

ملزمة الاختبار الفصلي

سلسلة الإمدادات

<http://www.ckfu.org/vb/f297>

د.وائل الجراحي

whgaraihy@uod.edu.sa

الفصل الأول

الموضوع الاول : مفهوم سلاسل التوريد

أولاً: تعريف سلسلة التوريد

هي تتابع من المنظمات (**تسهيلات ووظائف وأنشطة تلك المنظمات**) والتي تدخل في عمليات الإنتاج والتسليم المنتج والخدمة ، حيث يبدأ التتابع من الموردين الرئيسيين للمواد الخام ويمتد نطاقه في كل الطرق وصولاً العميل النهائي - تشمل التسهيلات:

المخازن والمصانع ومراكز التشغيل ومراكز التوزيع ومكاتب التجارة والتوكيلات.

- تشمل الوظائف والأنشطة :

التنبؤ والشراء وإدارة المخزون وإدارة المعلومات وتأكيد الجودة والجدولة والإنتاج والتوزيع و التسليم **أخيراً** خدمة العميل .

"وقد **تتكون سلسلة التوريد من ثلاث منظمات أو أكثر** متصلة بصورة مباشرة عن طريق واحد أو أكثر من خطوط تدفق المنتجات والخدمات والتمويل والمعلومات. سواء كان هذا **التدفق صاعد** (الموردين) أو **تدفق هابط** وذلك من المصدر وحتى العميل النهائي.

ثانياً : سلسلة التوريد وسلسلة القيمة وسلسلة الطلب

سلاسل التوريد يشار إليها أحياناً على أنها **سلاسل القيمة** ، فالمصطلح يقصد به ان **القيمة** تضاف للمنتجات والخدمات أثناء تقدمها في عبر السلسلة.

سلسلة القيمة هي تجميع لمنظمات أعمال منفصلة ، وهي تتكون من عنصرين هما :

عنصر التوريد وعنصر الطلب، كالتالي:

- يبدأ **عنصر التوريد** مع بداية السلسلة وينتهي مع العمليات الداخلية بالمنظمة .

- يبدأ **عنصر الطلب** في السلسلة من النقطة التي يتم فيها تسليم مخرجات المنظمة للعميل الحالي وتنتهي مع العميل النهائي في السلسلة.

أما **سلسلة الطلب** فهي المبيعات والتوزيع كجزء من سلسلة القيمة.

أن التنسيق الحيوي لسلسلة القيمة هو طريقة **لخلق القيمة والاستحواذ عليها** ، عن طريق هيكلة وتنسيق الأنشطة التي كانت منفصلة في السابق بالأسواق .

ثالثاً : تعريف إدارة سلسلة التوريد

إدارة سلسلة التوريد هي "حلقة تبدأ وتنتهي مع العميل . فكل المواد والمنتجات التامة والمعلومات و الصفقات تتدفق عبر هذه الحلقة ، لذا فإن **إدارة سلسلة التوريد** يمكن أن تكون مهمة معقدة جداً بسبب الواقع الفعلي ، وهي أيضاً شبكة متحركة من التسهيلات والمنظمات وذلك مع اختلافها وتناقض أهدافها".

إدارة سلسلة التوريد بين العلم والفن:

تمثل إدارة سلسلة التوريد مزيجاً من **العلم والفن** وذلك لتحقيق التحسين في طريقة حصول الشركة على المواد الخام اللازمة لإنتاج المنتج أو تقديم الخدمة وتسليمها للعملاء. ويستلزم عناصر هامة مثل:

١. القوة ، والمستوى المرتفع للالتزام

الشركة

٢. - تكامل العمل عبر الإدارات الوظيفية

٣. - العمليات الفعالة واللازمة لتحقيق

الهدف

- **القوة** ، والمستوى المرتفع للالتزام الشركة تجاه الشئون البيئية و مساعدة الإدارة العليا لسلسلة التوريد المبدئية.

- **تكامل العمل عبر الإدارات الوظيفية**، ويشمل ذلك كل المجالات المختلفة داخل الشركة **والتي تمكن من تحقيق قيمة من**

التداخل مع الموردين (مثل التصنيع، التسويق، البحوث والتطوير، وأخيراً التوزيع)

- **العمليات الفعالة**، اللازمة لتحقيق الهدف الذي يجعل الموردين يلتزمون بالاحتياجات البيئية اللازمة.

ومصطلح "**الإدارة**" في إدارة سلسلة التوريد يتعلق بوجهة النظر المبسطة **لأبعادها الإدارية** والتي تشمل :

[تخطيط وتنظيم ورقابة أنشطة سلسلة التوريد].

وإدارة **سلسلة التوريد** هي وجود التكامل الأتوماتيكي للطلب من العملاء إلى الموردين عبر تقدير نظام تخطيط موارد المنشأة (ERP).

ومصطلح "**إدارة التوريد**" يعتمد على مفهوم **إدارة النظم** حيث يسعى لتحقيق **مثاليه** عناصر تكاليف المواد والجودة والخدمة .

ويتم تحقيق الامثاليه عن طريق تكامل أنشطة التشغيل الآتية : الشراء و النقل والتخزين و تأكيد الجودة وإدارة المخزون من المواد الواردة إلى المنظمة وكذلك التوزيع الداخلي للموارد ، هذه الأنشطة عادة ما تكون مجتمعة تحت مسمى إدارة المواد بالمنظمة .

ويمكن تعريف إدارة سلسلة التوريد بأنها: " التطور المستمر لفلسفة الإدارة والتي تسعى لتوحيد القدرات الإنتاجية المجتمعة وكذلك موارد ووظائف الأعمال الموجودة داخل وخارج المنشأة لدى شركاء الأعمال ، وتحديد أهمية قنوات التوريد في إطار الميزة التنافسية في تدفق المنتجات إلى السوق **وأخيراً** المعلومات اللازمة لخلق التميز كمصدر وحيد لقيمة العميل".

رابعاً : أهمية وفوائد إدارة سلسلة التوريد
تتكامل البرمجيات اللازمة لتحقيق **المثاليه** وذلك على مستوى السلسلة ككل ، بالإضافة إلى أنها تقترح حلول نموذجية رياضية لمشكلات سلسلة التوريد.

فعلى سبيل المثال تزودنا حزمة البرمجيات بالطريقة المثلى للتوريد من المورد إلى المنتج ثم إلى العميل ، **وخلاصة القول** فإن تحقيق رغبات العملاء والتمتع بتحقيق زيادة في الربحية هو نتيجة طبيعية لتحقيق الكفاءة المثلى من خلال إدارة سلسلة التوريد.

وتسمح المثاليه بتحسين أداء سلسلة التوريد بالشركة في عدة مجالات متنوعة هي:

- تخفيض تكلفة التوريد.
- تحسين الربح الحدي للمنتج.
- زيادة كفاءة التصنيع (على كل المستويات).
- عائد أفضل على الأصول (صافي الربح بعد التكاليف والفوائد).
- المستفيدين من **الفوائد الاولى** الادارة سلسلة التوريد :
- 1- العملاء. 2- التكلفة. 3- القيمة السوقية. 4- التكلفة الرأسمالية. 5- الوفورات الرأسمالية.

العملاء: تحقيق الاتصال بالعملاء والاستحواز عليهم هو احد اهم مظاهر الاعمال ، **وإدارة سلسلة التوريد تساعد المنظمة على تحقيق ذلك ،** لأن السلسلة ببساطة تبدأ وتنتهي بالعميل. وذلك من خلال معرفة ماذا يرغب ؟ ومتى يرغب فيه ؟ وسرعة توصيل المنتجات إليه.

التكلفة: سلسلة التوريد **التي تتصف بالكفاءة** يمكن ان تخفض من التكاليف وتزيد من النصيب السوقى والمبيعات ، وتبنى علاقات قوية مع العملاء ، كل ذلك يؤدي إلى تحقيق وفورات وهو ما يساعد على زيادة التدفقات النقدية للمنشأة الأمر الذي يرفع من القيمة السوقية للأسهم.

القيمة السوقية: سلسلة التوريد **المثاليه** تساعد بإيجابية على تحقيق اربعة عناصر تقود إلى القيمة السوقية هي نمو المبيعات، وتخفيض التكلفة ، والاستخدام الكفؤ للأصول الثابتة ، وإنجاز الأعمال بصورة متميزة . وفي سلسلة التوريد التي تتصف بالكفاءة فإن الكمية المناسبة من المنتجات تتحرك بسرعة نحو السوق، ناتجا عنها مبيعات مرتفعة.

التكاليف الرأسمالية: في سلسلة التوريد المثلى فإن التكاليف الرأسمالية مثل تكاليف تشغيل المصانع والمخازن تكون عند حدها الأدنى.

فمثلاً يكون المخزون تحت الطلب عند حده الأدنى الأمر الذي يخفض من عدد المخازن اللازمة لخدمة العميل. وهو ما يساعد على تخفيض التكاليف الرأسمالية

الوفورات الرأسمالية: الإدارة الفعالة لسلسلة التوريد تعظم رأس المال العامل للشركة.

ذلك لأن المخزون سيتحول بصورة فورية إلى أوراق قبض ، ومن وجهة النظر المالية ، فإن تحويل المخزون إلى نقدية يؤثر تأثيراً إيجابياً على القيمة السوقية للمنشأة.

تتبع أهمية إدارة سلسلة التوريد من تطبيقها بصورة فعالة وهناك عدة امور تدفع المنظمات إلى ضرورة تبنى منهج إدارة سلاسل التوريد وهي:

1. الحاجة إلى تحسين العمليات.
2. الحاجة لرفع مستويات الشراء الخارجي
3. الحاجة لتخفيض تكاليف النقل.
4. زيادة أهمية التجارة الإلكترونية.
5. زيادة ضغوط المنافسة واتساع مدى العولمة.
6. تعقيد سلاسل التوريد ومن ثم الحاجة لإدارة فعالة للمخزون.

خامساً : المبادئ السبعة لإدارة سلسلة التوريد

تتحرك الشركات بصورة قوية لتحسين إدارة سلسلة التوريد لديها من **خلال تحقيق التوازن ما بين طلبات العملاء و الحاجة لنمو الربحية.**

هذه الجهود تعكس **سبعة مبادئ لإدارة سلسلة التوريد**، تعمل بصورة مجتمعة بحيث تزيد من الإيرادات ، وتحقق مراقبة أفضل للتكلفة واستخدام أفضل للأصول بالإضافة الى تحقيق رضا العميل.

المبدأ الأول: **تقسيم العملاء إلى مجموعات متميزة اعتمادا على حاجتهم للخدمة وتطويع سلسلة التوريد لخدمة هذه الشرائح المربحة**

تقسيم العملاء إلى شرائح وفقا لاحتياجاتهم الخاصة يمكن الشركة من **تطوير محفظة الخدمات** لديها وجعلها أكثر تكيفا مع الشرائح المختلفة . وتعتبر الدراسات والمقابلات وبحوث الصناعة أدوات تقليدية لتحديد معايير التقسيم الرئيسية. المبدأ الثاني: **إعداد شبكة نظم الإمداد وفقا لاحتياجات الخدمة ووفقا لربحية شرائح العملاء** يهدف هذا المنهج لتصميم شبكة نظم الإمداد - إلى تميز إدارة سلسلة التوريد من خلال تحقيق الاستخدام الفعال والكفاء **للأصول والملائم لشريحة محددة** ، يستخدم هذا المنهج في عديد من الصناعات وخصوصا الصناعات التي تنتج سلع المستهلك النهائي ،

المبدأ الثالث: **تخطيط الطلب عبر سلسلة التوريد ، لتحقيق دقة التنبؤ والتخصيص الأمثل للموارد:** يعتمد التنبؤ على سلسلة زمنية ، وفي الأقسام المختلفة والتي قد تعمل بصورة مستقلة، قد يكون لكل قسم لديه افتراضاته الخاصة ومقاييسه ومستوى التفاصيل الخاص به ، والتنبؤ الذاتي المعتمد على الأقسام الإدارية بالشركة **يعتبر غير متوافق مع الإدارة المتميزة لسلسلة التوريد.**

ولتحقيق التميز في سلسلة التوريد فيجب على المنتج أن يركز على تطبيق عملية التخطيط عبر الإدارات الوظيفية معتمدا على برمجيات تخطيط الطلب

المبدأ الرابع: **تحقيق التميز في المنتج بصورة كاملة والتحول السريع عبر سلسلة التوريد:** تستطيع الطرق التقليدية تحقيق تقدم في التكاليف بتخفيض تكاليف الإعداد، وأساليب التوريد والتصنيع والشراء عند الطلب.

أما في استراتيجية الإنتاج الكبير حسب طلب العميل فيقابل المنتجون لمقابلة احتياجات العميل الفردي بكفاءة ، فتظهر مشكلة تأجيل الإنتاج لعدم الحصول على احتياجات التجميع من الموردين ، وهو ما يؤجل تميز المنتج لدى العميل، **وتعالج إدارة سلسلة التوريد هذه المشكلة عن طريق وحدات حفظ المخزون وكذلك استراتيجية التوريد عند الإنتاج من خلال عملية التوريد الأوتوماتيكي.**

المبدأ الخامس: **إدارة مصدر السلسلة بصورة استراتيجية لتخفيض التكلفة الكلية للمواد والخدمات:** المنتج ليس لديه رعاية للعلاقات الدافئة مع الموردين لأن المورد المناسب من وجهة نظر المنتج هو الذي يقدم أقل سعر ممكن للمواد مع بقاء العناصر الأخرى ثابتة دون اعتبار لتلك العلاقات . ولكن تتطلب إدارة سلسلة التوريد المتميزة التعرف على هيكل التكلفة لدى المورد والاختناع به ومن ثم فإن هدف تخفيض التكلفة عبر سلسلة التوريد يحقق أقل الأسعار في السوق للمنتج النهائي في السلسلة ومن ثم زيادة هامش الربحية. المبدأ السادس: **تطوير سلسلة التوريد باستراتيجية التوسع التكنولوجي والتي تساند المستويات المتعددة من اتخاذ القرار وإعطاء نظرة واضحة لتدفق المنتجات والخدمات والمعلومات:**

مع استمرارية منهج إعادة هندسة العمليات، فإن العديد من الشركات المتقدمة تقوم بعملية الإحلال رغم ضعف تكامل النظم المعلوماتية مع نظم التشغيل الرئيسية بالشركة . لأن كثير من نظم المعلومات الرائدة تستطيع أن تحصل على مجموعات كبيرة من البيانات ، **ولكن ليس من السهل ترجمة ذلك بصورة قابلة للتطبيق** ، بالقدر الذي يزيد من القيمة الحقيقية للعمليات عالميا.

المبدأ السابع: **تبني قناة تربط مقاييس الأداء للوصول إلى المستخدم النهائي بكفاءة وفعالية:** مدير سلسلة التوريد المتميز يأخذ نظرة خارجية متبينا مقاييس تطبق على كل حلقة في سلسلة التوريد **وتشمل كل من الخدمة المقدمة وكذلك النواحي المالية :**

أولاً: يتم قياس مستوى الخدمة بشروط اكتمال الأمر، أي اكتماله وتسعيه ، والفاتورة السليمة وعدم تلف المحتويات. **ثانياً:** يحدد مديرو سلسلة التوريد المتميزين الربحية الحقيقية للخدمة من وجهة نظرهم عن طريق تحديد التكاليف الفعلية وكذلك إيرادات الأنشطة.

الفصل الثاني

الموضوع الثاني :اساسيات إدارة سلاسل التوريد

أولاً / أدوات إدارة سلسلة التوريد الإلكترونية

تتضمن ادوات إدارة سلسلة التوريد مايلي:

1. شبكة المعلومات الدولية (الإنترنت)

2. التبادل الإلكتروني للبيانات

3. البرامج المستخدمة في إدارة سلسلة التوريد الإلكترونية

1. شبكة المعلومات الدولية (الإنترنت):

في عام 1997 دخلت شبكة المعلومات سوق المعاملات التجارية بصورة كبيرة ، فساعد استخدام الشبكة والمواقع المخلفة بها في تكامل العملاء مع المنظمات ، وأيضاً تكامل المنظمات مع الموردين.

تتحدد أهمية المعلومات لإدارة سلسلة التوريد الإلكترونية في نجاح التعاون بين الأطراف المختلفة والمشاركة في سلسلة التوريد . ونشأ الجزء المرئي من (الإنترنت) في التجارة الإلكترونية كقناة جديدة من قنوات التجارة والتوزيع .

2. التبادل الإلكتروني للبيانات :

يساعد استخدام عملية التبادل الإلكتروني للبيانات على توثيق التبادل الإلكتروني للأعمال وكذلك التزود بالإجراءات النمطية الموضوعة حتى تتبعها المنظمات فيما بينها وبين الموردين والعملاء.

تهدف الأعمال الإلكترونية إلى التعجيل بتحقيق هدف تكامل سلسلة التوريد، حيث تساعد في التخطيط والتنفيذ للعمليات باستخدام شبكة المعلومات الدولية.

يساعد هذا المدخل الشركات في تحقيق عوائد كبيرة من خلال التحسينات في الكفاءة والتي تنتج من : الاستخدام الأفضل للأصول ، الوصول بصورة أسرع إلى السوق ، تخفيض الوقت الكلي لإنجاز الأمر ، زيادة الاستجابة للعميل ، اختراق أسواق جديدة ، معدل عائد مرتفع على الأصول ، زيادة ثروة الملاك.

3. البرامج المستخدمة في إدارة سلسلة التوريد الإلكترونية :

يفضل في برامج إدارة سلسلة التوريد ان يكون هناك برنامج لكل مجموعة من تطبيقات المصنع ، بحيث يحتوي الواحد منهم على العديد من المهام المحددة وأفضل طريقة للتفكير في برنامج إدارة سلسلة التوريد هو عن طريق فصلة إلى برنامج يساعد في التخطيط و برنامج يساعد في تنفيذ سلسلة التوريد كما يلي :

أولاً: برنامج تخطيط سلسلة التوريد Supply chain planning

ثانياً: برنامج تنفيذ سلسلة التوريد Supply chain Executive

أولاً: برنامج تخطيط سلسلة التوريد:

يعتمد هذا البرنامج على اللوغاريتمات والرياضيات للمساعدة في تحسين تدفق وكفاءة سلسلة التوريد ، وكذا تخفيض المخزون إلى أدنى حد ممكن ، ويعتمد هذا البرنامج على دقة المعلومات حيث يجب أن يتم تحديثها أولاً بأول فيما يتعلق بطلبات العملاء وطاقة التصنيع وقدرات التسليم للمنتجات.

ويضم هذا البرنامج عدة برامج فرعية هي :

أ- برنامج تخطيط الاحتياجات من المواد

ب- برنامج تخطيط موارد المنشأة

ج - برنامج تخطيط الاحتياجات من التوزيع

أ- برنامج تخطيط الاحتياجات من المواد : يرتبط التخطيط الفعال للاحتياجات من المواد بالإنجاز السريع للطلب ، حيث يسمح بوضع عملية التصنيع في قلب أداء سلسلة التوريد.

ب- برنامج تخطيط موارد المنشأة: يساعد البرنامج في تعظيم العوائد المحققة عن طريق تعظيم استخدام تلك المنظمات للموارد الثابتة اللازمة للتوريد وذلك بمساعدة تكنولوجيا المعلومات، ويرتبط بذلك أماكن الطلب وأشكال الشحن وتشغيل الطاقة. التسويق، المخزون ، النقل ، خدمات العميل ، التمويل و الموارد البشرية .

ج- برنامج تخطيط الاحتياجات من التوزيع : هو نظام ضروري لإدارة المخزون وتخطيط التوزيع، ويقسم هذا النظام المخزون إلى مجموعات مختلفة من المخازن. وتستخدمه الإدارة لتخطيط وتنسيق النقل والتخزين والعمالة والمعدات والتدفقات المالية .

ثانياً: برنامج تنفيذ سلسلة التوريد Supply chain Executive

يقوم البرنامج التنفيذي لإدارة سلاسل التوريد بالتشغيل الأوتوماتيكي للخطوات المختلفة للمكونات الخمسة لإدارة سلاسل التوريد . وبشكل مبسط يتم ذلك إلكترونياً بدءاً من الطلبات بالمصنع وحتى الموردين اللازمين لتوفير احتياجات التصنيع للمنتجات .

ثانياً/ الشروط الأساسية لإدارة سلسلة التوريد

يجب أن تركز استراتيجيات إدارة سلسلة التوريد على **علاقات الأعمال** والتي تتصف بما يلي :

١. الأجل الطويل
٢. التعاون
٣. أن النظام مفتوح بمعنى ضرورة مشاركة المعلومات بين كل عناصر السلسلة.
٤. البحث عن نهاية لعلاقات المعاداة مع الموردين.
٥. أن يكون مدير سلسلة التوريد خبير فني متخصص وايضاً مدير علاقات حيث يركز على العلاقات الداخلية والخارجية

الشروط التفصيلية لإدارة سلسلة التوريد:

حتى تعمل إدارة سلسلة التوريد بكفاءة وفعالية يلزم توافر بعض **الشروط التفصيلية** هي:

١. رضا العميل
٢. المخزون
٣. المرونة
١. رضا العميل : **رضا العملاء** هو النتيجة النهائية المرغوبة لاستراتيجية إدارة سلسلة التوريد ، اما **الاداء النموذجي** لخدمة العميل فهو قدرة الشركة على توصيل الأوامر في الوقت المتفق عليه.
٢. المخزون : الكيانات الصناعية لديها مخزون من **الخامات والمنتجات تحت التشغيل والمنتجات التامة** ، و الان المخزون هو تعطيل لرأس المال ، ويفضل تجنب ما يعرف بالمخزون الراكد .
٣. المرونة : المرونة بصفة عامة هي القدرة على الاستجابة للتغيرات البيئية ، **وفي سلسلة التوريد** فإن المرونة في كيان واحد من السلسلة تعتمد بدرجة كبيرة على مرونة الكيانات التي يتدفق منها المخزون.

ثالثاً / عناصر إدارة سلسلة التوريد

تتمثل عناصر إدارة سلسلة التوريد في خمسة عناصر رئيسية ويتبعها بعض **العناصر الفرعية المكملة** لها والتي تحدد كفاءة العمل في سلسلة التوريد بالتفصيل وهي :

١. الخطة
٢. المصدر
٣. الصنع
٤. التسليم
٥. المردودات
١. الخطة: تعتبر **الخطة** هي الجزء الاستراتيجي في إدارة سلسلة التوريد لأن **الهدف الأساسي** هو تحقيق طلب العميل من المنتج والخدمة . **والنصيب الأكبر** من التخطيط يكون منصبا **على تطوير المصفوفة الموضوعة لرقابة وتوجيه** سلسلة التوريد حتى توصف بالكفاءة ، وتحقيق أقل تكلفة وأعلى جودة وأعلى قيمة للعملاء ، وهناك بعض العناصر التفصيلية هي :

أ- **العملاء** : أي تحديد ما هي المنتجات والخدمات التي يطلبها العملاء .

ب- **التنبؤ** : أي التنبؤ بكمية ووقت طلب العميل .

٢. المصدر : هو عملية **اختيار الموردين** اللازمين لتوصيل المنتجات والخدمات اللازمة لخلق المنتج وتقديم الخدمة ، و تحديد السعر المناسب وعمليات الشحن والمدفوعات للموردين وتحسين العلاقات مع الموردين ، وعمليات إدارة المخزون **وتشمل بعض العناصر الفرعية مثل :**

أ- **المخزون** : أي مقابلة احتياجات الطلب مع الإدارة الفعالة لتكاليف الاحتفاظ بالمخزون .

ب- **التقييم** : أي تقييم الموردين المحتملين ومن ثم تحقيق رقابة الجودة ومراعاة التسليم في الميعاد والمرونة، بالإضافة إلى **المحافظة على العلاقات مع الموردين .**

٣. الصنع : يتعلق هذا بالتصنيع ، حيث يتم **جدولة الأنشطة الضرورية للإنتاج ثم التعبئة والإعداد للتسليم**. وتعتبر هذه الخطوة أكثر الأجزاء كثافة وتقل في سلسلة التوريد حيث يتم قياس مستويات جودة المخرجات وقياس إنتاجية الموارد البشرية . وهي تضم العناصر الفرعية الآتية:

أ- **التصميم** : ويعني ذلك دمج احتياجات العملاء ، مع القدرة التصنيعية والوقت اللازم للوصول إلى السوق.

ب- **التشغيل** : وفيه يتم التركيز على مراقبة الجودة وجدولة العمل.

ج- **الموقع** : أي تحديد مواقع التسهيلات .

٤. التسليم : ويطلق عليه مصطلح Logistics أي **نظم الإمداد** ويقصد به أفضل تحرك وتخزين للمواد من خلال إدارة العمليات المتعلقة **بتنسيق** استلام الطلبات من العملاء **وتطوير** شبكة أعمال المخازن ، و **ترتيب** أسطول نقل وذلك لتوصيل المنتجات النهائية إلى العملاء ، و **وضع** نظام فعال لإعداد الفواتير واستلام المقبوضات من العملاء . تتطلب نظم الإمداد عدة عناصر حتى تكون فعالة وهي :

١. الاستجابة السريعة للأوامر من وقت تلقى الأمر وخلال الشحن وحتى تسليم الفاتورة والحصول على المستحقات المالية .

٢. تجهيز الدفعة من حيث التغليف والعلامة التجارية والطبع على الأغلفة ووضعها في بالات .

٣. التوكيد .

٤. اكتمال ودقة الأوامر - أي عدم وجود أوامر مرتجعة .

٥. المردودات : يتعلق ذلك **باستلام المردودات** من المنتجات المعيبة أو الزائدة عن حاجة العملاء ، **وتلقى** الشكاوى من العملاء فيما يتعلق بالمنتجات المسلمة إليهم والعمل على حلها .
 رابعاً / الحلول الممكنة لإدارة سلسلة التوريد

1. استراتيجية سلسلة التوريد	4. التوريد والشرء وتديبر الاحتياجات الاستراتيجية للاحتياجات	7. التعامل مع الشركاء التجاريين
2. إدارة دورة حياة المنتج	5. عمليات سلسلة التوريد	8. شبكة الأعمال التجارية
3. حلول التخطيط المتقدم	6. نظم الإمداد	9. التجارة الإلكترونية

1. استراتيجية سلسلة التوريد : هي التي تمكن المنظمات من **تحقيق التوافق بين استراتيجية الأعمال وعمليات سلسلة التوريد الحالية** ، وذلك لبناء قاعدة القيمة ، مع الأخذ في الاعتبار عنصر الوقت لتحقيق التحسينات المطلوبة وخلق القيمة المستدامة لعمليات الأعمال.
 2. إدارة دورة حياة المنتج : هي تلك التي تمكن المنظمة من التعاون مع العملاء والموردين والشركاء ، وذلك لتحقيق المشاركة في المعلومات خلال دورة حياة المنتج .
 3. حلول التخطيط المتقدم : ويساعد ذلك على التخطيط **لإدارة تدفق** المواد الخام والتنبؤ بالطلب بصورة بالدقة ، **والتخطيط** الفعال للمخزون **ووضع** جداول الإنتاج، **وفهم** ومعرفة رجال البيع والعملاء وقنوات التوزيع والعمليات **وتكامل** القدرات المختلفة بالمنظمة .
 4. التوريد والشرء والتديبر الاستراتيجي للاحتياجات يسمح ذلك **بزيادة** الشركاء والموردين الاستراتيجيين ، وكذلك **إدارة العلاقات** مع المورد بصورة أكثر نجاحاً ، **وتحقيق** انسياب عمليات المشتريات عن طريق استخدام قواعد شبكة المعلومات الدولية.
 5. عمليات سلسلة التوريد : أي التركيز على **كيفية إدارة** عملية الإنتاج بكفاءة وبأكثر اعتمادية ، **وتنفيذ** عملية التصنيع وإدارة المخزون والمخازن ، **ويساعد** ذلك على تحسين كفاءة عمليات الإنتاج ورفع جودة التصنيع وزيادة جودة المنتج النهائي .
 6. نظم الإمداد : وهي **تعيين الحدود** مع الشركاء التجاريين وذلك لإدارة القضايا الخارجية والتي تدور حول الاستراتيجية المطلوبة ، **وكذلك إدارة العمليات** عبر المهام الوظيفية والتي تشمل النقل داخل المنظمة والنقل خارج المنظمة والتوزيع المادي .
 7. التعامل مع الشركاء التجاريين : يساعد ذلك على **زيادة الثقة بين المشاركين** في سلسلة التوريد **وفي** مشاركة البيانات والتطبيقات والعمليات وذلك بوسائل تكنولوجيا شبكة "الإنترنت" ، كما تساعد على ترسيخ التكنولوجيا
 8. شبكة الأعمال التجارية : وهي **التي تحقق التكامل والتبادل التجاري** في شبكة "الإنترنت" ، هذه التبادلات **تسمح** بالتفاعل ، حيث يمكن أن **تحدث** توازن كلي لمجتمع سلسلة التوريد ، كما يساعد على **خلق** هياكل تجارية تتصف بالكفاءة .
 9. التجارة الإلكترونية : **يرتبط** مفهوم التجارة الإلكترونية ارتباطاً وثيقاً بإدارة سلسلة التوريد حيث **تسعى** الأخيرة إلى فصل الحواجز بين المنظمات والاعتماد على السرعة في اتخاذ القرارات وتقديم المنتجات وكذلك **سرعة** الاستجابة لاحتياجات العملاء ، **فهي** تعتمد على شبكات الاتصال ونظم المعلومات والتوريد الخارجي لربط أعضاء السلسلة ونقل المعلومات والمواد خلالها ، **ولذلك** تتحول التعاملات التجارية من الشكل التقليدي إلى التجارة الإلكترونية.
- ويمكن تعريف التجارة الإلكترونية بأنها استخدام الحاسب الآلي ووسائل الاتصالات المتقدمة في التعاملات اليومية للمنظمة والتي يمكن أن تؤثر على العمليات اليومية لها.
- خامساً / محفظة العلاقات بين المنظمة والموردين :
- تشمل محفظة العلاقات بين المنظمة والموردين على تفاعل عاملين هما :
- (١) الاستثمارات المحددة للمشتري:
- استثمارات ملموسة : مباني وأدوات ومعدات أو منتجات
- استثمارات غير ملموسة : مثل الأفراد أو الوقت وجهود تعليم ورفع اداء المورد أو تبادل المعلومات ، والتدريب والمعرفة اللازمة لتطوير شكل العلاقة بينهما .
- (٢) الاستثمارات الثابتة للمورد :
- استثمارات ملموسة : مثل المصنع أو موقع التوزيع "تاجر الجملة"
- استثمارات غير ملموسة : تطوير نظم المعلومات لتتواءم مع قواعد بيانات المشتري أو بروتوكول تبادل البيانات إلكترونياً
- أوجد هذا التفاعل أربعة أنماط من العلاقات يوضحها الشكل التالي :

الاستثمارات المحددة للمورد		نوع الاستثمارات	
عالية	منخفضة	عالية	الاستثمارات المحددة
شريك استراتيجي	تقليد المورد		

تقييد المشتري	تبادل تسويقي	منخفضة	للمشتري
---------------	--------------	--------	---------

- شريك استراتيجي: يقدم كلا الشريكين أصول محددة ومرتفعة القيمة للعلاقة، وهي تعتبر بمثابة التزامات حقيقية لقوة العلاقة.
 - تقييد المورد: عدم تماثل في العلاقة، يعتبر المورد كرهينة لدى المشتري في حين يستطيع المشتري التحول من عميل إلى آخر بحرية .
 - تبادل تسويقي: وفيه يقدم كل شريك تطوير لأصول خاصة بالعمل مع الطرق الأخرى، ويتمكن كل شريك في هذا الوضع من دخول السوق والتحول إلى شريك آخر بأقل تكلفة وخسارة ممكنة .
 - تقييد المشتري: عدم تماثل في العلاقة، يعتبر المشتري كرهينة لدى المورد، في حين يستطيع المورد التحول من عميل إلى آخر بحرية.
- ويتم تحديد نوع العلاقة المناسبة وفقاً لنوع المنتج المقدم والسوق الحالية وظروف المورد.

الموضوع الثالث: علاقة سلسلة التوريد بخدمة الزبون

أولاً: مفهوم وطبيعة خدمة الزبون

طبيعة خدمة الزبون:

تعتبر خدمة الزبون بمثابة العامل المهم والمؤثر بل تعد أساساً لنجاح الأعمال وتقدمها وتؤثر بشكل كبير في الحصة السوقية للمنتج أو الخدمة. كما تعتبر عاملاً مؤثراً في دورة حياة المنتج.

تمثل خدمة الزبون المرتبة الأولى في سلم أولويات المنظمات. لذا فسوف نتناول مايلي :

- خدمة الزبون - الرؤيا الحالية لخدمة الزبون - انواع خدمة الزبون

- مفهوم خدمة الزبون:

هي مقياس لفاعلية نظام التوريد وكيفية اداء عملة من حيث منفعة الوقت ، والمكان .

وهي تتضمن أنشطة أخرى لطمانينة الزبون أو خفض القلق بتحقيق متطلبات الزبون والاهتمام بالأوامر أو الطلبات والمبيعات البريدية الداعمة أو للمواد المساندة.

خدمة الزبون يمكن ان تتضمن:

- النشاط او الوظيفة المراد ادارتها مثل: معالجة الطلبات او معالجة شكاوى الزبون.
- مؤشر الاداء الفعلي مثل : قدرة شحن الطلبات بالكامل ونسبة لا تقل عن 90% من اجمالي الطلبات الواردة وخلال فترة زمنية لا تتجاوز 24 ساعة.
- جزء من اجمالي فلسفة مشتركة .
- الرؤيا الحالية لخدمة الزبون:

هي تلك العملية التي تأخذ موقعها بين المشتري، و البائع والشخص الثالث.

هذه العملية تنتج بقيمة مضافة لتبادل المنتج او الخدمة وهذه القيمة المضافة في عملية التبادل في المدى القصير هي تعامل أحادي او منفرد او في المدى البعيد كما في العلاقات التعاقدية.

- انواع خدمة الزبون :

تتضمن خدمة الزبون الاجراءات التالية:

- 1- تجديد اجراء المستندات ليتلائم مع طلب الزبون. 5- تجهيز مادة للمساعدة في تقديم مبيعات الزبون.
- 2- الشروط المالية وشروط الائتمان.
- 3- ضمان التسليم ضمن فترة زمنية معينة.
- 4- تقديم خيارات للبيع لبضائع المرسلة.
- 7- الصيانة المقنعة والمواد الاحتياطية للإصلاح.

ثانياً: سياسة خدمة الزبون:

- اذا كانت خدمة الزبون ذات تأثير هام في ثقافة المنظمة فيجب ان تخطط وتدار بكفاءة وذكاء عاليين، فمشروع برنامج خدمة الزبون يعد برنامجاً استراتيجياً، كما يعتبر قرار طويل الامد مع أهمية بلوغه وتنفيذه.
- الاستراتيجية: هي الآلية تنفيذ الاهداف وبرنامج تحقيق الخطة حيث يتم وضع الاستراتيجية الشاملة موضع التطبيق او الممارسة العملية.

العوامل الاساسية لنجاح برنامج خدمة الزبون :

1. تعهد من مجلس الادارة والادارة العليا، بشكل مثالي حيث يجب ان تأتي من المدير التنفيذي.
2. التغييرات الثقافية لضمان اعتقاد العاملين بصدق تام بأهمية الزبائن.

3. تدريب وتطوير المهارات الشخصية او الفردية بحيث يستطيع الكادر الوظيفي تنفيذ توقعات الزبون بدقة تامة.

4. الانظمة والاجراءات التي تؤمن و تضمن للشركة تقديم خدمات جيدة للزبائن.

5. خطة رئيسية تفصيلية تبين التغيرات الداخلية وكيفية النهوض بالتوقعات المستقبلية للزبون.

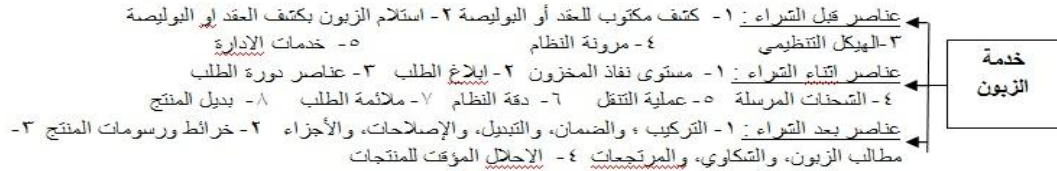
عناصر خدمة الزبون:

تصنيف عناصر خدمة الزبون الى:

١ - عناصر قبل الشراء

٢ - عناصر اثناء الشراء

٣ - عناصر بعد الشراء



قواعد خدمة الزبون :

وخدمة الزبون ليس لها تعريف واحد محدد، لذا يرا الناس ان لها ثلاث قواعد كالآتي:

1- خدمة الزبون كنشاط 2- خدمة الزبون كمقياس اداء 3- خدمة الزبون كفلسفة .

1- خدمة الزبون كنشاط: هذا المستوى ينظر لخدمة الزبون كمهمة محددة لان المنظمة يجب ان تنجز اعمالها لإشباع حاجات الزبون.

2- خدمة الزبون كمقياس اداء: هذا المستوى يؤكد على ان خدمة الزبون لها علاقة تبادلية مع مقاييس اداء محددة او معينة **كالنسبة المئوية لتسليم الطلبات بوقتها و هي كاملة او تامة وعدد الطلبات المعالجة بحدود قبولها او إنهاؤها وكذلك فإن هذا المستوى يعزز القناعة الفعلية للزبون كالخدمة المقدمة من قبل المنظمة .**

ج- خدمة الزبون كفلسفة: هذا المستوى يُنشط خدمة الزبون ليوثر قناعة الزبون من خلال اعلى مستويات خدمة الزبون.

هذا المشهد يظهر في العديد من المنظمات المعاصرة والتي تؤكد على الجودة وادارة الجودة .

ثالثاً: العلاقة بين اللوجستيات وعناصر مفهوم الزبون

(1) اللوجستيات وخدمة الزبون

ترتبط خدمة الزبون باللوجستيات بأربع ابعاد رئيسية هي:

أ-الوقت ب- الاعتمادية ج- الاتصالات د- الملائمة .

أ- الوقت: هو وقت دورة الطلب بالنسبة للبائعين الذين لهم تطلعات مستقبلية لخدمة الزبون، ومن جانب اخر فالمشتريين او الموردين يعطون الوقت اهتماما كبيرا خاصة فترة التوريد، وعناصر الوقت قد تشمل التالي:

١ . وقت تنفيذ الطلب: وهو الوقت الذي ينفذ فيه الطلب من بدايته حتى نهايته.

٢ . وقت معالجة الطلب: هو الوقت الذي تتم فيه معالجة الطلب من قبل البائع لجعل طلب الزبون جاهزا للشحن.

٣ . وقت تهيئة الطلب: هو وقت التعبئة والتغليف لغرض الشحن.

٤ . وقت شحن الطلب: يمتد من لحظة تهيئة المواد للنقل حتى التفريغ المواد لدى المشتري.

(ب) الاعتمادية : غالبا ما تكون الاعتمادية بالنسبة للزبون اكثر اهمية من فترة التوريد فالزبون فإذا كانت فترة التوريد ثابتة فإن الزبون يكون باستطاعته ان يخفض مستوى المخزون الى الحد الأدنى .

(ج) الاتصالات : ان وسائل الاتصالات تعد ذات اهمية قصوى واساسية في تلبية حاجات الزبائن.

(د) الملائمة : الملائمة هي طريقة اخرى لمستوى خدمة الزبون

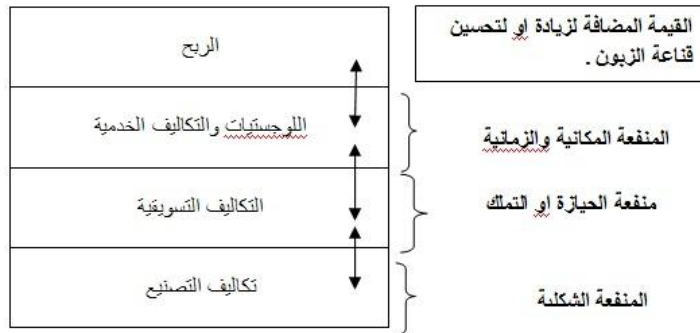
من جهة نظر العمليات اللوجستية فهي امتلاك مقاييس لبعض مستويات الخدمة بحيث تطبق تلك المقاييس على جميع الزبائن بشكل مثالي .

رابعاً: خلق قيمة الزبون

الهدف الحقيقي لأي عمل هو رفع قيمة تلك الاعمال للمساهمين او القائمين عليها ، وخاصة عندما تسهم الاعمال في خلق الميزة التنافسية عن طريق خلق مجهزين مفضلين للزبائن.

هذا الاجراء يحقق للزبون ميزة تنافسية اكبر ومنفعة اعلى ، الا انه قد يخلق ما يعرف بالقيمة المضافة والشكل التالي

يوضح القيم التي تضاف الى المنتج.



خامساً: إدارة العلاقات مع الزبون:

إدارة العلاقة مع الزبون هي استراتيجية واسعة الاداء الشركة المصممة على تحقيق افضل الارباح والايادات و تحقيق اعلى قناعة للمستهلك عن طريق التركيز على مفاهيم محددة وتحليل دقيق لمجاميع الزبائن. لتنفذ نظام ادارة علاقة الزبون يجب على الشركات ان تلتزم بنموذج التركيز على الزبون، وعملية التركيز على الزبون هي فلسفة ادارية داخلية أشبه بمفهوم التسويق، العوامل المحددة لشكل استراتيجية ادارة خدمة الزبون هي:

- ولاء الزبون.
- قناعة الزبون.
- ادراك الزبون.

أ - ولاء الزبون: هو مفهوم ذاتي يؤدي الى اطالة تفضيل الزبون لمنتج الشركة وتكراره الشراء منه ويستخدم كدلالة عن ذلك الولاء ، **فقناعة المستهلك** تلاحظ كوظيفة لخلق **قيمة الزبون** من خلال نوعية الخدمة او المنتج المقدم من الشركة

ب - قناعة الزبون: هي اكثر قدرة على اعطاء مستويات عالية من الخدمة، وعندما تعطى المنظمة قيمة لموظفيها او العاملين لديها، فان ذلك سينعكس على اداء اولئك العاملين ليقدّموا افضل ما لديهم من خدمة للزبائن.

ت - إدراك الزبون: هي التقسيمات المختلفة **لإدراك الزبائن للقيمة**، حيث يجمع الزبائن على عدة عناصر افتراضية **لقيمة المنظمة** من خلال وجهه نظرهم .

ث - وادارة علاقة الزبون: هي عملية واسعة للشركة تركز على التعليم ومعرفة الزبون وقوة نفوذه.

الفصل الرابع: الجودة ومطابقة التوريد مع الطلب

أولاً: تحديد وإدارة الجودة

١ . مفهوم نظام ادارة الجودة الشاملة

هو "تفاعل مدخلات مثل الافراد و الاساليب والسياسات والاجهزة، لتحقيق جودة عالية للمخرجات".

أي انه توليفة فلسفية ادارية شاملة مع مجموعة من الادوات والمداخل لأغراض التطبيق

2.المبادئ الاساسية لفلسفة الجودة الشاملة:

1- التركيز على رضى المستهلكين من المخرجات.

2- المساهمة الجماعية و فرق العمل.

3- التحسينات المستمرة على نوعية العمليات والمخرجات.

3. البنية التحتية لنظام الجودة الشاملة:

نقصد بالبنية التحتية لنظام الجودة الشاملة: انظمة الادارة الاساسية التي تساعد المنظمة في تطبيق **المبادئ الحيوية** لإدارة الجودة الشاملة :

4.المبادئ الحيوية الإدارة الجودة الشاملة:

1-القيادة 2-التخطيط الاستراتيجي 3-إدارة البيانات والمعلومات 4-العمليات الإدارية

5-إدارة التوريد 6-إدارة الموارد البشرية

مفهوم الجودة:

" مجموعة الخصائص والمفردات للسلع والخدمات التي تعتمد على مقدرتها في ارضاء الحاجات المحدودة للعملاء".

5-الخطوات العامة لتنفيذ ادارة الجودة الشاملة:

أ. التنظيم ب. الالتزام الإداري ج. تغيير الثقافة

أ. التنظيم : تعتبر الحاجة الى اعتماد تنظيم الادارة الجودة الشاملة على مستوى المنظمة بالكامل من الامور البالغة الاهمية.

ب. الالتزام الإداري : ان قبول تنفيذ منهج ادارة الجودة الشاملة يتطلب تطوير وقيادة نظام جديد للإدارة، خاصة في المراحل المبكرة من عملية تنفيذ النظام، فمن الممكن تحقيق بعض النجاحات من دون وجود خطط فاعلة...، الا انه يصعب تحقيقها من دون الالتزام الإداري مع ضرورة تطوير سلوك إيجابي للإدارة .

ج. تغيير الثقافة: ان الحاجة الى تغيير الثقافة الى احدى القيم التي يعتمد عليها فريق العمل ومرونتها تعتبر من الامور الحيوية في عملية تنفيذ ادارة الجودة الشاملة.

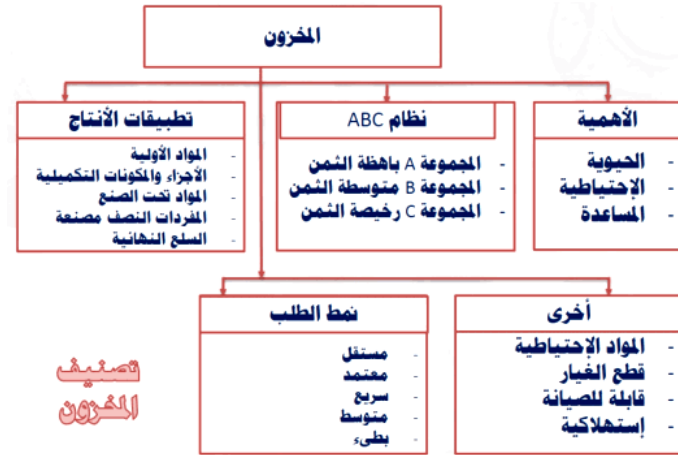
وتظهر مقاومة تغيير الثقافة في مقاومة تنفيذ نظام ادارة الجودة الشاملة وذلك بسبب عدم التعرف او التعامل مع هذا النظام الجديد والنتائج المتوقعة من تطبيقه.

العوامل المؤدية الى تحسين الجودة :

- ١) التركيز على دراسات وابحاث السوق والمبيعات بالإضافة الى البحث والتطوير.
- ٢) رفع كفاءة هندسة العمليات وتصميم المنتج مما يؤدي الى الحصول على التصميم الافضل للمنتج .
- ٣) الشراء وعملية اختيار الموردين للحصول على المواد والاجزاء ذات الجودة العالية.
- ٤) رفع كفاءة هندسة الانتاج وكذلك تصميم الاعمال.
- ٥) تفعيل دور ادارة الافراد لغرض تامين المهارات المناسبة.
- ٦) ادارة الانتاج ومسؤولياتها في تامين التدفق المنتظم للعمليات والمواد.
- ٧) تفعيل عمليات الفحص والتفتيش للمنتجات والخدمات.
- ٨) العمل على خدمة المستهلك لضمان جودة عالية من خدمات التسويق.

ثانياً: مطابقة التوريد مع الطلب

- 1- المدخل: لقد ادى تطوير الاساليب الحديثة من البرمجيات في ادارة المواد الى تقليل مدة التوريد واختزال مستويات المخزون ، وقد نتج عن جميع هذه الامور التغيرات الجذرية في ادارة المواد والموجودات.
- الموجودات "القيمة او الكمية من المواد الاولية والاجزاء والوحدات والمفردات الاستهلاكية والمواد تحت الصنع بالإضافة الى الوحدات التامة الصنع الذى يحتفظ بها بالمخزون لتلبية الحاجات المستقبلية".
2. تصنيف الموجودات المخزنية
- أ : التصنيف من حيث الاهمية : تعنى اهمية المفردة في المعدة او الماكينة من حيث التشغيل والاداء حيث تصنف الى:
- 1- المفردات الحيوية.
- 2- المفردات الاحتياطية
- 3- المفردات المساعدة
- ب : التصنيف من حيث معدلات الطلب : تعنى توزيعات الطلب على قطع الغيار استنادا الى الطلب الكلى خلال فترة زمنية معينة مثل الاسبوع او الشهر او السنة وهنا تصنف قطع الغيار الى:
- 1- مواد ذات معدلات الطلب العالية
- 2- مواد ذات معدلات الطلب المنخفضة
- ج : التصنيف من حيث قيمة المخزون:
- المجموعة أ : هي المفردات ذات القيمة العالية (الباهظة) والتي تشكل عادة 60-70% من القيمة الكلية للمخزون.
- المجموعة ب: هي المفردات ذا القيمة المتوسطة الثمن والتي تشكل عادة 20-30% من القيمة الكلية للمخزون.
- المجموعة ج: هي المفردات الرخيصة الثمن والتي تشكل عادة 10-20% من القيمة الكلية للمخزون.



ثالثاً: مصادر المعلومات والتوريد

١. مستويات مصادر التوريد :يوجد نوعين من مستويات مصادر التوريد هما المستوى الاستراتيجي والمستوى المرحلي/ التشغيلي.

أ- المستوى الاستراتيجي لمصدر التوريد : ويتعلق بالإدارة العليا في المنظمة ويمتاز بالقرارات البعيدة الامد ذات الصلة بالمفردات الاستراتيجية التي تحقق معدلات ربحية عالية وبمعدل مخاطرة عال للموردين من جهة والمفردات التي تمثل نقطة الاختناق والتي تحقق معدلات ربحية ادنى وبمعدل مخاطر عال للتوريد من جهة اخرى.

ب- المستوى التشغيلي لمصادر التوريد

والتي تتعلق بالقرارات ذات المستوى الإداري الأدنى ذات الصلة بالمفردات غير الحرجة التي تمتاز بمعدلات ربحية عالية ومستويات متدنية من مخاطرة.

تصنيف مصادر المعلومات:-

- مصادر المعلومات الاستراتيجية.

- مصادر المعلومات المرحلية والتشغيلية.

- مصادر المعلومات للقرارات الاستراتيجية:

هي تلك المعلومات التي تهتم المستويات العليا في المنظمة وتستخدم في عملية صنع القرارات الاستراتيجية للامد البعيد.

- مصادر المعلومات للقرارات المرحلية والتشغيلية:

تهتم القرارات ذات المستوى الأدنى والمتعلقة بالمفردات ذات الربحية العالية والمنخفضة المخاطرة في ان واحد،وتعتبر هذه المفردات عادة غير حرجة.

2-مصادر المعلومات:من الممكن تصنيف مصادر المعلومات إلى المصادر التالية:

1-تحليل ظروف السوق 2- الإتجاهات 3-معدل أداء المورد 4-تقدير المورد 5-مصادر التوريد رابعاً: اختيار السعر المناسب للشراء

1- مفهوم السعر هو: "قيمة السلعة او الخدمة التي تقاس بالوحدة النقدية المعيارية المستخدمة".وبمعنى اخر، فان السعر يعنى "المفاضلة ما بين عرضين لقيمة معينه معروضة من قبل موردين او اكثر".

يمكن ان يمتاز الطلب بمرونة قليلة مقابل السعر في الحالات التالية:

*وجود بدائل قليلة (او محدودة).

*وجود ما يسمى المشترون الذين يمتازون بالبطيء في اجراء التسعير بعاداتهم الشرائية والبحث عن مصادر بديلة للتوريد.

*المشترون الذين لا يستطيعون مواجهة تحديات السعر الاعلى.

2-اتفاقيات السعر : تعتبر عملية التفاوض من اجل الحصول على السعر المناسب من اهم وظائف ادارة الشراء في البحث عن الموردين الكفاء ومن جهة اخرى، فان المورد يناقش الامور التالية عند التفاوض في عقد الصفقات:

(١) الموقف في السوق والذي يتحدد من الموقف الاحتكاري.

(٢) طبيعة الطلب من المنتج.

(٣) ما هو مستوى السوق.

(٤) اسعار المنافسين بصورة عامة.

(٥) حاجة المورد الى ادارة العروض المحالة في السوق.

(٦) القيمة الاقتصادية للمشتري في الامد الطويل.

يدرس المشتري الاسعار من خلال النقاط التالية:-

(١) موقف المشتري في السوق.

(٢) مستوى المخاطرة المرافق لعملية الشراء وطريقة التسديد.

(٣) عدد الموردين في السوق وامكانية الحصول على المنتجات.

(٤) الاسعار التي يتعامل بها المنافسون.

(٥) العلاقة ما بين السعر والقيمة بمفهوم الميزة التنافسية.

(٦) الفترة الزمنية التي يجرى الاتفاق عليها بالسعر.

3- تحليل السعر : تعنى عملية تحليل السعر على الامور التالية:

(١) خبرة المشتري في مجال التكلفة والمعتمدة على المفردات التي تم شراؤها سابقا من قبل الموردين القانونيون او الوسطاء.

(٢) تقديرات الكلفة التي تهىء عادة من قبل اقسام التكلفة لدى المشتري وتقديراتهم.

(٣) المعلومات والبيانات المقدمة من قبل المورد.

يستخدم عادة نوعان من معاملات السعر هما المعاملات البسيطة والموزونة حيث نوضحهما باختصار في الاتي :

- أ- المعاملات البسيطة: تحسب المعاملات البسيطة للتغيرات في السعر خلال المدة الزمنية العينية للمفردات الواحدة مثل السكر او الارز او النفط الخام
- ب- المعامل الموزون للسعر: يستخدم المعامل الموزون للسعر في الحالات التي يكون فيها اكثر من مادة او مفردة مراد شراؤها.

الفصل الخامس: اللوجستيات وإدارة الشراء واختيار وتقييم الموردين

أولاً: انواع المنتجات والسلع

(1) المنتجات الصناعية

هي المنتجات التي تشتري من قبل المنظمات **لأغراض الإنتاج**، حيث يمكن تقسيمها الى المجاميع الفرعية التالية:

أ- المعدات والمكانن الرأسمالية او الوحدات الرأسمالية الاستثمارية.

ب- مواد الانتاج.

أ- الوحدات الرأسمالية الاستثمارية:

هي تلك المفردات من الاصول الثابتة وتشمل **المعدات والاجهزة الصناعية والمكتبية بالإضافة الى ادوات الانتاج، ومعدات النقل** على اختلاف انواعها **والاثاث والملاحق** وغيرها.

- السلع الرأسمالية

- الاصول الرأسمالية

- النفقات الرأسمالية

- السلع الرأسمالية

وتأخذ نمط الاصول الثابتة المستخدمة في انتاج السلع.

- الاصول الرأسمالية

تستخدم لتوليد العوائد من ادخار الكلف ،

- النفقات الرأسمالية

هي تلك النفقات الموجهة نحو شراء الاصول الانتاجية الملموسة.

ب- مواد الانتاج

تقسم عادة مواد الانتاج الى ثلاث فئات هي:

١. المواد الخام

2. المواد نصف المصنعة والمواد تحت الصنع

3. الأجزاء والمكونات والوحدات المجهزة

1. المواد الخام:

هي المواد الاولية التي تورد مباشرة من الحقول الزراعية والصناعية مثل المواد والاشخاب والنفط الخام.

2. المواد نصف المصنعة والمواد تحت الصنع:

وهي المواد المنتجة التي اجريت عليها بعض العمليات الانتاجية حيث حققت القيمة المضافة.

3. الأجزاء والمكونات والوحدات المجهزة:

هي المفردات التامة الصنع كمخرجات لاحد المصانع وتكون اجزاء ومكونات ووحدات مجمعة كمدخلات لمصانع اخرى.

ثانياً: المدخل الى المشتريات

- (1) مفهوم المشتريات: هي عملية الشراء و تعتبر معظم هذه العمليات من المسؤوليات المباشرة لقسم المشتريات.
- (2) المشتريات والقدرة المكتسبة للربح: تنفق المنظمات الصناعية كمعدل حوالى 50% من مبيعاتها في شراء المواد الخام والمكونات والاجزاء والمواد التموينية ، وهذا كله يعطى لوظيفة المشتريات الامكانية الهائلة في أن تلعب دورا كبيرا في زيادة الارباح.

(3) اهداف المشتريات : تقسم اهداف المشتريات الى اربعة مجموعات وهى:-

* الحصول على السلع والخدمات بالكمية والجودة المطلوبتين.

* الحصول على السلع والخدمات باقل الاسعار.

* التأكد من الحصول على افضل خدمة ممكنة والتوريد من قبل المورد.

* تطوير العلاقات مع مورد السلع وكذلك البحث عن الموردين الذين يتمتعوا بقدرات كبيرة.

4- دورة المشتريات: تحتوى دورة المشتريات على الخطوات التالية:

(١) استلام طلبات الشراء وتحليلها.

(٢) اختيار الموردين.

- ٣) تحديد السعر الصحيح.
- ٤) اطلاق (او اصدار) امر الشراء.
- ٥) المتابعة للتحقق من تلبية مواعيد الاستلام.
- ٦) استلام السلع وقبولها.
- ٧) المصادقة على قوائم شحن المورد لغرض تسديدها.
- أ- استلام وتحليل الطلبات : يقوم الشخص المسؤول بإصدار طلب المواد حسبما الخطأ والذي يخول ادارة المشتريات بالبدء بعملية الشراء وإصدار امر الشراء.
- ب- اختيار الموردين: تعتبر مهمة اختيار الموردين والتعرف عليهم من المسؤوليات الضرورية لإدارة المشتريات.
- ج- العروض المقدمة : الطلب المحرر الذي يحتوى على جميع المفردات ويرسل الى عدد كاف من الموردين للتأكد من امكانية استلام العدد الكافي والمعتمد من العروض.
- د- تحديد السعر المناسب: هي مسؤولية ادارة المشتريات التي تكون مرتبطة باختيار الموردين.
- هـ- اصدار امر الشراء: امر الشراء هو العرض الرسمي للشراء.
- و- المتابعة والتوريد: ان ادارة المشتريات تكون مسؤولة عن التحقق من ان المورد قد ورد السلع في الوقت المحدد لها.
- ز- استلام وقبول السلع: عندما تستلم السلع، يقوم قسم الاستلام بفحص السلع وذلك للتحقق من انها قد أرسلت وفق المواصفات المحددة بأمر الشراء وكذلك الكميات الصحيحة ولا توجد اية اضرار في الشحنة المستلمة.
- ثالثاً: تحديد المواصفات؛ وتشمل النقاط التالية:
- 1-متطلبات الكمية : أي تحديد الكمية المطلوبة لأهميتها كبيرة كعامل مؤثر لتصميم السلعة وتحديد مواصفاتها و طريقة تصنيعها.
- 2- متطلبات السعر : السعر هو القيمة الاقتصادية من وجهة نظر المشتري لقاء شراءه للمفردة.
- 3- المتطلبات الوظيفية : وتتعلق بالاستخدام النهائي وكذلك بالأداء المتوقع من المفردة.
- 4- المواصفات الوظيفية والجودة : ترتبط المواصفات الوظيفية بصورة كبيرة مع الجودة، وتوجد اربعة مراحل للوصول الى مواصفة المستخدم وهي.
- أ - تخطيط الجودة والمنتج.
- ب - تصميم الجودة والمنتج.
- ت - الجودة والتصنيع.
- ث - الجودة والاستخدام.
- رابعاً: توصيف المواصفة الوظيفية
- 1- التوصيف بواسطة العلامة التجارية :
- كثيراً ما تستخدم طريقة التوصيف بالعلامة التجارية في المستودعات ومحلات التجزئة وكذلك في التصنيع مع امكانية استخدام الطرق الاخرى.
- 2- التوصيف بحسب المواصفة :
- تستخدم العديد من الطرق في توصيف المنتج وهي تشمل على واحد او اكثر من الامور التالية:
- الخصائص او الصفات الفيزيائية او الكيماوية.
- مواد وطرق التصنيع.
- الاداء.
- 3- مصادر المواصفة :
- يوجد عادة مصدرين رئيسين للمواصفات هما:
- أ- مواصفات المشتري: تكون عادة المواصفات التي يضعها المشتري غالية التكلفة وباهظة الثمن مقارنة مع المنتجات الاخرى.
- ب- المواصفات المعيارية: يجرى تطوير المواصفات المعيارية التي تمثل نتائج الدراسات والجهود المكثفة التي تبذلها عادة الحكومات ومراكز البحث والتطوير.
- خامساً: اختيار الموردين
- 1- مصدر التوريد: انواع مصادر التوريد هي:
- أ- المصدر القاعده: يعنى وجود مصدر واحد فقط، وذلك بسبب امتياز الاختراع والمواصفات الفنية والمواد الاولية.
- ب- المصدر المتعدد: اي استخدام اكثر من مورد واحد في توريد المفردة.
- ج- المصدر المنفرد او المصدر الواحد: يعنى القرار المبرمج التي تتخذها المنظمة في اختيار المورد الواحد لتوريد المفردة عندما يكون هناك عدد من الموردين لتلك المفردة.

2- عوامل اختيار المورد توجد العديد من العوامل التي تستخدم بالإضافة الى عوامل الجودة والخدمة والسعر في اختيار المورد وهي:

- أ- المقدرة الفنية: وتعنى هل يمتلك المورد المقدرة الفنية لصنع المنتج او توريده بحسب المواصفات المطلوبة.
- ب- القدرات التصنيعية: وتعنى امكانية المورد وقدرته على تلبية المواصفات التي يحددها المشتري في السلعة.
- ج- المعولية او الاعتمادية: وتعنى اختيار المورد على اساس مكانته وقوته المالية ودرجة ثباته.
- د- خدمات ما بعد البيع: يتوجب على المورد ان يمتلك القدرات الكفيلة لتقديم خدمات ما بعد البيع.
- هـ- موقع المورد: من المفيد أن يكون موقع المورد قريب من موقع المشتري او على الاقل يملك بعض المخزون القريب من المشتري.

سادساً: تحديد الاسعار

1- اسس التسعيرة

يستخدم احيانا مصطلح السعر العادل في توصيف ماذا يجب ان يدفع لقاء المفردة المشتراه. ويستخدم في ذلك بصورة واسعة اسلوب تحليل التكاليف للوصول الى **نقطة التعادل** حيث يصنف هذا الاسلوب التكاليف الى تكاليف ثابتة واخرى متغيرة.

أسلوب نقطة التعادل:

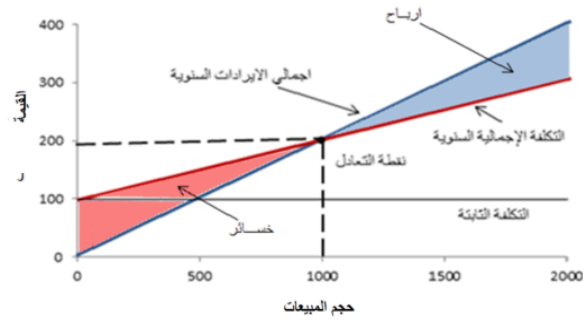
التكلفة الكلية = التكلفة الثابتة + التكلفة المتغيرة الإجمالية

= التكلفة الثابتة + (التكلفة المتغيرة للوحدة × كمية المفردات)

متوسط تكلفة الوحدة = التكلفة الكلية / كمية المفردات

الربح = (سعر المفردة) (الكمية) - التكلفة الثابتة + (التكلفة المتغيرة للوحدة)(الكمية)

نقطة التعادل هي النقطة التي يتعادل يتساوى عندها التكاليف الكلية مع الإيرادات الكلية



مثال: تبلغ التكلفة الثابتة لتصنيع مبلغ (5000) ريال والتكلفة المتغيرة (6.50) للوحدة الواحدة. المطلوب:

(أ) أوجد التكلفة الكلية ومتوسط تكلفة تصنيع الكمية البالغة (1000) وحدة.

(ب) اذا كان سعر البيع هو (15) ريال للوحدة، فما هي **نقطة التعادل**؟

الحل : التكلفة الكلية = التكلفة الثابتة + (التكلفة المتغيرة للوحدة × كمية المفردات)

$$\text{التكلفة الكلية} = 5000 + (1000 \times 6.5)$$

$$= 6500 + 5000 = 11500 \text{ ريال}$$

متوسط تكلفة الوحدة = التكلفة الكلية / كمية المفردات

$$= 11500 / 1000$$

$$= 11.50 \text{ ريال}$$

نقطة التعادل:

حيث انه عند نقطة التعادل يكون

الإيرادات الكلية = التكاليف الكلية

فإننا نفرض ان عدد الوحدات المباعة = x وحيث أن

الإيرادات الكلية = التكاليف الكلية

سعر الوحدة × عدد الوحدات = التكاليف الكلية

$$15x = 11500$$

$$x = 11500 / 15$$

x = 766.7 وحدة

وتظهر نقطة التعادل عندما تصل كمية المبيعات الى (766.6 وحدة او 767) وحدة تقريباً.

2- التفاوض حول الاسعار: نمط المنتج ونوعه عامل مهم في مدخل التفاوض ، وتوجد عادة اربعة فئات من المنتجات وهى:

- أ- المنتجات الشائعة: وهى المواد الاولية والخامات مثل النحاس والفحم والحبوب واللحوم والمعادن.
- ب- المنتجات النمطية: يقوم الكثير من الموردين بتوريد هذه السلع ، أي بالإمكان الحصول عليها من العديد من الموردين.
- 3- المفردات ذات القيمة الصغيرة: ان المفردات ذات القيمة القليلة مثل المواد الاحتياطية ومواد الصيانة ومواد التنظيف والتي تمثل المشتريات ذات القيم الصغيرة حيث تعتبر الاسعار التفاوضية هدفاً صغيراً.
4. المفردات بحسب الطلب: تحتوى هذه الفئة من المواد على المفردات التي يتم تصنيعها وفقاً للمواصفات او وفقاً لطلبات المستهلك من العديد من المصادر.

الواجب الاول

السؤال 1

..... هي تتابع من المنظمات والتي يتم تضمينها في الإنتاج والتسليم للمنتج والخدمة، حيث يبدأ التتابع من الموردين الرئيسيين للمواد الخام ويمتد نطاقه في كل الطرق وحتى العميل النهائي.

أ-إدارة سلسلة التوريد.

ب-سلسلة التوريد.

ج-سلسلة القيمة.

د-سلسلة الطلب.

السؤال 2

يبدأ ----- في السلسلة من النقطة التي يتم فيها تسليم مخرجات المنظمة للعميل الحالي وتنتهي مع العميل النهائي في السلسلة.

أ-عنصر التوزيع.

ب-عنصر التوريد.

ج-عنصر الطلب.

د-كل ما سبق.

السؤال 3

تسمح الأمثلة بتحسين أداء سلسلة التوريد بالشركة في عدة مجالات متنوعة هي: تخفيض تكلفة التوريد، و-----.

أ-تحسين الربح الحدى للمورد.

ب-زيادة كفاءة التوزيع.

ج-عائد أفضل على الأصول.

د-لا شيء مما سبق.

السؤال 4

هناك عدة أمور تدفع المنظمات إلى ضرورة تبني منهج إدارة سلاسل التوريد وهي: -----.

أ-الحاجة إلى تحسين المنتجات.

ب-الحاجة لرفع مستويات الشراء الداخلي.

ج-الحاجة لتخفيض تكاليف الشراء.

د-زيادة أهمية التجارة الإلكترونية.

السؤال 5

يساعد هذا البرنامج المنظمات في تعظيم العوائد المحققة عن طريق تعظيم استخدام تلك المنظمات للموارد اللازمة للتوريد وذلك بمساعدة تكنولوجيا المعلومات.

أ-برنامج تخطيط الاحتياجات من التوزيع.

ب-برنامج تخطيط موارد المنشأة.

ج-برنامج تخطيط الاحتياجات من المواد.

د-لا شيء مما سبق.

السؤال 6

تتمثل عناصر إدارة سلسلة التوريد في خمسة عناصر رئيسية ويتبعها بعض العناصر الفرعية المكمل لها والتي تحدد كيفية العمل في سلسلة التوريد بالتفصيل وهي: الخطة والمصدر و-----.

أ-الصنع.

ب-التسليم.

ج- المردودات.

د-كل ما سبق.

السؤال 7

تعتبر هذه الخطوة أكثر الأجزاء كثافة وثقل في سلسلة التوريد حيث يتم قياس مستويات جودة المخرجات وقياس إنتاجية الموارد البشرية.

أ-التصميم.

ب-التشغيل.

ج- الموقع.

د-الصنع.

السؤال 8

إن نظم الإمداد تتطلب عدة عناصر حتى تكون فعالة وهي: التوكيد و-----.

أ-تجهيز الدفعة من حيث التغليف والعلامة التجارية.

ب-الاستجابة السريعة للأوامر.

ج- اكتمال ودقة الأوامر.

د-كل ما سبق.

نوع الإستثمارات		الاستثمارات المحددة للمورد	
		منخفضة	عالية
الاستثمارات المحددة للمشتري	عالية		(11)
	منخفضة		

السؤال 9

الشكل أعلاه يوضح محفظة علاقات الموردين والمنظمة والذي يوضح أربعة أنماط من العلاقات، والرقم (11) يوضح-----.

أ-تقيد المورد.

ب-تقيد المشتري.

ج- شريك استراتيجي.

د-تبادل تسويقي.

نوع الإستثمارات		الاستثمارات المحددة للمورد	
		منخفضة	عالية
الاستثمارات المحددة للمشتري	عالية	(12)	
	منخفضة		

السؤال 10

الشكل أعلاه يوضح محفظة علاقات الموردين والمنظمة والذي يوضح أربعة

أنماط من العلاقات، والرقم (12) يوضح-----.

أ-تقيد المورد.

ب-تقيد المشتري.

ج- شريك استراتيجي.

د-تبادل تسويقي.

11: تشمل التسهيلات: التنبؤ، الشراء، إدارة المخزون، إدارة المعلومات، تأكيد الجودة، الجدولة، الإنتاج، التوزيع، التسليم وأخيراً خدمة العميل.

صح

خطأ

12: من المبادئ الستة لإدارة سلسلة التوريد: تقسيم العملاء إلى مجموعات متميزة اعتمادا على حاجتهم للخدمة وتطوير سلسلة التوريد لخدمة هذه الشرائح المربحة.

صح

خطأ

الواجب الثاني

السؤال 1

الاستراتيجية هي الآلية لتنفيذ الاهداف وبرنامج تحقيق الخطة ولغرض ان يكون برنامج خدمة الزبون برنامجا ناجحا هناك خمسة عوامل يجب ان تؤخذ بالاعتبار كونها اساسية، ومنها: تعهد من مجلس الادارة والادارة العليا، -----
أ-التغيرات التنظيمية.
ب-تدريب وتطوير المهارات الإدارية او التنظيمية.

ج-الانظمة والاجراءات.

د-كل ما سبق.

السؤال 2

خدمة الزبون ليس لها تعريف واحد محدد، فخدمة الزبون يعتقد الناس ان لها قواعد وهي كالاتي: -----
أ-خدمة الزبون كنشاط.
ب-خدمة الزبون كمقياس اداء.
ج-خدمة الزبون كفلسفة.

د-كل ما سبق.

السؤال 3

تسمح الأمثلة بتحسين أداء سلسلة التوريد بالشركة في عدة مجالات متنوعة هي: تخفيض تكلفة التوريد، و-----
أ-الوصول السريع.
ب-الثقة.

ج-الاتصالات.

د-كل ما سبق.

السؤال 4

تقوم فلسفة إدارة الجودة الشاملة على المبادئ الأساسية التالية: -----
أ-التركيز على رضى المستهلكين من المخرجات.
ب-المساهمة الجماعية و فرق العمل.
ج-التحسينات المستمرة على نوعية العمليات والمخرجات.

د-كل ما سبق.

السؤال 5

هنالك الكثير من الخطوات التي يتوجب دراستها عند تنفيذ نظام ادارة الجودة الشاملة، والتي تشمل على الاتي: -----
أ-تغيير السلوك التنظيمي.

ب-التنظيم.

ج-التصميم والانظمة.

د-كل ما سبق.

السؤال 6

يناقش المورد الامور التالية عند التفاوض في عقد الصفقات: الموقف في السوق والذي يتحدد من الموقف الاحتكاري، وطبيعة الطلب من المنتج و -----
أ-ما هو النصيب السوقي.

ب-اسعار المنافسين بصورة خاصة.

ج-حاجة المورد الى ادارة العروض الموجهة للمشتري.

د-القيمة الاقتصادية للمشتري في الامد الطويل.

السؤال 7

هي تلك المفردات من الاصول الثابتة وتشمل المعدات والاجهزة الصناعية والمكتبية بالإضافة الى ادوات الانتاج، ومعدات النقل على اختلاف انواعها والاثاث والملاحق وغيرها.
أ-السلع الرأسمالية.
ب-الاصول الرأسمالية.

جـ الوحدات الرأسمالية الاستثمارية.

د- النفقات الرأسمالية.

السؤال 8

ترتبط المواصفات الوظيفية بصورة كبيرة مع الجودة، وتوجد اربعة مراحل للوصول الى مواصفة المستخدم وهي:

تخطيط الجودة والمنتج، و-----.

أ- تصميم الجودة والمنتج.

ب- الجودة والتصنيع.

جـ الجودة والاستخدام.

د- كل ما سبق.

السؤال 9

القيمة أو الكمية من المواد الأولية والأجزاء والوحدات والمفردات الاستهلاكية والمواد تحت الصنع بالإضافة الى الوحدات التامة الصنع التي يحتفظ بها بالمخزون لتلبية الحاجات المستقبلية.

أ- مستويات المخزون.

ب- المفردات الحيوية.

جـ المفردات الاحتياطية.

د- الموجودات.

السؤال 10

هي المفردات ذات القيمة العالية (الباهظة) والتي تشكل عادة 60-70% من القيمة الكلية للمخزون.

أ- المجموعة (أ).

ب- المجموعة (ب).

جـ المجموعة (ج).

د- المجموعة (د).

السؤال 11

خدمة الزبون يمكن ان تتضمن الاداء الفعلي او الحقيقي لمؤشر أداء معين كقدرة شحن الطلبات بالكامل ومن أصل 80% من أجمالي الطلبات الواردة وخلال فترة زمنية لا تتجاوز الـ 24 ساعة.

صواب

خطأ

السؤال 12

يعنى مفهوم الجودة: " مجموعة الأسس والمبادئ المتبعة لإنتاج السلع والخدمات التي تعتمد على مقدرتها في ارضاء حاجات ورغبات العملاء».

صواب

خطأ