعية في التسويق
- ج. بعدم الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية في التسويق

- 1- نمو التسويق غير الربحي. 2-العولة السريعة.
- 3- الاتساع أو التعاطم السريع لتكنولوجيا المعلومات، وخاصة الإنترنت.
- 4- التغيرات الاقتصادية العالمية.
- 5- الدعوات إلى أخلاقيات ومسؤوليات اجتماعية أكثر.

د. بالاهتمام بالجانب المالي فقط
مصطلح PESTEL يصف :

- أ. عوامل الانتاج
- ب. مخزون الامان
- ج. متغيرات البيئة الداخلية للمنظمة
- د. المتغيرات التي تحدث في البيئة الكلية الخارجية

- هناك ثلاثة مستويات تؤثر على أنظمة التوزيع العالمي وهي:
- 1- الشركة: حيث يجب فهم وتحليل الوضع الداخلي للشركة أولاً.
- 2- مستوى الشركة / شبكة القيمة : وهنا يجب التركيز على العامل المهم الذي يضم المجهزون، والشركاء، والمنافسون، والزبائن.
- 3- المستوى الكلي العالمي: ويشير إلى المتغيرات التي تحدث في البيئة الكلية الخارجية، والتي يمكن اختصارها ب PESTEL أي:
- 1- العوامل القانونية والسياسية. 2- العوامل الاقتصادية.
- 3- العوامل الثقافية والاجتماعية. 4- العوامل التكنولوجية.

- لا بد للشركات أن تعمل ضمن نطاق العولمة، حيث أن التغيير أصبح لزاماً عليها لمواكبة التطورات العصرية الحديثة لضمان الاستمرار والبقاء. وفي ظل ذلك وجدت ثلاثة أنواع من الشركات وهي:
- 1. الشركات التي [تجعل الأشياء تحدث].
- 2. الشركات التي [تشهد الأشياء تحدث].
- 3. الشركات التي [تندهش لما حدث].

أصبحت الثورة الرقمية تفوق العولمة، ومن الأمثلة على ذلك التطورات التي حصلت في مجال الإلكترونيات مثل [أجهزة الهاتف النقال ، وأجهزة الحاسب] من نتائج العولمة كون الفرد يستطيع أن يشتري ما يشاء من أي بقعة في العالم، فبمجرد تقديم رقم بطاقة الائتمان فإن البضاعة ستشحن على الفور بالبريد المستعجل.

هناك قوتان هائلتان تحددان خارطة الاقتصاد العالمي اليوم هما:

1. التقنية.
2. العولمة.

- من أهم العوامل التي يمكن أن تؤثر على قرار الشركة للدخول إلى الأسواق العالمية:
- 1. قدرة أو طاقة السوق. 2. التنوع الجغرافي. 3. طاقة الإنتاج.
- 4. دورة حياة المنتج. 5. مصدر المنتجات والأشكال الجديدة.
- 6. المنافسة الأجنبية في الأسواق المحلية. 7. مدى توفر المواد الأولية.

تستطيع المنظمة أن تقدم نتاجاً عالمياً إذا ملكت:

1. ميزة الملكية المحدودة. 2. ميزة الموقع العالمي المحدد.
3. الذاتية : وهي منفعة تتحقق من خلال بيع المنتجات في الأسواق المفتوحة، أو إعطاء الامتياز للآخرين.

استراتيجيات دخول الأسواق العالمية:

1. التصدير. 2. الاستيراد.
3. المشاريع المشتركة. 4. التملك/ الاستحواذ.
2. إذن أو ترخيص حرية العمل 6. التجارة التبادلية.

التصميم التقليدي لتنظيم سلاسل التوريد عالمياً لغرض تحقيق الأهداف التشغيلية:

1. التكنولوجيا.
2. التسويق.
3. التصنيع.
4. اللوجستك.

تتمثل الخطوة الأولى في هذه المساحات بوجود أن تعمل بشكل متزامن، فنظام اللوجستك يعمل كالبنى التحتية عند تشغيل الأنظمة الأخرى، والشركات تدرك أن أنظمة اللوجستك العالمية نفسها يمكن أن تكون مصدر مهم لإيجاد الميزة التنافسية للشركة

- بالسؤال اهو قال بهدف عدم اطالة ناخذ عكس التعداد الي تحت
- لو قال الاسباب التي تؤدي الي اطالة الوقت نكتبها نفسها

المحاضرة الثامنة

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

1. الانتظار
2. الفعاليات التي لا تضيف قيمة وظيفية
3. الشحن بالدفعات
4. التسلسل أو التوازي في أداء العمليات
5. الفعاليات المتكررة في العملية
6. السيطرة المحكمة
7. غموض الأهداف
8. العجز في انسيابية حركة المواد
9. التصميم السيئ للأساليب والنماذج المستخدمة
10. استخدام التكنولوجيا المتقدمة
11. النقص في المعلومات المتاحة
12. التنسيق و التعاون المحدود ما بين أعضاء سلسلة التوريد
- 11- نقص التدريب

بهدف عدم إطالة زمن الدورة في سلال التوريد يجب :

- أ. وضع التسلسل أو التوازي في أداة العمليات
- ب. دعم الفعاليات المتكررة في العملية
- ج. الشحن بدفعات رشيدة
- د. دعم التعاون المحدود

واحدة من التالي ليست ضرورية في عملية تقليل الفجوة الزمنية من خلال تقليل أزمة سلسلة التوريد :

الطرق المستخدمة في تقليل الفجوة الزمنية من خلال تقليل أزمة عمليات سلسلة التوريد:

1. تأسيس الفريق المختص بتقليل زمن الدورة
2. تطوير الفهم الكامل لعملية سلسلة التوريد والأداء الحالي لزمن الدورة
3. تحديد فرص تقليل زمن الدورة
4. تطوير وتنفيذ المقترحات الهادفة إلى تقليل زمن الدورة
5. قياس أداء عملية زمن الدورة
6. تحديد جهود التحسين المستمر لتقليل زمن دورة العملية

الضغط بكل الطرق على العاملين للوصول إلى الزمن المطلوب

من معايير القياس عند استخدام بطاقة الاداء المتوازن في إدارة سلسلة التوريد :

أ. رضا العملاء والجودة

ب. ارتفاع رواتب الموظفين

ج. ارتفاع الارباح

د. زيادة التكاليف

عايير قياس أداء سلسلة التوريد:

• تتمثل أهم معايير قياس الأداء في سلسلة التوريد بما يلي:

- 1- استخدام بطاقة الأداء المتوازن : التي بدأ استخدامها عام 1996 كمدخل جديد في قياس الأداء، والتي تعكس كل معايير قياس الأداء المالية و العملياتية التي تستخدم في جميع المستويات بسلسلة التوريد. حيث تربط بطاقة الأداء المتوازن جميع أهداف سلسلة التوريد الشاملة مع معايير قياس أداء تلك السلسلة.
- مساحات الأداء الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن:
- 1- البعد المالي 2- بعد الزبون 3- بعد العمليات 4- بعد التعلم والنمو
- حيث يراعى هرمية الأهداف في البطاقة. معايير القياس عند استخدام بطاقة الأداء المتوازن في إدارة سلسلة التوريد:
- 1- رضا الزبون والجودة. 2- سرعة التوريد. 3- الكلف. 4- الموجودات.

من مفردات الطلب المثالي :

أ. توريد الشحنات بتجزئتها إلى أجزاء

ب. قبول قوائم شحن بأخطاء

ج. توريد الشحنات في الوقت المحدد

د. الشحن بدون قوائم شحن

المعيار الذي يشير الى قدرة سلسلة التوريد على تحقيق ١٠٠% من الطلب في وقت المحدد ، بالإضافة الى خلو عملية

2- معيار الطلب المثالي أو الكامل: يشير إلى مقدرة سلسلة التوريد على تحقيق 100% من الطلب في التوقيت المحدد، بالإضافة إلى خلو عملية تنفيذ الطلبات من الأخطاء.

تنفيذ الطلب من الاخطاء هو معيار :

أ. الطلب المثالي

ب. الطلب الغير الكلي

ج. الطلب المتوازن

د. التكلفة الكلية

ويمكن وصف مفردات الطلب المثالي بالآتي:

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

3- 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:

- 1- كلف التأخير في التوريد
- 2- كلف الضرر الذي قد يصيب البضاعة
- 3- كلف الطلبات المرتدة
- 4- كلف تغيير الكميات ،،،، الخ

تهدف الخارطة العملية الى :

أ. شرح العلاقة مع العملاء فقط

ب. شرح العلاقة مع الموردين فقط

ج. تحديد الارباح

د. فهم محتوى العملية وفعاليتها ونتائجها وأدائها

« تعريف الخارطة العملية وباقي الاشياء عنها باخر الورقة »

1- الفهم الشائع لمحتوى العملية وفعاليتها، وكذلك نتائجها وأدائها

2- تحديد وتوضيح مدى العملية.

الشحن بدفعات رشيدة يؤدي الى

3- تحديد القاعدة التي تستخدم في قياس التحسينات المتحققة والمتوقعة للمستقبل.

- أ. وجود قيمة مضافة في سلاسل التوريد
 ب. ارتفاع تكاليف الشحن
 ج. زيادة وقت وصول السلعة للعميل

الطرق المستخدمة في تقليل الفجوة الزمنية من خلال تقليل أزمانه عمليات سلسلة التوريد:

د. زيادة زمن الدورة في سلاسل التوريد

لتخفيض أزمانه عمليات سلسلة التوريد يجب:

1. تأسيس الفريق المختص بتقليل زمن الدورة
2. تطوير الفهم الكامل لعملية سلسلة التوريد والأداء الحالي لزمن الدورة
3. تحديد فرص تقليل زمن الدورة
4. تطوير وتنفيذ المقترحات الهادفة إلى تقليل زمن الدورة
5. قياس أداء عملية زمن الدورة
6. تحديد جهود التحسين المستمر لتقليل زمن دورة العملية

- أ. تخفيض معدات الإنتاج
 ب. تحديد فرص زيادة زمن العمليات
 ج. تطوير الفهم الكامل لعملية سلسلة التوريد
 د. تخفيض وسائل النقل

استخدام بطاقة الاداء المتوازن يعتمد على عدد من معايير القياس ، منها :

- عايير قياس أداء سلسلة التوريد:
 • تتمثل أهم معايير قياس الأداء في سلسلة التوريد بما يلي:
- 1- استخدام بطاقة الأداء المتوازن : التي بدأ استخدامها عام 1996 كمدخل جديد في قياس الأداء، والتي تعكس كل معايير قياس الأداء المالية و العملياتية التي تستخدم في جميع المستويات بسلسلة التوريد. حيث تربط بطاقة الأداء المتوازن جميع أهداف سلسلة التوريد الشاملة مع معايير قياس أداء تلك السلسلة.
 - مساحات الأداء الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن:
 - 1- البعد المالي 2- بعد الزبون 3- بعد العمليات 4- بعد التعلم والنمو
- حيث يراعى هرمية الأهداف في البطاقة. معايير القياس عند استخدام بطاقة الأداء المتوازن في إدارة سلسلة التوريد:
- 1- رضا الزبون والجودة. 2- سرعة التوريد. 3- الكلف. 4- الموجودات.

- أ. رضا العملاء
 ب. كمية المبيعات
 ج. نوع المواد الاولية
 د. الارباح المحققة

خارطة العمليات:

- تعتبر هذه الخارطة الاداة 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 حد سواء".
- ومن الأمثلة على العمليات الشائعة في عالم التجارة والأعمال:

 - 1- التخطيط والسيطرة على الإنتاج. 2- التصنيع والتجميع. 3- المبيعات وتلبية الطلبات.
 - 4- تطوير المنتج الجديد. 5- الحصول على الزبائن الجدد. 6- التمويل والتوريد.

في ضوء ذلك تسعى المنظمات جادة لتحسين عملياتها، حيث يعتبر توثيق العملية الخطوة الأولى في فعاليات التحسين التي تقوم بها المنظمة

والجزء المحوري في عملية توثيق العملية هو تطوير ما يسمى بخارطة العملية التي تهدف إلى تحقيق العديد من الأغراض والتي منها:

- 1- الفهم الشائع لمحتوى العملية وفعاليتها، وكذلك نتائجها وأدائها
- 2- تحديد وتوضيح مدى العملية.
- 3- تحديد القاعدة التي تستخدم في قياس التحسينات المتحققة والمتوقعة للمستقبل.

دور الزمن في تحقيق الميزة التنافسية :

المقصود بزمن الدورة هو مجموع الزمن المطلوب لإكمال العملية التجارية :
 وقد أظهرت التطبيقات العملية بأن نسبة صغيرة فقط بحدود (3 - 5 %) من مجموع الزمن المطلوب لإنجاز العملية التجارية ليس له أي علاقة مع العمل الحقيقي. وهذا يعني أن تحديد وتحسين وكذلك اختزال هذه الفعاليات المستهلكة للزمن تمثل واحدة من المساحات الأساسية لإدارة سلسلة التوريد، بما يقود إلى الفاعلية والتميز في زمن الدورة.

تقليل زمن دورة التوريد:

- يوجد عدد قليل من المنظمات التي لا تمتلك الفرص الكفوة لتحسين زمن دورة سلسلة التوريد لأنه حالي أ أصبح من المألوف زيادة اهتمام الأفراد والمنظمات على الأداء المعتمد على الزمن.
- ولبلوغ هذا الهدف لا بد من القيام بالتحليل الشامل لفعاليات سلسلة التوريد التي تشمل:

 1. تخطيط وجدولة المواد. 2. دورة إصدار أمر الشراء. 3. النقل الداخلي والخارجي. 4. استلام وفحص المواد.
 5. فعاليات مراجعة المواد. 8. عمليات التخزين. 6. العمليات التصنيعية. 9. عمليات إعادة المواد.
 7. عمليات تنفيذ استلام أوامر الطلب الواردة من الزبائن.

المحاضرة التاسعة

مشروع مدينة دبي الصناعية تطلق ترانس بارك
يهدف لتلبية الطلب المتنامي على خدمات الإمداد في مختلف قطاعات الأعمال لتمكينها من
المساهمة بفاعلية
في عمليات التنمية وتوفير منظومة متكاملة من الخدمات رفيعة المستوى لترسيخ موقع
دبي كمركز عالمي للنقل والتوزيع. (مساحته 50 مليون قدم)

مشروع ترانس بارك في دبي هو :

أ. حضيرة كبرى للسيارات
ب. مشروع سياعي

ج. مشروع بهدف إلى تلبية الطلب المتنامي على خدمات الإمداد في مختلف قطاعات

د. ميناء للبواخر الكبيرة

انواع شبكات الانترنت
(5)

شبكات المناطق المحلية هي :

أ. شبكات ذات سرعات عالية صممت لربط اثنين أو أكثر من LANs بحدود إقليم جغرافيه محدد

ب. التي تربط أجهزة حاسب شخصية ومحطات عمل أو هواتف وفي حدود أو مساحات جغرافية محدودة

ج. تمتد لمساحة جغرافية كبيرة لتشمل عموم البلد

د. شبكات توزيع المياه الصالحة للشرب

انواع الشبكات
وتعاريفهم
بتكون عند سوال 6
لعدم
توفر مكان

يمكن الحل الأمثل للاستجابة الفعالة للزيائن بتطبيق نظام
الجدولة الفورية (JIT).

يهدف نظام الجدولة الفورية (JIT) إلى تخفيض
التالف أو الضائع أو الفائض عن طريق طلب المواد
عندما تحتاجها المنظمة. ويدخل JIT ضمناً ويشكل
عميق في نظام سلاسل التوريد واللوجستك التي
تتطلب

التنسيق التام بين احتياجات الطلب والناقلين والمجهزين
والمصنعين على حد سواء.

تعتبر الاستجابة السريعة لطلب الزبون إستراتيجية قطاع
التجزئة التي تضم عددا من التكتيكات لتحسين
إدارة المخزون ورفع كفاءته.

الاستجابة الفعالة او السريعة للزيون : إلى (JIT)

أ. ندرة في المخزون

ب. زيادة حجم المخزون بشكل كبير

ج. تخفيض التالف أو الفائض عن طريق طلب المواد عندما تحتاجها المنظمة

د. التحكم في وقت دخول وخروج الموظفين

من مزايا التجارة الالكترونية :

أ. تخفيض التكاليف التشغيلية

ب. زيادة الحواجز المكانية

ج. الحاجة إلى مساحات ضخمة لتشبيد المعرض والمحلات التجارية

د. الحاجة إلى رأسمال ضخم للوصول إلى الاسواق الدولية

- عدم الحاجة الى مساحات ضخمة لتشبيد المعرض والمحلات التجارية
- اصبحت الشركات ليست بحاجة الى راس مال ضخم وصار سهل
عليها الوصول الى الاسواق العالمية .

« باقي المزايا في اخر الورقة »

ALI BABA هو :

أ. محل تجاري

ب. مطعم صيني

ج. مطعم عربي

د. مواقع للتجارة الالكترونية

♥ موقع ALIBABA الصيني (رقم أعمال 170 مليار دولار)

شبكات المناطق الواسعة (WANs) هي

أ. تمتد لمساحة جغرافية كبيرة لتشمل عموم البلد، وتربط المئات من اجهزة الكمبيوترات

1- الالياف البصرية 2- 4G - 3G

ب. صممت لربط اثنين او اكثر من (LANs) بحدود إقليم جغرافي محدد

3- شبكات المناطق المحلية LANs : التي تربط أجهزة حاسب شخصية ومحطات عمل أو
هوات ف ويحدود أو مساحات جغرافية محددة كابنية أو مجمعات بمساحة لا تزيد عن ميل
أو ميلين فقط.

ج. تربط أجهزة حاسب شخصية في مبنى واحد

د. تربط أجهزة حاسب شخصية داخل بيت واحد

4 - شبكات المناطق المركزية MANs : شبكات ذات سرعات عالية (كمبيوتر أو

هاتف) صممت لربط اثنين أو أكثر من LANs بحدود إقليم جغرافي محدد.

للتجارة الالكترونية بعض العيوب، من أهمها:

أ. إمكانية اختراق الموقع

5- شبكات المناطق الواسعة WANs : تمتد لمساحة جغرافية كبيرة لتشمل عموم البلد ،
وتربط المئات من جهة الكمبيوتر، وبيانتشار واسع لشبكات الهاتف.

عيوب التجارة الإلكترونية لم يتطرق لها الدكتور لكن واضحة جدا

- ب. انخفاض التكاليف
ج. تساهم في عملية التوسع التجاري
د. عدم الحاجة الى محلات ثابتة

♥ التجارة الإلكترونية والانترنت: (يوجد مزايا للتجارة الإلكترونية)

- « كان للثورة الصناعية آثار فاعلة على تشغيل المعدات الضخمة، وظهور الناقلات الضخمة من السفن التجارية، واكتشاف مناطق نائية، وفتح أسواق جديدة مما دفع المؤسسات لتطوير وتحسين منتجاتها.
- « مع زيادة التوسع في الإنتاج زادت أهمية الاتصال والتفاعل البشري، وكان للتسويق نصيبه الكبير في إجراء التغييرات الجوهرية بحكم التغييرات البيئية المستمرة.
- « بعد مصادر الإنتاج وتنوعها وتزاحم المنتجات واختلافها وازدياد حدة المنافسة واختلاف وسائلها أدت جميعها إلى ضرورة إيجاد وسائل حديثة تخدم البائعين لبلوغ الشرائح المستهدفة من المشتريين أينما كانوا فكانت الآلة الحديثة (الكمبيوتر) التي لعبت دورا مهما في التسويق بشكل خاص. كما وظهرت التجارة الإلكترونية، وقد وجدت بعض المنظمات لتنظيم تلك التجارة مثل منظمة WTO، حيث ازدياد حجم الأسواق وتعدد المنتجات والرغبة في اختصار الزمن والمسافات.
- « برز الانترنت وسهل ربط العالم لجعله قرية صغيرة، وأصبحت الشركات تتسابق بفتح صفحات لها، ووجدت الأدلة الإلكترونية ومحركات البحث، وبوابات التصفح، وأنظمة تبادل المعلومات الكترونيا، ...
- « كمحصلة لذلك وجدت إمكانية الشراء المباشر من موضع الشركة على Web عبر التجارة الإلكترونية.
- « أصبحت الشركات لا تحتاج إلى مساحات شاسعة ل تقيم عليها معارضها بل صارت تقدم منتجاتها وتتعامل مع زبائنها من خلال الشبكة العنكبوتية.
- « تمكنت العديد من الشركات من تخفيض تكاليفها التشغيلية من خلال استخدام الانترنت، عدا عن كونه وسيلة مريحة في البيع والشراء.
- « أصبح بالإمكان معرفة أفضل البائعين والمنتجين واختصار الزمن والمسافات التي كانت تشكل حاجزاً للتجارة السابقة حيث الكلف العالية لبلوغ مكان الشراء.
- « أصبحت الشركات ليست بحاجة إلى رأس مال ضخ، وصار سهل عليها الوصول إلى الأسواق العالمية.
- « زاد الضغط على الشركات لإعادة النظر في تلك العمليات التي يتم بموجبها إيصال القيمة للزبون.

♥ إدارة اللوجستك والاستجابة الفعالة للزبون:

لجأت بعض الشركات في السنوات الأخيرة لإسناد عملية التوزيع إلى ← [شركات خارجية أخرى عرفت بشركات اللوجستك]، وأمدت الأمر لإسناد مهام [التعبئة والتغليف والشحن والنقل للمنتجات]، ناهيك عن [إعداد كشوفات الرواتب أو العلاقات العامة أو نقل موظفي الشركة]، وبالتالي أُتيحت للشركة الأم فرصة التركيز على أدائها وأعمالها التجارية والإنتاجية لزيادة فعاليتها وتحقيق عائد استثماري أكبر بكلف أقل، وهذا ما أصبح يوصي به بعض الاقتصاديين والمختصين في بعض البلدان النامية وهو ما يعرف بالخصخصة.

أحد الأهداف المهمة الدافعة بالمنظمات إلى التعاقد الخارجي هو [تحقيق رضا الزبائن عن طريق رفع مستوى

الخدمة، وخفض كلف التشغيل لانعكاس ذلك إيجابا على حجم الطلبية، والتنبؤ الدقيق بالطلب المرغوب، وبالتالي تخفيض حجم المخزون].

عمدت بعض الشركات إلى إيجاد مراكز توزيع لها [قريبة من الأسواق المستهلكة] مستفيدة من بعض امتيازات المناطق الحرة في العالم.

تعمل الإدارة اللوجستية على [خلق الاستقرار السعري] عن طريق [مخازنها] التي نستوعب الفائض من الإنتاج حتى استقرار التوازن السوقي (العرض والطلب)، كما ويمكن للنقل أيضا أن يوجد هذا التوازن.

♥ التنبؤ والتطبيق:

- تعتمد العديد من الشركات الإنتاجية وتجار التجزئة على نظام التنبؤ بحجم المبيعات لتهيئة مستلزمات إنتاجها ومشترياتها ومبيعاتها، وتجنب المبالغة في حجم المشتريات. إلا أن نتائج التنبؤ لاتعد حاسمة فقد يكون التنبؤ أكثر مما هو متوقع أو أن العكس قد يحدث.
- إن النجاحات التي اعتمدت عليها عملية التنبؤ تعتمد إلى حد كبير على درجة الثقة الممنوحة لمصادر المعلومات المتوفرة لدى أطراف القنوات التسويقية.
- تتعدد الفوائد للتنبؤ الدقيق مثل خفض المخزون، وخفض احتمالية نفاذه، وتلبية الطلبات في موعدها، وزيادة العوائد، ...
- لا بد من التوافق التام بين الشركات المنتجة والشركات الموزعة لنفس المنتج بهدف وضع مقاييس وبرامج مشتركة والعمل وفق نظام متكامل دقيق.

♥ الاستجابة للطلب:

- تتمثل الخطوة الأولى لأنظمة التوزيع المادي بتلبية الطلبات [بالسرعة والدقة المناسبة] لتجنب المزيد من المخزون وتجميد أطول لجزء من رأس المال. وقد أسهمت التطورات التكنولوجية بتسهيل عملية الطلب والتحويل النقدي بين المستفيدين، ومن الأنظمة الهامة للموردين والمستفيدين نظام تبادل المعلومات الكترونيا (EDI).
- إن جميع إجراءات الطلب ودفع الائتمان و الإبلاغات تتم من خلال [الكمبيوتر] باختلاف الأماكن والأزمنة، حيث
- مكن ذلك من اختصار الزمن وتسريع إجراءات الطلب، وخفض من العمل المكتبي الروتيني، وظهرت صفحة المنتج بدلاً من الكتالوجات.
- سهلت شبكات الانترنت الاتصالات بين المنتجين أنفسهم، وبين الزبائن، والزبائن بالمنتجين وبالعكس.

المحاضرة العاشرة

واحد من التالي ليست من الامور المتعلقة بإدارة المخزون الشاملة : • إدارة المخزون الشاملة تشتمل على عدة أمور أهمها:

1. تدفق المخزون وأنواعه (مواد أولية ،ونصف مصنعة ، وتامة الصنع).
2. أنماط الطلب والتوريد .
3. وظائف المخزون .
4. أهداف إدارة المخزون.
5. الكلف ذات الصلة بالمخزون.

- أ. أنماط الطلب والتوريد
- ب. تدفق المخزون وأنواعه
- ج. الكلف ذات الصلة بالانتاج
- د. وظائف المخزون

يتوجب على إدارة المخزون تأسيس قواعد للقرارات التي تتخذها حول المفردات المخزونة وتشمل إحدى هذه القواعد

يتوجب على إدارة المخزون تأسيس قواعد للقرارات التي تتخذها حول المفردات المخزونة وتشتمل :

1. تحديد المفردات المخزونة الأكثر أهمية.
2. تحديد كيفية السيطرة على المفردات المخزونة.
3. تحديد كمية الشراء في الدورة الواحدة.
4. تحديد توقيت إطلاق أمر الشراء.

- أ. تحديد المفردات المخزونة الأقل أهمية
- ب. تحديد كمية الشراء في كل الدورات
- ج. تحديد توقيت إطلاق الاعلانات التسويقية
- د. تحديد كيفية السيطرة على المفردات المخزونة

المواد التي تستهلك من خلال وظائف المنظمة وليست جزءاً من السلع الجاهزة هي : أنواع المخزون:

1. المواد التموينية: التي تستهلك من خلال وظائف المنظمة، وليست جزءاً من السلع الجاهزة، مثل القرطاسية ومصباح الإنارة...
2. المواد الأولية والخامات: بغرض استخدامها كمدخلات للعملية الإنتاجية، والتي يتم تحويلها إلى منتجات جاهزة، مثل الأخشاب...
3. السلع الجاهزة: وهي المنتجات النهائية الجاهزة للبيع والتوزيع والخرن والاستخدام.
4. قطع الغيار والمواد الاحتياطية: وهي المواد التي تستخدم لأعمال الصيانة المختلفة.

- أ. المواد التموينية
- ب. المواد الأولية والخامات
- ج. السلع الجاهزة
- د. قطع الغيار والمواد الاحتياطية

المخزون الذي يهدف إلى تغطية التذبذبات والانحرافات غير المتوقعة في التوريد والطلب واختلالات عملية التصنيع هو

~ ومن 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 الآنية 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.

مخزون :

- أ. الواسع
- ب. المنقول
- ج. الامان
- د. بالدفعات الكبيرة

ابرز اهداف ادارة المخزون :

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 .
6. تحقيق التكلفة الأقل للعمليات.

تتمثل ابرز اهداف المخزون بما يلي :

- أ. تحقيق الخدمة العالية للزبون
- ب. اختيار الكمية الاقتصادية للمخزون
- ج. الاستثمار الامثل لرأس المال
- د. جميع ما ذكر سابقا

القاعدة التي من خلالها يتم صرف المواد والمنتجات المخزونة التي وصلت الى المستودع قبل غيرها لتلبية الطلبات هي

وتوجد أربعة أنواع من تدفق الموجودات وهي :

1- ما يدخل اولاً يخرج اولاً .

أ. متوسط التكلفة لكل مفردة مخزونة خلال الفترة الزمنية المحددة

2. -قاعدة ما يدخل أخيراً يخرج أولاً: تفترض هذه الطريقة بأن بيع السلع يتم بالأسعار الجارية. وبموجب هذه الطريقة يتم تقييم الوحدات بأخر سعر تم بموجبه شراء الكميات الأخيرة به. كما وتهدف هذه الطريقة إلى تطابق العوائد الجارية مع الأسعار (أو الكلف) الجارية.
3. طريقة متوسط (معدل) التكلفة: تستخدم في محاولة للتطابق ما بين الرصيد الحقيقي في نهاية المدة وبين تكلفة السلع المباعة.
4. طريقة التكلفة المحددة: تعتبر من أفضل الطرق في إبراز القيمة الحقيقية للمخزون في آخر المدة بالإضافة إلى كلف السلع المباعة، حيث تقوم على تقييم الوحدات المخزونة كما هي في التخزين .

- ب. التكلفة المحددة
- ج. ما يدخل أخيراً يخرج اولاً
- د. ما يدخل اولاً يخرج أولاً

تحقيق الدقة في تسجيل قيود المخزون لا بد من توفر معلومات دقيقة عن :

• ولتحقيق الدقة في هذه العملية لا بد من توفر ثلاث مفردات من المعلومات الدقيقة وهي:

- توصيف المفردة.
- تحديد الكمية.
- تحديد الموقع.

• تؤدي قيود التخزين غير الدقيقة إلى:

1. فقدان المبيعات.

2. حدوث المخزون الخطأ.

3. حدوث حالات العجز بالمخزون بما يؤدي إلى تشويش الجدولة.

4. انخفاض في مؤشرات الإنتاجية.

5. المتابعة الزائدة بسبب ردود فعل الزبائن .

6. الأداء الضعيف وغير الكفاء في توريد المواد المطلوبة من المستهلكين.

أ. توصيف المفردة

ب. تحديد الكمية

ج. تحديد الموقع

د. جميع ما ذكر سابقا

١٤ / تؤدي قيود التخزين الغير الدقيقة الى :

أ. فقدان المبيعات

ب. وجود جدولة دقيقة

ج. زيادة في مؤشرات الانتاجية

د. الاداء العالي في توريد المواد المطلوبة

1. تحقيق خدمة المستهلك بالسرعة المطلوبة.

2. المحافظة على مسار الترميز للمفردات مما يسهل عملية الوصول إليها.

3. تقليل الجهد العضلي والمادي والكلف ذات الصلة بنقل السلع والمواد إلى داخل وخارج المستودعات.

4. تأمين قنوات الاتصال مع المستهلكين.

واحدة من التالي ليست من اهداف ادارة المستودعات أهداف إدارة المستودعات:

أ. تحقيق خدمة المستهلك بالسرعة المطلوبة

ب. المحافظة على مسار الترميز للمفردات مما يسهل عملية الوصول إليها

ج. زيادة الجهد العضلي والمادي المتعلقين بنقل السلع والمواد

د. تأمين قنوات الاتصال مع المستهلكين

١٦ / من الامور الواجب القيام بها من قبل ادارة المستودعات لغرض زيادة الانتاجية وتقليل التكاليف :

الأمر الواجب القيام بها من قبل إدارة المستودعات لغرض زيادة الإنتاجية وتقليل التكاليف:

1. تعظيم استخدام المساحات المخزنية.

2. الاستخدام الكفاء للعمال والمعدات: ولهذا الغرض تحتاج إدارة المستودعات إلى:

- اختيار المزيج الأنسب من العمال والمعدات.

- تأمين الوصول السهل إلى مواقع خزن كافة المفردات.

- نقل ومناولة المفردات بصورة كفؤة.

أ. تعظيم استخدام المساحات المخزنية

ب. الاهتمام بالجوانب الجمالية للمستودعات

ج. الاهتمام بالترويج

د. زيادة عدد الموظفين

لادارة العمليات اللوجستية عدة نشاطات من اهمها :

أ. ادارة المخزون

ب. ادارة الموارد البشرية في المنظمة

ج. وضع ميزانية المنظمة

د. تحديد سياسة الاسعار

هناك عدة قواعد للقرارات التي يجب اتخاذها حول المفردات المخزونة، نذكر منها:

يتوجب على ادارة المخزون تاسيس قواعد للقرارات التي تتخذها حول المفردات المخزونه وتشميل :

1. تحديد المفردات المخزونة الأكثر أهمية.

2. تحديد كيفية السيطرة على المفردات المخزونة.

3. تحديد كمية لشراء في الدورة الواحدة.

4. تحديد توقيت إطلاق أمر الشراء.

أ. تحديد المفردات المخزونة الأقل الأهمية

ب. تحديد كيفية السيطرة على المفردات المخزونة

ج. معدلات الانتاج

د. نظام التحفيزات المالية

المواد التموينية هي :

أ. التي تستهلك من خلال وظائف المنظمة

ب. التي تستخدم كمدخلات للعملية الانتاجية

ج. المنتجات النهائية الجاهزة للبيع

د. قطع الغيار

المفردات الخام التي لم تجري عليها عمليات انتاجية تسمى:

« يتم تحويلها الى منتجات جاهزة يعني لم تجرى عليها عمليات انتاجية »

أ. مواد أولية

ب. مواد نصف مصنعة

ج. منتجات صناعية نهائية

د. منتجات معدلة في المصنع

المخزون بالدفعات الكبيرة هو :

1- المواد التموينية: التي تستهلك من خلال وظائف المنظمة، وليست جزءاً من السلع الجاهزة، مثل القرطاسية ومصابيح الإنارة...

2. المواد الأولية والخامات: بغرض استخدامها كمدخلات للعملية الإنتاجية، والتي يتم تحويلها إلى منتجات جاهزة، مثل الأخشاب...

3. السلع الجاهزة: وهي المنتجات النهائية الجاهزة للبيع والتوزيع والخزن والاستخدام.

4. قطع الغيار والمواد الاحتياطية: وهي المواد التي تستخدم لأعمال الصيانة المختلفة.

أ. شراء مفردات المخزون بكميات اكبر من الحاجة الآتية لها

ب. لا يقي من تذبذبات السوق

ج. نسبة المخزون التي تبقى في نهاية الفترة

د. لا يؤدي الى تراكم 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: خاصةً 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.

مفهوم المخزون:

«هو عبارة عن مخزون السلع والأصول الذي يتم إدامته لأغراض مختلفة منها إعادة البيع، والاستخدام في العمليات التجارية، وقطع الغيار، والمواد والأصول الضرورية لإدامة العمليات التشغيلية في المنظمة.»

السيطرة المحكمة على المخزون :

تساعد في ذلك العديد من العناصر أهمها:

1. نظام الترميز الجيد للمخزون.

2. نظام مبسط لتوثيق الإجراءات: حيث توجد عادة أربع خطوات للعمليات المخزنية تتعلق بحركة المواد في المستودعات هي:

1. تعريف وتحديد المفردة. 2. التحقق من الكمية. 3. تسجيل قيود العملية الإجرائية. 4. التنفيذ الفعلي للعملية الإجرائية: بمعنى إجراء عملية النقل.

يتوجب الاحتفاظ بالمخزون بصورة سليمة في أماكن آمنة لا يسمح لغير الأشخاص المخولين بالدخول إليها. كما ويتوجب تخصيص العاملين من ذوي التدريب والخبرة الكافية في المستودعات وإجراءاتها.

تساعد قيود التخزين الدقيقة المنظمة على:

- التشغيل الفعال والكفاء لنظام إدارة المواد. • إدامة مستوى مقبول من الخدمة.
- تحليل المخزون.

• بعض الأمثلة التي تسبب حدوث الأخطاء في قيود المخزون:

1. السحب غير المخوول للمواد المخزونة.
2. ضعف جوانب التخزين الأمنية.
3. قلة التدريب للعاملين.
4. القيود الإجرائية غير الدقيقة
5. ضعف نظام تسجيل القيود.
6. القصور في قدرات التدقيق.

فعاليات تشغيل المستودعات:

1. استلام المنتجات والمواد.
2. تحديد وتعريف المنتجات والمواد وترميزها.
3. توزيع المنتجات والمواد
4. توزيع الشحنات.
5. الاحتفاظ بالمخزون
6. سحب ونقل المنتجات والمواد
7. إدارة وتشغيل نظام المعلومات.

العوامل المؤثرة على اختيار مواقع المستودعات:

1. العوامل الطبيعية
2. الخصائص السكانية
3. الضرائب والتجارة
4. خدمات النقل
5. المستهلكون
6. وفرة المواد والطاقة
7. التدفق السلعي.

إدارة المستودعات

يحتفظ بالمخزون في المستودعات على اختلاف أنواعها، مما جعل كل من المخزون والمستودعات ذات صلة وثيقة ومتبادلة فيما بينها، فهما متناظران من حيث الوظائف.

المحاضرة ١١

يتوفر البيانات التالية قيمة المخزون في نهاية عام ٢٠١٤ (٣٠) مليون لاير سعودي وقيمة المخزون في نهاية عام ٢٠١٥ (٥٠) مليون ريال سعودي وبلغت المبيعات لعام ٢٠١٥ (١٢٠) مليون ريال سعودي فإن دوران المخزون هو:

$$\begin{aligned} \text{دوران المخزون} &= \frac{\text{المبيعات السنوية}}{\text{متوسط القيمة الكلية للمخزون}} \\ \text{متوسط القيمة الكلية للمخزون} &= \frac{\text{مخزون اول المدة} + \text{مخزون اخر المدة}}{2} \\ &= \frac{30 + 50}{2} = 40 \\ \text{دوران المخزون} &= \frac{120}{40} = 3 \text{ مرات} \end{aligned}$$

- أ. ٣
ب. ٤
ج. ١١
د. ٦

التكلفة التي تتعلق بطلب شراء المخزون ونفقات استلامه هي تكلفة

كف المخزون :

1- تكلفة امر الشراء

2- تكلفة الاحتفاظ بالمخزون : وهي تلك الكف التي ترتبط بالمفردات المخزونة في المستودعات، وتشمل كف التأمين، والضرائب ،

2- كف نفاذ المخزون: تلك الكف الناجمة عن الحالات التي يزيد فيها الطلب عن الكمية المخزونة الفعلية في المستودعات

أ. الاحتفاظ بالمخزون

ب. نفاذ المخزون

ج. أمر الشراء

د. التقادم

إذا كان الطلب على المواد يعادل ٤٠٠ وحدة يوميا والمدة الزمنية اللازمه لوصول المواد من الموردین هي خمسة أيام ومخزون الامان يساوي ٥٠٠ وحدة فان نقطة إعادة الطلب هي

$$\begin{aligned} \text{نقطة إعادة الطلب} &= \text{مخزون الأمان} + (\text{حجم الطلب في وحدة الزمن} \times \text{مدة التوريد}) \\ &= 500 + (5 \times 400) \\ &= 2500 \end{aligned}$$

أ. ١٥٠٠ وحده

ب. ٢٠٠ وحده

ج. ٢٥٠٠ وحده

د. ١٢٠٠ وحده

3 قوانين في المحاضرة 11

يتم احتساب متوسط (معدل) القيمة الكلية للمخزون باستخدام المعادلة

أ. متوسط القيمة الكلية للمخزون / تكلفة المبيعات خلال الفترة 1- متوسط القيمة الكلية للمخزون : $\frac{\text{مخزون اول الفترة} + \text{مخزون اخر الفترة}}{2}$

ب. (مخزون أول المدة + مخزون آخر المدة) / ٢

ج. (المبيعات السنوية/ متوسطة القيمة الكلية للمخزون

د. (المبيعات السنوية/ متوسط القيمة الكلية للمخزون)/ ٢

2- دوران المخزون : $\frac{\text{المبيعات}}{\text{متوسط القيمة الكلية للمخزون}}$

3- اوجد نقطة إعادة الطلب : مخزون الامان + (حجم الطلب × مدة التوريد)

الحالة التي تتخذ فيها القرارات المتعلقة بالمخزون تحت ظروف التأكد (او اليقين) هي :

1- ثبات الطلب مع ثبات فترة التوريد: وهنا تتخذ القرارات المتعلقة بالمخزون تحت ظروف التأكد (او اليقين)

أ. الطلب المتغير فقط

ب. زيادة الطلب المرتد

ج. الطلب المتغير مع ثبات فترة التوريد

د. ثبات الطلب مع ثبات فترة التوريد

2- الطلب متغير مع ثبات فترة التوريد: عندما يكون التوريد او التجهيز من مصدر داخلي (قسم إنتاجي يزود بالمفردات إلى قسم إنتاجي آخر داخل المنظم)، هنا يصبح من السهولة السيطرة على مدة التوريد.

3- حالة الطلب المرتد (تكلفة نفاذ المخزون) : المقصود بالطلب المرتد هو انتظار الزبون (أو قبول الزبون بالانتظار) للحصول على مفردات طلبه متى يصبح المخزون منها متوفراً... وهذه الحالة لا تعني فقدان المبيعات، وينبغي القيام بإعادة احتساب مخزون الامان عبر طرق رياضية مختصة بذلك.

هناك حالات يتوجب معالجتها باستخدام طرق رياضية مناسبة بغية اتخاذ القرارات المناسبة بخصوص كف نفاذ المخزون وهي:

هناك حالات أخرى يتوجب معالجتها باستخدام طرق رياضية مناسبة بغية اتخاذ القرارات المناسبة بخصوص كف نفاذ المخزون، ومن تلك الطرق التي يكتفى بالإشارة إليها:

أ. حالة فقدان المبيعات مع تكلفة نفاذ مخزون المفردة الواحدة

ب. حالة فقدان المبيعات مع تكلفة نفاذ مخزون في حالة الانقطاع

ج. حالات الطلب الثابت مع مدة التوريد المتغيرة

4- حالة الطلب المرتد مع تكلفة نفاذ المخزون في حالة انقطاع المخزون.

5- حالة فقدان المبيعات مع تكلفة نفاذ مخزون المفردة الواحدة.

7- حالات الطلب الثابت مع مدة التوريد المتغيرة.

8- حالات الطلب المتغير ومدة التوريد المتغيرة.

د. جميع ما ذكر سابقا

إذا كانت قيمة المخزون في نهاية عام ١٤٣٥ (٢٠) مليون ريال سعودي ، وقيمة المخزون في نهاية عام ١٤٣٦ (٤٠) مليون ريال سعودي ، وبلغت المبيعات لعام ١٤٣٦ (٣٠٠) مليون ريال سعودي ، فإن دوران المخزون هو :

دوران المخزون = $\frac{\text{المبيعات السنوية}}{\text{متوسط القيمة الكلية للمخزون}}$	أ. ١٢
متوسط (معدل) القيمة الكلية للمخزون = $\frac{\text{مخزون أول المدة} + \text{مخزون آخر المدة}}{2}$	ب. ١٠
متوسط القيمة الكلية للمخزون = $\frac{(40 + 20)}{2} = 30$ مليون ر.س	ج. ١٥
دوران المخزون = $\frac{300}{30} = 10$ مرات	د. ١٦

إذا كان الطلب على المواد يعادل ١٠٠ وحدة يوميا ، والمدة الزمنية اللازمة لوصول المواد من الموردين هي اربعة ايام ومخزون الامان يساوي ١٠٠ وحدة ، فإن نقطة اعادة الطلب هي :

نقطة إعادة الطلب = مخزون الأمان + (حجم الطلب في وحدة الزمن × مدة التوريد)	أ. ١٠٠ وحدة
= $100 + (4 \times 100)$	ب. ٣٠٠ وحدة
= $100 + 400 = 500$ وحدة	ج. ٢٠٠ وحدة
	د. <u>٥٠٠ وحدة</u>

- أ. ١٠٠ وحدة
ب. ٣٠٠ وحدة
ج. ٢٠٠ وحدة
د. ٥٠٠ وحدة

بتوفر البيانات الآتية: في نهاية عام ٢٠١٥ (١٠٠) مليون ر.س ، وقيمة المخزون في نهاية عام ٢٠١٦ هو ثلاثة اضعاف قيمة المخزون في ٢٠١٥ وبلغت المبيعات لعام ٢٠١٦ (٨٠٠) مليون ر.س. فإن دوران المخزون :

دوران المخزون = $\frac{\text{المبيعات السنوية}}{\text{متوسط القيمة الكلية للمخزون}}$	١. ٨
متوسط القيمة الكلية للمخزون = $\frac{\text{مخزون أول المدة} + \text{مخزون آخر المدة}}{2} = \frac{100 + 300}{2} = 200$	٢. ٢
دوران المخزون = $\frac{800}{200} = 4$	٣. ٦
	٤. <u>٤</u>

التكلفة التي تتعلق بطلب شراء المخزون ونفقات استلامه هي تكلفة :

- 1- تكلفة امر الشراء : وهي التكلفة التي تتعلق بطلب شراء المخزون ونفقات استلامه، والتي تشمل كلف تثبيت الطلبية، وإصدار أمر الشراء، والشحن، والفحص، والتأمين والاستلام.
2- تكلفة الاحتفاظ بالمخزون : وهي تلك الكلف التي ترتبط بالمفردات المخزونة في المستودعات، وتشمل كلف التأمين، والضرائب ،
2- كلف نفاذ المخزون: تلك الكلف الناجمة عن الحالات التي يزيد فيها الطلب عن الكمية المخزونة الفعلية في المستودعات

- أ. امر الشراء
ب. المرتجعات
ج. التوزيع
د. المستودعات

يتم احتساب نقطة اعادة الطلب بالمعادلة التالية :

- أ. مخزون بداية المدة / الطلب
ب. مخزون الامان / الطلب

اوجد نقطة اعادة الطلب : مخزون الامان + (حجم الطلب × مدة التوريد)

ج. الطلب المتوقع خلال فترة التوريد / مخزون الامان
د. الطلب المتوقع خلال فترة التوريد + مخزون الامان

بتوفر البيانات التالية حول شركة متخصصة في صناعة الشوكولاتة اذا كان الطلب على مادة الكاكاو يعادل ١٠٠٠ طن يوميا ومدة التوريد ٤ ايام ، ومخزون الامان ٨٠٠ ، فان نقطة اعادة الطلب هي :

- أ. ٨٤٠٠
ب. ٢٠٠٠
ج. ٦٠٠٠
د. ٤٨٠٠

نقطة اعادةالطلب=مخزون الامان+(حجم الطلب × مدة التوريد)

$$4800=4000+800=(4 \times 1000)+800$$

يشار هنا إلى أنه قد اتسع استخدام نوعين من أنواع مستوى الخدمة هما:

1. مستوى الخدمة لدورة الطلب الواحدة. 2. مستوى الخدمة للمفردة المخزونة.

انظمة الطلب المستقل في حالات عدم اليقين :

" حالات كلف نفاذ المخزون: تعتبر كلف نفاذ المخزون من أكثر كلف المخزون تعقيدا ومن أصعبها تحديدا. 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 تحديد تكلفة نفاذ المخزون احتواءها على حالة عدم التأكد بخصوص تأثير إجراءات عدم الرضا لدى الزبائن حول حجم الطلب المتوقع أو المستقبلي.

1- 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.

2- الطلب متغير مع ثبات فترة التوريد:

● عندما يكون التوريد أو التجهيز من مصدر داخلي (قسم إنتاجي يزيد بالمفردات إلى قسم إنتاجي آخر داخل المنظمة)، هنا يصبح من السهولة السيطرة على مدة التوريد. ● 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 و هذا ما يسمى بالأهداف المتعكسة أو التضادة. وتكمن خطورة ذلك في حالة نفاذ المخزون فقط خلال فترة التوريد.

3- حالة الطلب المرتد (تكلفة نفاذ المخزون) :

المقصود بالطلب المرتد هو انتظار الزبون (أو قبول الزبون بالانتظار) للحصول على مفردات طلبه متى يصبح المخزون منها متوفراً ... وهذه الحالة لا تعني فقدان المبيعات، وينبغي القيام بإعادة احتساب مخزون الأمان عبر طرق رياضية مخصصة بذلك.

● هناك حالات أخرى يتوجب معالجتها باستخدام طرق رياضية مناسبة بغية اتخاذ القرارات المناسبة بخصوص كلف نفاذ المخزون، ومن تلك الطرق التي يكتفى بالإشارة إليها:

4- حالة الطلب المرتد مع تكلفة نفاذ المخزون في حالة انقطاع المخزون.

5- حالة فقدان المبيعات مع تكلفة نفاذ مخزون المفردة الواحدة.

6- حالة فقدان المبيعات مع تكلفة نفاذ المخزون في حالة الانقطاع.

7- حالات الطلب الثابت مع مدة التوريد المتغيرة.

8- حالات الطلب المتغير ومدة التوريد المتغيرة.

تحتاج المنظمات باختلاف أنواعها إلى الإدارة الكفؤة للسيطرة على المخزون، وذلك للعديد من الأسباب منها:

1. تمثل الموجودات المخزنية استثمارا كبيرا في الموارد المالية.
2. تؤثر مستويات المخزون عادة على جميع أبعاد العمليات اليومية للمنظمة.
3. كون المخزون يمثل سلاح تنافسي قوي لدى الكثير من المنظمات.
4. يعتبر المخزون من أكثر المسائل أهمية ، والتي ينبغي السيطرة عليها.

من أهم وظائف إدارة المخزون:

1. الاحتفاظ بالمخزون لمواجهة الطلب المتوقع.
2. تأمين الانسيابية المنتظمة (التدفق المنتظم) لمستلزمات الإنتاج.
3. تحقيق الموازنة المزدوجة بين أنظمة الإنتاج وأنظمة التوزيع.
4. الوقاية من حالات نفاذ المخزون.
5. تحقيق الميزة في دورات الطلب.
6. الوقاية من ارتفاع الأسعار ، والاستفادة من خصم كمية الشراء.

انظمة الطلب المستقل في حالة التأكد:

لغرض تحديد السياسة المثلى للمخزون لا بد من توفر المعلومات والبيانات الكافية بخصوص كل من المؤشرات التالية:
1- معدلات الطلب. 2- كلف المخزون المناسبة. 3- فترات التوريد ومددها. # إن الهدف من نظام السيطرة على المخزون هو تقليل الكلف الكلية لنظام المخزون، عبر تحقيق التكلفة الكلية الدنيا لكل دورة \$

المخزون الاقتصادي:

يقصد بالكمية الاقتصادية للمخزون EOQ (هي كمية الطلب المتعلقة بنقطة التعادل لكل من كلف الاحتفاظ بالمخزون و كلف 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.

- حالات نفاذ المخزون ومخزون الأمان:

لغايات معرفة حالات نفاذ المخزون وتحديد مخزون الأمان لا بد من معرفة بعض الأمور الهامة منها:

1. نقطة إعادة الطلب: ذلك المستوى من المخزون الذي يجب عند الوصول إليه القيام بإطلاق أمر الشراء.
2. مخزون الأمان: الذي يستخدم عادة لتلافي حالات نفاذ المخزون، حيث تقوم الشركة بالاحتفاظ بكميات احتياطية تلافيا لذبذبة مدة التوريد.

المحاضرة ١٢

واحدة ليست من الانظمة في تحديد إطلاق أمر الشراء وهي

أ- نظام الغاء الطلب

- ب- نظام نقطة إعادة الطلب
- ت- نظام المراجعة الدورية
- ث- تخطيط المتطلبات المادية

من الفروض التي تقوم عليها نقطة إعادة الطلب هي

- أ- تغير كمية الشراء
- ب- إحتساب النقطة بواسطة معدل الطلب خلال فترة التوريد
- ت- أنه لا يوجد فاصل زمني ما بين إعادة الطلب
- ث- أن الفاصل الزمني ما بين حالات إعادة الطلب متغير

إذا علمت أن كمية الشراء ١٦٠٠ وحدة ومخزون الامان ٢٠٠ وحدة فأن معدل المخزون هو

أ- ١٢٠٠ وحدة

ب- ١٠٠٠ وحدة

ت- ٢٠٠ وحدة

ث- ٦٠٠ وحدة

معدل المخزون = (كمية الشراء ÷ 2) + مخزون الأمان

$$1000 = 200 + 800 = 2 \div 1600$$

لغرض تحديد مخزون الأمان لا بد من معرفة بعض الأمور وهي:

- 1. نقطة إعادة الطلب.
- 2. مدة التوريد.
- 3. نفاذ المخزون: الذي يعني عدم كفاية الكمية المخزونة لتلبية الطلب خلال مدة التوريد.
- 4. المخزون الاحتياطي: الذي يقدر عادة في ضوء الخبرة وسلوك احتمالية التوزيع الزمني لفترة التوريد.

واحدة من التالي ليست ضرورية لتحديد مخزون الامان

أ. نقطة إعادة الطلب

ب. مدة التوريد

ج. نفاذ المخزون

د. المخزون الفائض

عدم اليقين في الكميات يظهر عند

أ. اختلاف الطلب الفعلي عن الطلب المتوقع

ب. اختلاف الزمن الفعلي عن الزمن المتوقع للاستخدام

ج. المخزون الاحتياطي

د. المخزون الفائض

من العوامل التي يجب مراعاتها عند تحديد مستوى المخزون الآمن :

أ. مستوى الخدمة المقدمة والغير مطلوبة

ب. استقرار عملية إعادة الطلب

ج. التباين في الطلب خلال مدة التوريد

د. عدد المستودعات

العوامل التي يجب مراعاتها عند تحديد مستوى المخزون الآمن:

1. التباين في الطلب خلال مدة التوريد . 2. تذبذب عملية إعادة الطلب.

3. مستوى الخدمة المطلوبة. 4. طول مدة التوريد.

إذا كان لدينا مجموع الطلب على احد المفردات ٢٠٠٠ وحدة خلال مدة خمسة اسابيع ، فان متوسط توزيع الطلب هو :

- أ. ٢٠٠ وحدة
ب. ٣٠٠ وحدة
ج. ٤٠٠ وحدة
د. ١٠٠ وحدة

$$\text{متوسط الطلب} = \frac{\text{مجموع الطلب}}{\text{عدد الأسابيع}} = \frac{2000}{5} = 400 \text{ وحدة.}$$

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

أنظمة التوزيع اللامركزية:

يقوم كل مركز توزيع هنا بتحديد مدى احتياجاته ومتى يتوجب توريدها، وذلك بشكل مستقل عن مراكز التوزيع الأخرى، ويغض النظر بمقدار المخزون المتاح لدى المورد الرئيس وعن جدولة إنتاج المورد. حيث يتم إصدار أمر الشراء وإرساله إلى المركز الرئيس (المورد الرئيس).

وهنا فإن كل مركز بمقدوره تشغيل عملياته لوحده مما يؤدي إلى تقليل كلف الاتصال والتنسيق. 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. ولذلك توجهت الكثير من المنظمات إلى تطبيق النظام المركزي في المخزون والتوزيع.

أنظمة التوزيع المركزية:

يجري اتخاذ جميع القرارات المتعلقة بتنبؤات الشراء والتخزين والتوزيع بشكل مركزي. كما وأن مراكز التوزيع لا تمتلك أية اعتراضات فيما يخص المفردات وكمياتها التي ترد إليها.

تتجه المحاولات هنا بصورة عامة إلى تعزيز المخزون الذي تم بيعه أو استخدامه، وكذلك مواجهة الحالات الخاصة مثل الموسمية أو خصومات الكمية. وتحاول أيضا هذه الأنظمة الموازنة بين المخزون المتاح وبين حاجات كل من مراكز التوزيع.

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.

لتحديد مخزون الامان يجب :

1. نقطة إعادة الطلب.
2. مدة التوريد.
3. نفاذ المخزون
4. المخزون الاحتياطي

حالات عدم اليقين

عدم اليقين في [الكميات] تظهر عن اختلاف [الطلب] الفعلي عن الطلب المتوقع

عدم اليقين في [المواقيت] تظهر عند اختلاف الزمن الفعلي عن الزمن المتوقع للاستخدام

من اهداف ادارة توزيع المخزون :

- أ. زيادة كلف النقل
- ب. تقليل كلف المناولة
- ج. التعاون مع الهيئات الضريبية
- د. تقديم خدمات اجتماعية

من مزايا انظمة التوزيع اللامركزية انها :

- أ. تحدث خلل في التنسيق
- ب. تؤثر سلبا على كميات المخزون وخدمة الزبائن
- ج. تؤدي الى تقليل كلف الاتصال والتنسيق
- د. تؤدي الى زيادة كلف الاتصال

في انظمة التوزيع المركزية يتم اتخاذ جميع :

- أ. القرارات المتعلقة بالتوزيع فقط بشكل مركزي
- ب. القرارات المتعلقة بتنبؤات الشراء والتوزيع بشكل لا مركزي
- ج. القرارات المتعلقة بتنبؤات الشراء فقط بشكل مركزي
- د. جميع القرارات المتعلقة بتنبؤات الشراء والتوزيع بشكل مركزي

لتحديد مخزون الامان يجب ان تكون لدينا المعطيات التالية :

- أ. مدة التوريد
- ب. نظام المخزون الغير الاحتياطي
- ج. نوعية المخزون
- د. عدد نقاط البيع

الاختلاف بين الزمن الفعلي والزمن المتوقع للاستخدام هو :

- أ. الفرق بين الطلب المتوقع والطلب النهائي
- ب. عدم اليقين في المواقيت
- ج. اليقين التام في المواقيت
- د. نقطة إعادة الطلب

بتوفر البيانات التالية : كمية الشراء لمنتج (X) معين هي ١٦٠٠ طن ومخزون الامان لهذا المنتج هو نصف كمية الشراء ، فان معدل المخزون هو :

$$\begin{aligned} \text{معدل المخزون} &= \frac{\text{كمية الشراء}}{2} + \text{مخزون الامان} \\ \text{معدل الدوران} &= \frac{1600}{800} + 800 \\ \text{معدل الدوران} &= 800 + 800 = 1600 \end{aligned}$$

- أ. ٨٠٠ طن
ب. ١٦٠٠ طن
ج. ٤٠٠ طن
د. ٨٥٠ طن

واحدة من التالي ليست من انظمة تحديد توقيت اطلاق امر الشراء :

ستخدم ثلاثة أنواع من الأنظمة في تحديد توقيت إطلاق أمر الشراء وهي:

1. نظام نقطة إعادة الطلب.
2. نظام المراجعة الدورية.
3. تخطيط المتطلبات المادية.

أ. نظام ولاء العملاء

- ب. نظام نقطة إعادة الطلب
ج. نظام المراجعة الدورية
د. تخطيط المتطلبات المادية

يتم احتساب نقطة إعادة الطلب بالمعادلة التالية :

- قوانين المحاضرة 12
كمية الشراء
1- معدل المخزون : $\frac{\text{مخزون الامان} + \text{مخزون الامان}}{2}$
2- متوسط توزيع الطلب : $\frac{\text{مجموع الطلب}}{\text{عدد الاسابيع}}$
3- نقطة إعادة الطلب : $\text{الطلب المتوقع خلال فترة التوريد} + \text{مخزون الامان}$
4- $\text{مخزون الامان} : \text{الانحراف المعياري} \times \text{معامل الامان}$

أ. مخزون بداية المدة / الطلب

ب. مخزون الامان / الطلب

ج. الطلب المتوقع خلال فترة التوريد / مخزون الامان

د. الطلب المتوقع خلال فترة التوريد + مخزون الامان

تباين الطلب خلال مدة التوريد:

يتباين الطلب الفعلي عن الطلب المتوقع (أو المتنبأ به) لسببين هما:

1. الخطأ أو الفشل في التنبؤات بمعدل الطلب.
2. التباينات العشوائية بالطلب حول معدله.

التشتت : هو تباين معدلات الطلب الفعلي حول معدلها، ويمكن قياسه بعدة طرق منها الانحراف المعياري .

معامل الأمان:

إن مستوى الخدمة ذو علاقة مباشرة بعدد الانحرافات المعيارية التي تستخدم بمثابة مخزون الأمان، والتي تسمى عادةً بمعامل الأمان.

نظام المراجعة الدورية :

باستخدام نظام المراجعة الدورية فإن كمية المخزون الفعلية لأية مفردة معينة تحدد كما هي ... أي في خلال فواصل زمنية ثابتة، وبعد ذلك يجري إطلاق أمر الشراء. وليس بالضرورة أن تكون تلك الفواصل متساوية في الكمية، ولكن فترة المراجعة ثابتة.

توزيع مواقع المخزون:

يهدف هذا التوزيع إلى تحقيق القرب من الزبون، وكذلك تقليل تكلفة النقل.

تخطيط متطلبات التوزيع:

• يقصد به ذلك النظام الذي يتنبأ بوقت الطلبات المختلفة التي سوف يجري إطلاقها وإرسالها إلى المورد المركزي من قبل النظام. حيث تعطي هذه الحالة لكل من المورد المركزي والمصنع الفرصة بإعداد خطة المنتجات التي تظهر الحاجة الفعلية لها وقت ورودها، وكذلك التفاعل مع طلبات الزبائن ومع خطة التنسيق والسيطرة.

• تعتبر الأوامر التي يجري إطلاقها والواردة من المورد المركزي بمثابة مدخلات لتنبؤات الطلب عند إعداد الجدولة الرئيسية للإنتاج في المصنع.

“فلسفة موجهة لتقليل (أو تقليص) الضائع أو الفاقد الذي لا يضيف قيمة للمنتج أو الخدمة، ناهيك عن تقليل الأخطاء ، والتحسين المستمر، والمشاركة الجماعية، وتقليل مستويات المخزون، وتقليص الزمن غير المنتج.”

● بالرغم من بساطة هدف هذا النظام إلا أنه ليس سهلاً بالتطبيق ...، حيث يتركز هدف النظام في توفير الكمية المطلوبة فقط من المواد والأجزاء في الزمن المحدد للعمليات وخاصة التجميعية والتصنيعية.

● كما ويهدف نظام الجدولة الفورية في إدارة المخزون إلى تحقيق المخزون الصفري، حيث يقوم هذا النظام على بناء علاقة قوية مبنية على الثقة العالية بين المنتج (المشتري) والمورد.

● إن ضعف أو عدم التعاون في مجال التوريد الفوري يجلب معه الكثير من المشاكل المعقدة بالنسبة للمنتج، فإذا لم يتوفر مخزون الأمان في مثل هذه الحالة سوف تتوقف العمليات بسبب نفاذ (أو تاخر توريد) المخزون.

المحاضرة ١٣

باختصار :

- يقلل الأخطاء - والتحسين المستمر -
- والمشاركة (العمل الجماعي) الجماعية -
- تقليل مستويات المخزون -
- تقصيل زمن الإنتاج - يحدد من الكميات الضائعة (

نظام الجدولة الفورية

أ. موجة لزيادة الضائع
ب. يقلل الأخطاء

ج. يركز على العمل الفردي دون الجماعي
د. يزيد مستويات المخزون

يهدف نظام الجدولة الفورية للإنتاج الى تقليل الضائع الذي يحدث بسبب :

يهدف نظام الجدولة الفورية للإنتاج إلى تقليل واختزال الضائع الذي يحدث بسبب:

- 1- الزيادة في كمية الإنتاج -2- زمن الانتظار
- 3- النقل -4- تراكم المخزون -5- تصرفات الأفراد
- 6- الخلل في أداء العمليات -7- الإنتاج المعيب أو التالف

أ. زمن الانتظار

ب. خلل في النقل

ج. تراكم المخزون

د. جميع ما ذكر سابقا

مكونات الجدولة الفورية :

ضمن مكونات الجدولة الفورية ، المقصود بالتركيز على المؤسسة هو :

1. الجدولة الفورية للشراء : التي تقوم على بناء علاقة وثيقة مع الموردين بهدف زيادة جودة الطلبات المستلمة من خلال تقليص عدد الموردين.
2. التركيز على المؤسسة : وتعني محاولة تقليص واختزال التعقيدات في العمليات التحويلية.
3. تقليص زمن تهيئة الآلات والمعدات عند التحول من منتج إلى آخر.
4. تكنولوجيا المجمع : بهدف زيادة المرونة.
5. بناء نظام الصيانة المنتجة : تطبيق أنظمة الصيانة الوقائية عبر زيادة الخبرات.
6. قيام الفرد بأداء وظائف متعددة : من خلال التدريب.
7. تماثل عبء العمل : من خلال استقرار الإنتاج وبنائه بين مختلف محطات العمل.
8. استخدام نظام البطاقة : تحتوي معلومات حول رقم الجزء ومكوناته والأسبقيات.
9. السيطرة الشاملة على الجودة : عبر جعل الجودة أولوية المنظمة.
10. حلقات الجودة.

أهم مجالات التحسين المستمر في أداء المنظمة باستخدام نظام الجدولة الفورية:

- 1- تحسين مؤشرات الإنتاجية : من خلال انسيابية الأجزاء عبر محطات العمل ، وتقليل الزمن المستغرق لتهيئة الآلات والمعدات، وتقليل المخزون في محطات العمل، ...
2. تحسين مؤشرات استغلال الطاقة الإنتاجية : من خلال تقليص المساحة المخزنية.
3. تقليل الكلف : من خلال خفض كلف المخزون والاستثمار فيه ، وخفض عدد الأفراد العاملين في إدارة المخزون.

1. تقديم طلبات الشراء بحدود 5 - 6 مرات في السنة، مما يؤدي إلى زيادة كلف إصدار أمر الشراء.
2. المفاوضات الطويلة ما بين المشتري والمورد حول الأسعار.
3. الاحتفاظ بكميات كبيرة من المخزون.
4. التغيير في أوقات التسليم، مما يتطلب من المورد إعادة جدولة الشحنات المرسله.

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

الشراء بنظام الجدولة الفورية

الشراء التقليدي

- 1- حجم دفعات صغير بحسب الاحتياجات الفعلية للعمليات.
- 2- وصول الشحنات بناء على مواعيد جدولة العمليات.
- 3- التعامل مع عدد قليل من الموردين، وقد يكون مع مورد واحد.
- 4- عقود شراء طويلة الأجل.
- 5- حجم المخزون صغير.

- 1- حجم دفعات كبير بفترات زمنية طويلة
- 2- حجم دفعات كبير بفترات زمنية طويلة
- 3- التعامل مع العديد من الموردين
- 4- عقود شراء قصيرة الأجل.
- 5- حجم المخزون كبير نسبيا.

أ. محاولة تقليص التعقيدات في العمليات التحويلية

ب. تقليص زمن تهيئة المعدات

ج. تطبيق أنظمة الصيانة الوقائية

د. استقرار الإنتاج وثباته بين مختلف محطات العمل

من خلال انسيابية الأجزاء عبر محطات العمل يتم :

أ. زيادة الكلف

ب. تقليل الكلف

ج. تحسين مؤشرات الإنتاجية

د. تحسين مؤشرات استغلال الطاقة الإنتاجية

تطبيق الجدولة الفورية لتفادي العديد من المشاكل أبرزها :

أ. انخفاض كلف إصدار أمر الشراء

ب. المفاوضات الطويلة ما بين المشتري و المورد حول الاسعار

ج. الاحتفاظ بكميات قليلة من المخزون

د. استقرار في اوقات التسليم

من خصائص عمليات الشراء التقليدية :

أ. حجم المخزون صغير

ب. التعامل مع عدد قليل من الموردين

ج. عقود شراء طويلة الأجل

د. عقود شراء قصيرة الأجل

واحدة من التالي ليست من معوقات تطبيق نظام الجدولة الفورية :

أ. كون العديد من المنظمات تتصف 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 (نظام الجدولة الفورية).
3. العائق المالي: فتطبيق هذا النظام لا يعطي نتائج على الأمد القصير، كما وأن كلف التطبيق تكون عادة 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.

ب. وجود عائق مالي

ج. وجود تناقض بين أهداف كلا الطرفين المشتري و البائع

د. كان النظام يتطلب استثماراً عالياً وخبرة متراكمة

واحدة من التالي ليست من فوائد نظام الجدولة الفورية :

أ. يحدد من الكميات الضائعة

ب. يؤدي الى التقليل من الاخطاء

ج. يشجع على العمل الجماعي

د. يجعل السلع تصل في وقت متأخر

في فوائد اخرى لنظام الجدولة الفورية (اهم 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.

نفس طريقة السؤال الاول :

باختصار :

- (يقلل الاخطاء - والتحسين المستمر -
- والمشاركة (العمل الجماعي) الجماعية -
- تقليل مستويات المخزون-
- تقصيل زمن الانتاج - يحدد من الكميات الضائعة)

& المسائل المتعلقة بالتوريد الفوري:

1. الموردون : يقوم بعض الموردون بتعبئة المواد المطلوبة بموجب نظام الجدولة الفورية فيذواويات متينة مستردة وذلك لغرض اختزال ضجيج المواد وتقليل التلف، أو الأضرار التي تصيب المواد عادة أثناء عملية التعبئة، ويمتد الأمر إلى تسهيل عملية المناولة والتفريغ.
2. النقل : وخاصة عندما يكون الموردون بالقرب من مواقع المنظمات الطالبة للمواد.
3. الجودة : عبر تطبيق نظام المعى بالصفرى.
4. الاتصالات : من خلال استخدام أنظمة المعلومات الحوسبية ذات المستوى التكنولوجي المنطور والمتصلة من خلال شبكات مترابطة ما بين المورد والمشتري.
5. الجدولة : أي الجدولة المبكرة التي تحتاج إلى زمن قصير لإنجاز عملية التهيئة وتحقيق الجودة العالية...

\$ باختصار، يمكن تبسيط مفهوم نظام الجدولة الفورية للإنتاج على أنه:

- إنتاج وتوريد المنتجات النهائية والسلع الجاهزة في الزمن المحدد لبيعها بالضبط.

- جميع المفردات نصف المجمع في الزمن المحدد لها بالتمام.

- تصنيع الأجزاء في الزمن المحدد.

- شراء المواد والأجزاء التكميلية الأخرى في الزمن المطلوب لأغراض تصنيع الأجزاء بالتمام.

& مفهوم وأهمية نظام الجدولة الفورية (JIT) - تابع :-

- يرتكز تطبيق نظام الجدولة الفورية على مدخل السحب (شد السوق) والذي هو :

عبارة عن نظام صناعي يقوم على تصنيع المنتج المطلوب حسب احتياجات المستهلكين فقط.

تمكنت العديد من الشركات الصناعية ومن بينها الشركات اليابانية عبر تبني الجدولة الفورية من تحقيق ميزة تنافسية بالتركيز على مبدئين أساسيين هما:

1. تقليص الفاقد من خلال تقليص الزمن الكلي المتصل بالمواد والعمل والمعدات.

2. استخدام القدرات البشرية للعاملين والعمل على تدريبهم بما يحقق أهداف المنظمة.

تعتبر الاستجابة السريعة لاحتياجات المستهلك مفتاح الميزة التنافسية للمنظمة، والتي تأتي من خلال تقليص زمن التصنيع الكلي بالتركيز على استخدام الجدولة الفورية.

& التحسين المستمر من خلال نظام الجدولة الفورية (JIT):

يأتي التحسين المستمر في أداء المؤسسات عبر استخدام نظام الجدولة الفورية من خلال الاستجابة السريعة لإحتياجات المستهلكين، وتقليص مستويات المخزون والزمن المتصل به، وتقليص الأنشطة التي لا تضيف قيمة للمنتج، والترابط الأفقي لأجزاء التنظيم، ناهيك عن إحداث تغييرات شاملة، وترتيب داخلي، وتدريب، وصيانة، ...

& الجدولة الفورية للشراء:

يعمل المورد بموجب هذا النظام كجزء من إدارة المشتريات التابعة للمشتري الصناعي. وعليه يمكن القول بأن

الجدولة الفورية للمشتريات عبارة عن:

«نظام تجهيز المتطلبات المادية في الوقت الصحيح وبالكميات الصحيحة، مما يؤدي لتقليص الفاقد في العمليات الإنتاجية والسيطرة على مستوى مناسب من المخزون»، ناهيك عن كونها عملية لربط الأقسام داخل المنظمة وبناء علاقات قوية مع الموردين لضمان التدفق المنتظم للمواد.

& العوامل المؤثرة على نظام الجدولة الفورية:

1. التأثير المباشر: من حيث طبيعة العلاقة الجديدة التي تختلف عما كانت عليه في الماضي، حيث كان دور المشتري في الماضي يكمن في الاحتفاظ بكميات كبيرة من المخزون، في حين تقوم العلاقة الجديدة اليوم

على تبادل المعلومات، والإعتماد على عدد قليل من الموردين، وخلق الولاء التام، ...

2. التأثير غير المباشر: حيث أن التغييرات تعلمستوى بالعمليات تجرياً تطبيق JIT (قدأثرتبشكلغيرمباشر على دور المشتري الصناعي، مثل تقليص عمليات الفحص، والتركيز على

التدفقات وليس على المخزون، ومرونة التخطيط، وسهولة الاتصال مع الموردين، ...

المحاضرة ١٤

نسبة وزن حجم المنتج ، كالحديد مقارنة بحقائب السفر مثلا ، تدخل ضمن العوامل المؤثرة على كلف النقل المرتبطة :

العوامل التي تعود إلى المنتج: (اقرء السؤال الي تحت بالاول مع الشرح عشان تفهم)

1. الكثافة : تعود إلى نسبة وزن وحجم المنتج ، كالحديد والمنتجات الورقية مقارنة بحقائب السفر وألعاب الأطفال.
2. التخزين : وهي درجة المنتج الذي يمكن أن يملئ الفراغ المتوفر في قاطرة النقل. فمثلا الحبوب والخامات والمنتجات البترولية بالإمكان ملئ الأوعية بها في الشاحنات الحوضية. وتخزين المنتج يعتمد على الحجم والشكل ودرجة الهشاشة.
3. سهولة أو صعوبة المناولة : حيث أن المواد صعبة المناولة ذات تكلفة أكبر في النقل.
4. المسؤولية القانونية : فالمنتجات ذات القيمة العالية بالنسبة لأوزانها قد تكون سهلة التلف ، ونسبة كبيرة منها قابلة للسرقة، وبالتالي تكون تكلفة نقلها أكبر. والبعض منها يحتاج إلى تغليف وقائي ..

أ. بالتخزين

ب. بالكثافة

ج. بالمناولة

د. بالمسؤولية القانونية

درجة المنافسة الداخلية و الخارجية هي عامل من العوامل المؤثرة على كلف النقل والتسعير وهي متعلقة :

العوامل المؤثرة على كلف النقل و التسعير:

ب- 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 اجور النقل داخل وخارج السوق.
- 5- موسمية نقل المنتج.
- 6- ما إذا كان المنتج نقل محلي أو عالمي.

أ- العوامل التي تعود إلى (المنتج) :

- 1- الكثافة
- 2- التخزين
- 3- سهولة أو صعوبة المناولة
- 5- المسؤولية القانونية

أ. بالحجم

ب. بالشكل

ج. بالمنتج

د. بالسوق

من مزايا النقل الجوي أنه :

أ. بطيء بالمقارنة بالسفن

ب. يحتاج الى وقت كبير في عملية التخزين

ج. أعلى تكلفة في التغليف الحمائي

د. اسرع وسيلة نقل واكثرها سلامة

مزايا النقل الجوي :

1. اسرع وسيلة نقل واكثرها سلامة ، وأقلها ضررا أو فقدا للبضاعة.
2. انخفاض العناية الفائقة في المناولة.
3. أقل تكلفة في التغليف الحمائي.
4. سرعة إدخال البضاعة إلى السوق دون الحاجة لوقت كبير في التخزين، وأثر ذلك على تكاليف التخزين، والتقدم، والتلف ..

واحدة من التالي ليست من العناصر التي يجب اخذها بعين الاعتبار عند اختيار اشكال نقل السلع المتاحة :

يجب أن يأخذ المدير بالاعتبار أداء كل نموذج أو شكل وفقا للأبعاد التالية:

1- وقت الانتقال : وهو الوقت المحصور بين المغادرة والوصول. حيث أن طول وقت الانتظار له تأثير كبير على مجمل عمليات المنظمة.

2- قابلية التنبؤ : فالنقل الجوي والبحري لهما طبيعة تجعل من الصعب التنبؤ بهما لحدوث تقلبات تفرض بعض الخيارات، إلا أن وقت وصول الشحنات عبر الجو يمكن التنبؤ بها بشكل أكبر

3- الكلف : فالمنتجات العالية القيمة تستحق جوا، وأسعار الشحن الجوي غالبا ما تعتمد على قيمة الخدمة المقدمة.

أ. وقت الانتقال

ب. قابلية التنبؤ

ج. جنسية او لون بشرة صاحب شركة الناقل

د. الكلف

تم بفضل الله وتوفيقه كتابة أسئلة الترم الأول و الثاني لعام ١٤٣٨ هـ

سائلة المولى التوفيق والنجاح للجميع ☺ للدكتور نذير عليان لمادة مبادئ التوريد

هناك جزينات متشابهة مع محتوى الدكتور جهاد انصح بالاستفادة من الاسالة السابقة

صدي الأمل وردة جورية أحلام اليقظة غصن الزيتون الندى الخالد مستعينة بربي

يشار أيضاً إلى أن خدمات السفن النظامية تعتمد على:

1. الكلف.
2. طاقة التشغيل.

التحديث الاخير عام ١/١٤٣٩ و Zainab habib♥

مكونات النقل:

- يمكن أن يقسم النقل إلى ثلاثة مكونات أساسية وهي:
- 1. البنية التحتية للنقل. 2. الأشكال أو النماذج المتاحة. 3. اختيار الأشكال أو النماذج.

1. البنية التحتية للنقل: أي الطرق والجسور وشبكة السكك الحديدية وما شابه ذلك. فالطرق أو المسالك لقنوات النقل يجب أن تحدد مسبقاً ، أي تعهد أو اتفاق بسلوك طرق محددة خاصة إذا كان المنتج يخضع لظروف نقل محددة.

2. الأشكال أو النماذج المتاحة للنقل: أ- النقل البحري:

- يشكل الجزء الأكبر من إجمالي النقل، خاصة وأن أربعة أخماس التجارة الدولية مقاسة بأوزان البضائع التي تنقل بحرا. وقد شهدت السنوات الأخيرة تطوراً سريعاً لهذه الصناعة وازداد حجم وأنواع السفن الناقلة.
- هناك سفن مخصصة لنقل الحمولة الجافة وأخرى للسائلة، كما وأن هناك سفن للنقل الساحلي، وأنواع أخرى للنقل عبر البحار.
- وقامت المنظمة البحرية العالمية بتصنيف شحن النقل البحري إلى عدة أنواع منها: الناقلات، وحاملات الغاز الطبيعي، وحاملات غاز البترول المسيل، وسفن نقل الحمولات الجافة، والسفن التقليدية للبضائع العامة، وسفن الحاويات، ..

ب- النقل الجوي : • متوفر في أغلب الدول بما فيها دول العالم المتقدم، وغالباً هو مسالة اعتباراً أو هيبية وطنية عند تشغيل الخط الوطني.

• الآن 40% من التصنيع العالمي (قيمة) تنقل جوا بمواد عالية الثمن غالباً ما تشحن أو تنقل جوا وخاصةً إذا كانت عالية الكثافة (قليلة بالنسبة للحجم) .