

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة طاهري محمد

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

## محاضرات واعمال موجهة في

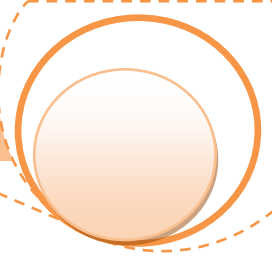
مادة

# الامداد التجاري

من إعداد الدكتورة :

بن علي أمينة

السنة الجامعية: 2021/2020



المطبوع موجه الى طلبة السنة اولى  
ماستر مقاولاتية

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة طاهري محمد

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

محاضرات و اعمال موجهة في

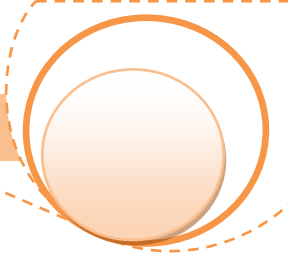
مادة

## الامداد التجاري

من إعداد الدكتورة :

بن علي أمينة

السنة الجامعية: 2021/2020



## قائمة المحتويات

الفصل الأول: مفاهيم عامة حول الامداد.
تمهيد .
أولاً: مفهوم الامداد.
ثانياً: تعريف الامداد.
ثالثاً: عناصر الامداد.
رابعاً: فوائد الامداد.
خامساً: أنواع الامداد .
الفصل الثاني : مبادئ عامة حول سلسلة الامداد.
تمهيد.
أولاً: مفهوم و تعريف سلسلة الامداد.
ثانياً: مستويات سلسلة الامداد..
ثالثاً: مصطلحات مقترنة بسلسلة الامداد
رابعاً: أهمية سلسلة الامداد.
خامساً: أشكال سلسلة الامداد.
الفصل الثالث : ادارة سلسلة الامداد .
تمهيد.
أولاً: <u>تعريف ادارة سلسلة الامداد</u> .
ثانياً : أهمية وفوائد إدارة سلسلة الامداد.
ثالثاً : معايير قياس أداء سلسلة الامداد .
رابعاً :المكونات الرئيسية لنظام إدارة سلسلة الامداد.
خامساً: عناصر العمل في سلسلة الامداد .



### الفصل الرابع : وظيفة الشراء

تمهيد .

أولا: تعريف وظيفة الشراء .

ثانيا: أهداف و اهمية وظيفة الشراء .

ثالثا: سياسات الشراء .

رابعا: طرق الشراء .

خامسا: اجراءات الشراء .

### الفصل الخامس : وظيفة التخزين

تمهيد .

اولا : تعريف وظيفة التخزين .

ثانيا: مسؤوليات وظيفة التخزين و اختصاصاتها.

ثالثا : أهمية وظيفة التخزين.

رابعا : دورات المخزون .

خامسا : المركبات الاساسية للمخزون .

### الفصل السادس : وظيفة الانتاج و النفل

تمهيد .

اولا : تعريف الانتاج .

ثانيا: مكونات نظام معلومات الإنتاج.

ثالثا نظام مراقبة المخزون و تخطيط الانتاج .

رابعا : وظيفة النقل في الامداد.

خامسا : معايير المفاضلة بين وسائل النقل

## الامداد التجاري

الفصل السابع : نظم المعلومات الخاصة بالامداد

تمهيد .

اولا : تعريفات نظام المعلومات الإدارية.

ثانيا : أهمية نظام المعلومات الإدارية .

ثالثا : نظم معلومات سلسلة الامداد .

رابعا : البرامج المستخدمة في إدارة سلسلة الامداد

خامسا : الانظمة الحديثة في الامداد.

نماذج امتحانات .

الفصل الأول: مفاهيم عامة حول الامداد.
تمهيد .
أولاً: مفهوم الامداد.
ثانياً: تعريف الامداد.
ثالثاً: عناصر الامداد.
رابعاً: فوائد الامداد.
خامساً: أنواع الامداد .

تمهيد :

كما نعلم كلنا ان اي مفهوم يحتاج الى ضبط للمصطلحات الاساسية التي تقترن به وترتيب الافكار التي من خلالها يمكن فهم الموضوع و بالتالي جاء الفصل الاول يعالج أهم العناصر الأساسية التي تحوم حول مصطلح الامداد بصفة عامة وذلك وفقاً للخطوة التالية :

1. مفهوم الامداد .
2. تعريف مصطلح الامداد.
3. عناصر الامداد .
4. فوائد الامداد .
5. أنواع الامداد .

**اولا : مفهوم الامداد :**

فيما يتعلق بالمفهوم الجديد، فلا تزال حالة عدم الدقة تكتنف تعريف وميدان الإمداد، فأصل كلمة الإمداد "Logistique" يختلف عن الاصل اليوناني (logistikos) "نسبة لفكر المنطق"، والفعل "loger"، واللذان يعنيان "حساب، نسبة"، حيث أن المعني الشائع للإمداد هو "جانب من الفنون العسكرية التي تسمح بمعالجة مشاكل التموين وتنقلات الجيوش"، إذن كلمة الإمداد مستعارة من المفردات العسكرية، لتأتي مرحلة الانتقال للميدان المدني، حيث تم تطبيقها في الأعمال التجارية، حيث تعبر عن مجموعة الأساليب والوسائل التي تنظم التشغيل والعمليات.<sup>1</sup>

وللأهمية القصوى لمفهوم الامداد ، فانه تعددت الرؤى في تحديده ، واختلفت عن بعضها البعض ، وذلك من باحث إلى آخر وفقا لميدان بحثه ، أوحى الفترة التي وقع فيها البحث . إذ نجد كلمة الامداد في جميع المجالات: كالامداد العسكري ، التجاري ، البيولوجي ..... الخ. بالإضافة إلى أن مفهوم الامداد يعتبر من العمليات التي عرفها الإنسان منذ القدم، وذلك لان مفهوم الامداد يعتبر تنظيم لمد المنظمة بما تحتاجه من مواد بالإضافة الى كيفية تصريف تلك المواد . فالامداد بوجه عام يقصد به عمليات التنسيق التنظيمي والاستراتيجي لوظائف الأعمال المعتادة وتخطيط هذه الوظائف داخل الشركة ومن خلال مجموعة أعمال داخل سلسلة الإمداد من أجل تحسين الأداء طويل المدى للشركات بشكل منفرد وللسلسلة التزويد ككل.<sup>2</sup>

كما يعتبر الإمداد على انه مجموع العناصر المتفاعلة لتتجرم التسيير المستمر لتدفقات المعلومات، والتدفقات المادية للعمليات ، و هذا المفهوم الأساسي ضروري في التنظيم المثالي للإمداد من المورد الأول إلى المستهلك النهائي.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Danial tixier, Hervé mathe, Jacques Colin, La logistique d'entreprise, 2ème édition, (Paris : Dunod, 1996). P : 5.128

<sup>2</sup> دليل إدارة سلسلة الإمداد. محفوظة 09 يوليو 2017 على موقع واي باك مشين.

<sup>3</sup> Gianpaolo Ghiani, Gilbert Laporte, Roberto Musmanno, Introduction to Logistics : Systems Planning and Control, (England : JohnWiley & Sons Ltd, 2003). P: 5.

## الامداد التجاري

ويشمل مفهوم الامداد على عدة عناصر متداخلة تهدف أساسا إلى تسيير أداء معين ، أو هيكل ، أو نظام بأفضل وجه . ولتعدد هذه العناصر نجد خلط كبير بين مفهوم الامداد ومفهوم اللوجستيك .

و الجدول التالي يوضح الفروقات الأساسية بين المفهومين .

الجدول رقم 01 : الفرق بين مفهوم اللوجستيك ومفهوم الامداد .

الامداد	اللوغستيك	
يُعرف بتنسيق وإدارة أنشطة سلسلة التوريد باسم إدارة سلسلة التوريد.	عملية دمج حركة وصيانة البضائع داخل وخارج المنظمة هي اللوجيستية.	المفهوم العام
إدارة سلسلة التوريد هو مفهوم حديث.	مفهوم الخدمات قديم جدا عن مفهوم الامداد	تطور المفهوم
المؤسسات التي تتبع امداد يجب ان تكون مترابطة فيما بينها	المؤسسات التي تدعم لوجستيك معين غير مترابطة بالضرورة	المفهوم التطبيقي
ميزة تنافسية	رضا الزبون	الهدف

المصدر : من اعداد الاستاذة .

**ثانيا : تعريف مصطلح الامداد :**

يعتبر الامداد مصطلح اخذ من الكلمة اليونانية (logos) والفرنسية (loger) ويقابل هذه الكلمة بالالمانية (logos/verstand) ويعني النقل ويستعمل (logik) في الادب والرياضيات ايضا.

استعمل هذا المصطلح في مفردات القوات المسلحة وجاء في ذلك الحين (loger) وتعني التوطين، واستعمل في عمليات النقل والتموين للثكنات العسكرية في القرن التاسع عشر، واول استعمال له في العلم الاداري في منتصف الخمسينيات ليدل على (النقل، التخزين، والتفريغ والتحميل )

اما مفهوم نظام الامداد - فهو نظام الانسيابية بين عناصر الانتاج -فيما بينها- وبين الزبون ويضمن تدفق المواد والطاقة والانتاج وانسيابها من دون حدوث انقطاع او تكدؤ في العمل، وهو مقارب لمصطلح التوزيع المادي (Physical Distribution).<sup>4</sup>

**ثالثا : تطور مصطلح الامداد :**

نلاحظ من خلال الجدول أن وظيفة الإمداد تظهر كمفهوم عرضي، بمعنى تأخذ بعين الاعتبار التأثير على التدفقات المادية من المنبع إلى المصب وفقا للخطوات المتبعة في مستوى أي وظيفة، هذا المفهوم العرضي يجعل إدراج وظيفة الإمداد أكثر سهولة كهيئة واحدة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

<sup>4</sup> [http://www.uobabylon.edu.iq/uobcoleges/lecture\\_view.aspx?fid=9&depid=4&lcid=85443](http://www.uobabylon.edu.iq/uobcoleges/lecture_view.aspx?fid=9&depid=4&lcid=85443)

الجدول رقم 02 : تطور المصطلحات .

نظام الإنتاج			
تدفقات النقل والتوزيع	التدفقات المادية داخل المصنع	التدفقات التموينية	
إمداد	إدارة الإنتاج	إدارة التموين	المصطلحات التقليدية
↔	↔	↔	
إمداد النقل - توزيع	الإمداد الصناعي	الإمداد التمويني	الاتجاه الحالي للمصطلحات
↔	↔	↔	
الإمداد الشامل			

Loïc malinge, La logistique : Nouvelle fonction de l'entreprise, cours

المصدر :

LEA, 2006. P :5

[http://.com/MASTER1/LOGISTIQUE/La\\_Logistique\\_nouvelle\\_fonction.docx](http://.com/MASTER1/LOGISTIQUE/La_Logistique_nouvelle_fonction.docx)

**رابعاً : اسباب ظهور الامداد .**

هناك عدة عوامل وأسباب ساعدت على ظهور الامداد في الأعمال الإدارية،

كمصلح إداري وليس عسكري أو رياضي، ومن بين هذه الأسباب نذكر ما يلي :

- الخبرات العسكرية: لقد ظهر مفهوم الامداد أساساً في المنظمات العسكرية وبصفة خاصة خلال الحرب العالمية الثانية التي شهدت أكبر وأدق عمليات الامداد العسكري.<sup>5</sup>

- تطور مفهوم التحليل الكلي لعناصر التكلفة: يقوم هذا المفهوم على تحليل عناصر تكاليف الأنشطة المرتبطة ببعضها البعض، حيث ساعد التحليل الكلي لعناصر التكلفة اللوجستية على مزج أنشطة اللوجستيك المختلفة<sup>6</sup>.

- تطور مدخل النظم: إن مدخل النظم لا يعتمد على التخصص كأساس لتكوين الوظائف، وإنما يعتمد في تكوين هذه الأخيرة على تجميع الأنشطة ذات علاقات الارتباط القوية. ولقد ساهم هذا المدخل بشكل مباشر في حصر مختلف الأنشطة المرتبطة بعملية تدفق المواد ووضعها داخل إطار إداري موحد وهو الإطار الخاص بإدارة الامداد.<sup>7</sup>

- تغير أنماط الاستهلاك : أصبح المستهلكون يطالبون بنوعيات متعددة من السلع وذلك مروراً من السلع الغذائية وحتى السيارات. هذا أدى إلى زيادة عدد المنتجات البديلة لخدمة نفس الطلب وبالتالي زيادة حجم المخزون ..

<sup>5</sup> محمد عبد العليم صابر، إدارة اللوجستيات، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية: مصر، 2008، ص 18

<sup>6</sup> نهال فريد مصطفى، جلال إبراهيم العبد، إدارة اللوجستيات، الدار الجامعية، الإسكندرية: مصر، 2004-2005 ص 24.

<sup>7</sup> نفس المرجع السابق ، ص 24 .



## الامداد التجاري

- الاهتمام بمستويات الخدمة المقدمة للمستهلك: أدى هذا الاهتمام إلى اتجاه رجال التسويق والإنتاج نحو نظام الامداد لتقديم أفضل مستوى ممكن من الخدمة بأقل تكلفة إجمالية<sup>8</sup>.
- الاهتمام بتنظيم قنوات التوزيع: انتشرت الدراسات التي اهتمت بقنوات التوزيع وما يرتبط بها من اعتبارات خاصة بالوقت و المكان ودرجة الخطر. وساعدت هذه الدراسات على إظهار أهمية توحيد وتجميع الجهود المرتبطة بتدفق السلع المختلفة سواء الواردة إلى المنشأة أو الصادرة منها<sup>9</sup>.
- الثورة الاقتصادية وثورة تكنولوجيا المعلومات: ثورة المعلوماتية و الاتصال واثرها في تدفق المعلومات المختلفة على كافة الأصعدة و المتعلقة بالقنوات التسويقية او التوزيعية (تدفق للأسفل ) او المتعلقة بالتجهيز المادي ( التدفق للأعلى ) الامر الذي ساعد حتما في تطوير مفهوم الامداد ، الامر الذي اعطى لهذا المفهوم السرعة في الانتشار ومحاولة تطبيقه مع ما تتماشى به مصالح المؤسسات .
- ظهور التحالفات : ادى ظهور مثل هذه الشركات على الصعيد الدولي الى ظهور ما يسمى بالادارة المرنة لشبكات التوريد او التجهيز مما ادى الى تصنيع و انسيابية عالية في تدفق المنتجات الى الاسواق المختلفة .اضافة الى محاولة الشركات بناء شبكة لقيمة الزبون و ذلك باقامة علاقات طيبة معه ضمن مفهوم تسويق العلاقة مع الزبون .

والاسباب الحديثة وراء العمل بمفهوم الامداد و محاولة تطبيق استراتيجياته حصرها

Rolf في مايلي :<sup>10</sup>

<sup>8</sup> محمد عبد العليم صابر، إدارة اللوجستيات، مرجع سابق، ص 17.

<sup>9</sup> نهال فريد مصطفى، جلال إبراهيم العبد، إدارة اللوجستيات، مرجع سابق، ص 25

<sup>10</sup> محمود جاسم الصميدعي ، ادارة التوزيع بمنظور متكامل ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، عمان ، 2019 ، ص 359 .

## الامداد التجاري

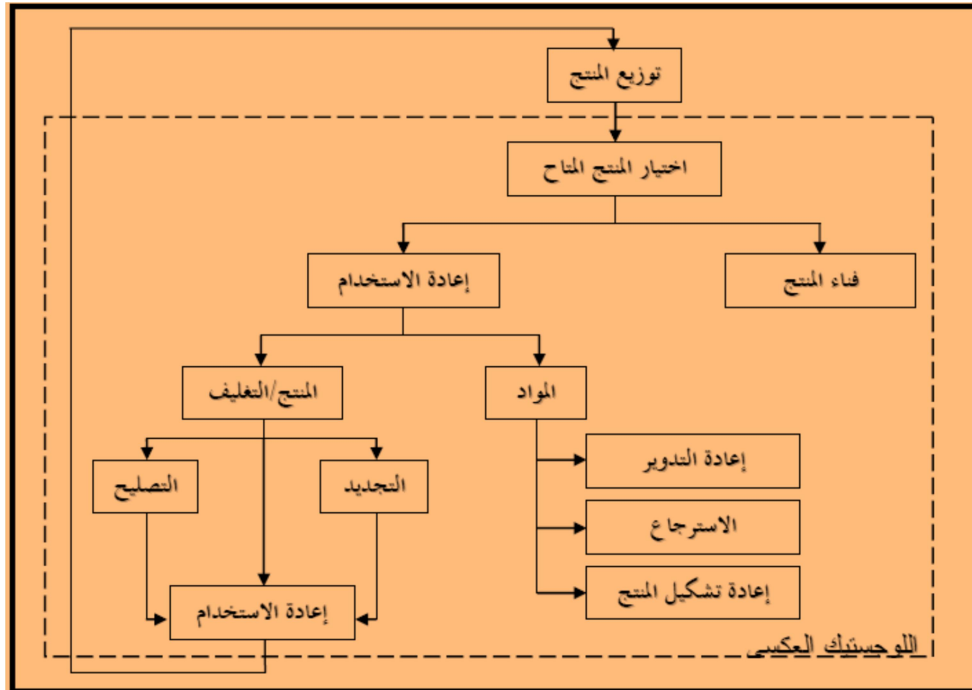
- ادارة علاقة الزبون .
  - ادارة خدمات الزبون
  - ادارة الطلب .
  - ايجاد الطلب .
  - تصنيع ادارة التدفق (للاسفا و للاعلى).
  - تطوير المنتجات .
  - ادارة العائدات .
  - تزويد المستهلك او الزبون بالمعلومات اللازمة التي يحتاجها .
  - ادارة التغيير وذلك للاستجابة للتغيرات السريعة داخل الاسواق وادارة طلبيات عمليات التشغيل في الوقت المناسب (J.I.T) .
  - كفاءة الاستجابة لطلب الزبون
- خامسا : أنواع الامداد .**

يمكن التفريق بين عدة أنواع مختلفة للإمداد و هذا حسب اختلاف طبيعتها و أهدافها :

- إمداد التموين : يسمح هذا الإمداد بتوفير المواد الأولية اللازمة لأنشطة المصانع و المراكز الإنتاجية .
- إمداد التموين العام : يسمح هذا الإمداد بجلب المواد المختلفة اللازمة لأنشطة المؤسسات الخدمية و الإدارات (مستلزمات المكاتب مثلا) .
- الإمداد للإنتاج: وهو يخص بصفة مباشرة العملية الصناعية (الإنتاج) ويتطلب بإنجاز تسيير المشتريات، نقل مواد أولية وتخطيط، ويتعلق كذلك بتسيير المخزونات والمخازن وفقا لتخطيط تخزين المنتجات التامة الصنع في مخازن التجزئة وهذا الأخير يمثل النقطة الأساسية للقيام بعمليات التوزيع.
- إمداد التوزيع: يتعلق بإمداد المستهلكين النهائيين باحتياجاتهم من المواد و السلع من قبل الموزعين و يتم ذلك إما في محلات البيع الشخصية أو الأسواق التجارية الكبيرة .

- إمداد الدعم : يظهر هذا النوع اكثر في الميدان العسكري غير أنه قد يمتد إلى ميادين أخرى مثل : ميدان الطيران، الطاقة، الصناعة،... و يقوم بتنظيم كل ما هو ضروري من أجل استمرار عمل أي نظام معقد.
- الإمداد المدعم: يتعلق أساسا بوظيفة خدمات ما بعد البيع والصيانة والهدف الرئيسي هو التفكير في تدفقات المعلومات على غرار التنظيم أو التخطيط وعمليات التسويق (تخزين، نقل) وعمليات الإنتاج (تقديم المنتجات ، ترتيب وتهيئة المنتج) وعمليات التوزيع (نقل وتسليم) .
- إمداد او نشاط خدمة ما بعد البيع: يقترب مفهوم هذا الإمداد من الإمداد المدعم غير أن هناك فرق بينهما يتمثل في أن هذا النشاط يتم على مستوى الأسواق بيع المنتجات و تستعمل غالبا "إدارة الخدمات" لتشير إلى قيادة هذا النشاط .
- الإمداد العكسي: يهتم هذا الإمداد بالتدفقات التي تكون من الزبائن إلى الموردين أوالمنتجين والمتمثلة في المواد المستردة ، غير مباعة، او المرسله للتصليح إضافة إلى الفضلات التي يجب التخلص منها بصفة عقلانية.
- تم تعريف اللوجستيك العكسي على أنه عملية التخطيط، التنفيذ، والرقابة على المواد الخام، المنتجات تحت الصنع والتامة الصنع، والمعلومات من نقطة الاستخدام إلى نقطة المنشأ، بهدف استئناف أو خلق قيمة مع ضمان الاستخدام الفعال للموارد وتأثيراتها على البيئة .
- كما يعبر الامداد العكسي على العملية التي يتم بواسطتها المصنع قبول منتجات معيبة بصورة منتظمة أو أجزاء مرسله من نقطة الاستهلاك لإعادة تدويرها، تجديدها أو التصرف فيها".
- و يمر الامداد العكسي بأربعة مراحل، تتمثل في: نقطة الدخول، التجميع ، الفرز والاختيار المتاح. كما هو موضح في الشكل التالي .

## الامداد التجاري



الشكل رقم 01 : مراحل الامداد العكسي .

المصدر : عبد العزيز بن قيراط، أداء وجودة الخدمات اللوجستية ودورها في خلق القيمة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة قلمة، السنة الجامعية 2009-2010 ص22.

و الشكل الموالي يوضح مخطط لانواع الامداد الشائعة اكااديميا .



الشكل رقم 02 : انواع الامداد .

المصدر : من إعداد الأستاذة .

## الامداد التجاري

### العمل الموجه رقم 01 في مادة الامداد التجاري .

1. اعطي مفهوما مختصرا للامداد .

مفهوم الامداد : (موضحا الكلمات المفتاحية ) 2 نقطة

2. وضح في مخطط بسيط انواع الامداد . 8 نقطة

3. وضح بعض الاسباب الاساسية لظهور الامداد . (3 نقاط)

-  
-  
-

5- وضح مراحل تطور مفهوم الامداد التجاري. 4 نقاط

الميدان الادب و الفلسفة

المفهوم المنطق

## الامداد التجاري

وضح الفرق بين :

الامداد و التوزيع :
الامداد العادي و الامداد الشامل :
امداد الدعم و الامداد المدعم :

## الامداد التجاري

### تصحيح العمل الموجه رقم 01 في مادة الامداد التجاري .

1. اعطي مفهوما مختصرا للامداد .

مفهوم الامداد : (موضحا الكلمات المفتاحية ) .

فالامداد بوجه عام يقصد به :

مجموع العناصر المتفاعلة لتترجم التسيير المستمر لتدفقات المعلومات، والتدفقات المادية للعمليات

2. وضح في مخطط بسيط انواع الامداد . 8 نقطة

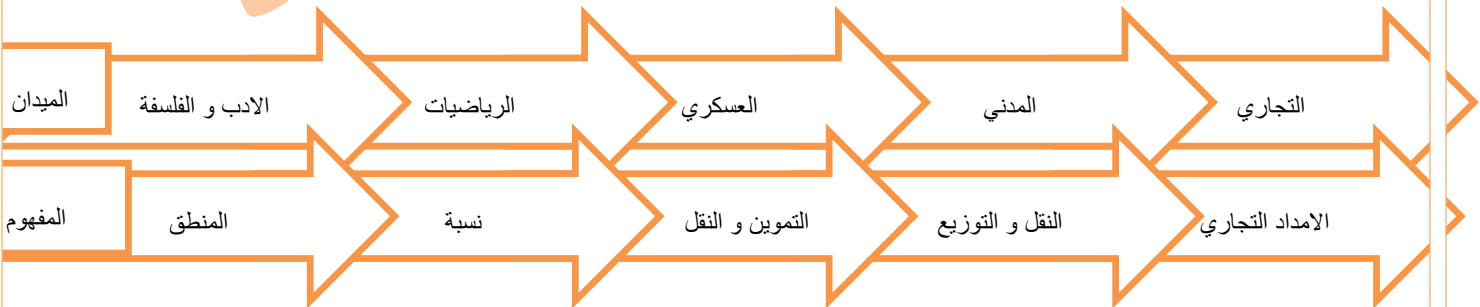


3. وضح بعض الاسباب الاساسية لظهور الامداد . (3 نقاط)



4- مراحل تطور مفهوم الامداد التجاري. 4 نقاط

امينة





## 5- وضح الفرق بين :

الامداد و التوزيع : الامداد اوسع من التوزيع .
الامداد العادي و الامداد الشامل : الامداد العادي لايشمل انسيابية المعلومة مع السلعة المادية او الخدمة المقدمة انما الشامل يضم انتقال السلعة و تدفق المعلومة .
امداد الدعم و الامداد المدعم : امداد الدعم يكون للخدمات المرفقة الداعمة لعملية الانتاج كخدمات محطات البنزين و الامداد المدعم يكون خاص بالخدمات المرافقة لعملية التصنيع و لا تدخل كمادة خام كمستلزمات المكاتب مثلا .

# مراجع الفصل الاول

- دليل إدارة سلسلة الإمداد. محفوظة 09 يوليو 2017 على موقع واي باك مشين.
- عبد العزيز بن قيراط، أداء وجودة الخدمات اللوجستية ودورها في خلق القيمة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة قالمة، السنة الجامعية 2010-2009
- محمد عبد العليم صابر، إدارة اللوجستيات، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية: مصر، 2008.
- محمد عبد العليم صابر، إدارة اللوجستيات، مرجع سابق، ص 17.
- محمود جاسم الصميدعي ، ادارة التوزيع بمنظور متكامل ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، 2019 .
- نهال فريد مصطفى، جلال إبراهيم العبد، إدارة اللوجستيات، الدار الجامعية، الإسكندرية: مصر، 2004-2005.
- Danial tixier, Hervé mathe, Jacques Colin, La logistique d'entreprise, 2ème édition, (Paris : Dunod, 1996.128 .
- Gianpaolo Ghiani, Gilbert Laporte, Roberto Musmanno, Introduction to Logistics : Systems Planning and Control, (England : JohnWiley & Sons Ltd, 2003).
- [http://www.uobabylon.edu.iq/uobcoleges/lecture\\_view.aspx?fid=9&depid=4&lcid=85443](http://www.uobabylon.edu.iq/uobcoleges/lecture_view.aspx?fid=9&depid=4&lcid=85443)

**الفصل الثاني : مبادئ عامة حول سلسلة الامداد.****تمهيد.****أولاً: مفهوم و تعريف سلسلة الامداد.****ثانياً: مستويات سلسلة الامداد..****ثالثاً: مصطلحات مقترنة بسلسلة الامداد****رابعاً: أهمية سلسلة الامداد.****خامساً: أشكال سلسلة الامداد.****تمهيد :**

ظهر مصطلح إدارة سلاسل الامداد لأول مرة عام 1989 وفي العام 1990 وضع الأكاديميون ولأول مرة مصطلح إدارة سلاسل الامداد وهو منطلق يفسر الاختلافات في المداخل التقليدية لإدارة انسيابية أو تدفق المواد وما يرافقها من انسيابية أو تدفق للمواد وكذلك تدفق المعلومات.

وقد تزايدت أهمية إدارة سلسلة الامداد (SCM) منذ أوائل تسعينات القرن العشرين على الرغم من أن هذا المفهوم تم طرحه في بداية عقد الثمانينات وقد تم اشتقاق هذا الأسلوب من الحقيقة القائلة بوجود تبعيات بين المستويات في القنوات من نقطة الانطلاق إلى نقطة الاستهلاك ( Lambert,1998 ) ، حيث تشير نقطة الانطلاق في إدارة سلاسل الامداد إلى الموردين أو الشركات المصنعة في حين أن نقطة الاستهلاك تشير إلى المستهلكين والعملاء أو المستخدمين النهائيين في سلسلة الامداد ( Min and Mentzer, 2000)

**أولاً: مفهوم سلسلة الامداد.**

غالبا ما تعرف إدارة سلسلة الامداد بأنها " الخطوات المتعاقبة للإنتاج والتوزيع لمنتج معين من المنبع إلى المصب أي من موردي موردي المنتجين إلى غاية زبائن الزبائن"<sup>1</sup>.

إن المدخل المسمى بإدارة سلسلة الامداد قد أولى الاهتمام بموردي الموردين وزبائن الزبائن، هذا ما يعني سلسلة طويلة من العمليات التي لو تم التحكم فيها وإدارتها بعناية لصارت كعامل من العوامل الرئيسية في زيادة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية المتبنية مثل هذا النوع من المداخل.

وهناك من يعتبر أن الكتابات العلمية والمتعلقة بميدان إدارة سلسلة الامداد قد أغنت هذا الميدان بتعاريف متعددة كل منها يعالج جهة متعلقة بإدارة سلسلة الامداد. فمن بين تلك التعاريف ما قدمه<sup>2</sup> (Handfield and Nichols) حيث اعتبر أن سلسلة الامداد تشمل كل الأنشطة المجتمعة معا بدءا بتدفق وتحويل السلع من الحالة الأولى والمتمثلة في المواد الأولية، وذلك عبر مراحل ناجحة إلى المستهلك النهائي، مع ضرورة كون هذه الأنشطة متعلقة بتدفق المعلومات. إذ إن المعلومات والموارد تتحرك على طول سلسلة الامداد ذهابا وإيابا أو بالأحرى عموديا وأفقيا.

كما تم تعريفها على أنها: "تصميم، صيانة وتشغيل عمليات الامداد من أجل تلبية حاجات المستخدم النهائي"<sup>3</sup>.

<sup>1</sup>Yves pinor & Michel fender, 2008. LOGISTIQUE, PRODUCTION, DISTRIBUTION . soutien, 5eme édition, DUNOD, paris, p.05.

<sup>2</sup>Handfield, R. B., Nichols E. L. 1999. INTRODUCTION TO SUPPLY CHAIN MANAGEMENT. New Jersey: Prentice Hall.

James B. Ayers. 2001. HAND BOOK OF SUPPLY CHAIN MANAGEMENT, Printed in the United States of America, p07.

## الامداد التجاري

كما عرف مجلس إدارة الأعمال اللوجيستية بالولايات المتحدة الأمريكية في سنة 1962 الإمداد على أنه: "تلك العمليات الخاصة بتخطيط وتنفيذ ورقابة التدفق والتخزين الكفاء والفعال للمواد الخام والسلع النهائية والمعلومات ذات العلاقة وذلك من مكان الإنتاج إلى مكان الاستهلاك بغرض تحقيق متطلبات إرضاء العملاء"<sup>4</sup>.

إدارة سلسلة الامداد هي عبارة عن نظام يشمل مجموعة من الأشخاص، المعلومات، الأنشطة والموارد تتشارك من أجل خلق منتج ومن ثمة نقله إلى الزبائن.<sup>5</sup>

كما تعرف إدارة سلسلة الامداد على أنها إدارة علاقات مصادر المواد الخام مع الموردين وقنوات توزيع الخدمات مع الزبائن لتقديم أفضل قيمة للعملاء وبأقل تكلفة على مستوى سلسلة الامداد ككل.<sup>6</sup>

هذه التعريفات توضح الأهمية الكبيرة لإدارة سلسلة الامداد حيث تم اعتبارها كسلسلة من العمليات المتكاملة التي تبدأ من مورد الموردين وتنتهي عند زبائن الزبائن، حيث تتخلل هذه العمليات المتكاملة نظام معلومات ومجموعة من الأنشطة (المتتمثلة في: التخطيط، التنفيذ، الرقابة، التنظيم، التدفق، التحويل، التصنيع، التصميم، الصيانة، التوزيع) والتي تسمح بطريقة متكاملة في خلق منتجات بأقل تكلفة وأحسن جودة.

<sup>4</sup> عبد الرحمن ادريس، مقدمة في إدارة الأعمال اللوجيستية، الامداد والتوزيع المادي، الاسكندرية، الدار الجامعية، 2006، ص20.

<sup>5</sup> David J. Ketchen, Jr. , William Rebarick, G. Tomas M. Hult, David Meyer, op.cit. p236.

<sup>6</sup> Martin christopher 2005. LOGISTICS AND SUPPLY CHAIN MANAGEMENT, creating value-adding networks, pearson education, Geart Britain, third edition, p05.

### ثانيا: مستويات سلسلة الامداد:

يستوجب على الشركات في أي سلسلة توريد اتخاذ قرارات فردية وجماعية، وذلك مع الأخذ بعين الاعتبار تحركاتها في خمس مستويات محددة لشكل ومضمون سلسلة الامداد<sup>7</sup>:

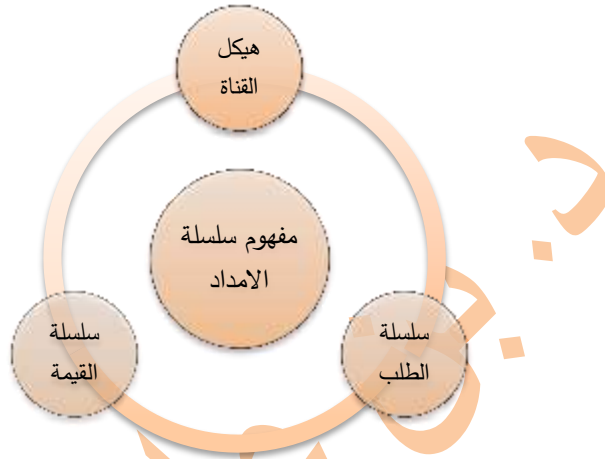
- الإنتاج: ما هي المنتجات المطلوبة في السوق؟
- المخزون: ما هي المخزونات التي يجب الاحتفاظ بها على مستوى كل مرحلة في سلسلة الامداد؟
- الموقع: أين يجب أن تكون مرافق الإنتاج والتخزين في الموقع المناسب؟
- النقل: كيف يتم تحريك المخزون من موقع إلى آخر؟
- معلومات: كم هو قدر المعلومات التي ينبغي جمعها وكم قدر المعلومات الواجب مشاركتها؟

<sup>7</sup>Michael H. Hugos. 2006. ESSENTIALS OF SUPPLY CHAIN MANAGEMENT, United States of America, John Wiley & Sons, Inc, second edition, p05.

**ثالثا: المصطلحات مقترنة بسلسلة الامداد.**

مجل المصطلحات التي يقترن مفهومها بمفهوم سلسلة الامداد ممثلة في الشكل

التالي :



الشكل رقم 03 : المصطلحات المقترنة بمفهوم الهيكل الامدادي .

المصدر : من إعداد الأستاذة .

**هيكل القناة :**

عرف ((Bowers ox and Closs,1996 هيكل القناة بأنه هيكل الوحدات داخل الشركة المشتركة ووكلاء الشركة وتجار الجملة والتجزئة الذين من خلالهم يتم تسويق سلعة أو منتج أو خدمة كما يشير المصطلح الى انه ارتباط او رابطة ما بين نقاط البدء ونقاط النهاية .

**سلسلة القيمة :**

ويشار اليها احيانا بسلسلة التوريد ، والمصطلح يعكس مفهوم ان القيمة تضاف للمنتجات والخدمات اثناء تقدمها او عبر السلسلة .

وسلاسل القيمة او التوريد هي تجميع لمنظمات اعمال منفصلة ، كما انها تتكون من عنصرين لكل منظمة هما : عنصر التوريد وعنصر الطلب.

يبدا عنصر التوريد مع بداية السلسلة وينتهي مع العمليات الداخلية بالمنظمة .

## الامداد التجاري

ويبدأ عنصر الطلب في السلسلة من النقطة التي يتم فيها تسليم مخرجات المنظمة للزبون الحالي وتنتهي مع الزبون النهائي في السلسلة.<sup>8</sup>

و الشكل التالي يبين ذلك .



### الشكل رقم 04 : سلسلة القيمة

المصدر : حشروف فاطمة الزهراء، صحراوي بن شبيحة ، كاملي محمد ، استراتيجية الامداد(اللوجستيك ) في العمليات التجارية الدولية ، مجلة الحوار المتوسطي ، ديسمبر 2017 . ص ص 161-181 .

### سلسلة الطلب:

فهى المبيعات والتوزيع كجزا من سلسلة القيمة . ويكرر (Hinterhuber,2002) أن التنسيق الحيوى لسلسلة القيمة هو طريقة لخلق القيمة والاستحواز عليها ، عن طريق هيكله وتنسيق الأنشطة التى كانت منفصلة فى السابق بالأسواق ، وان الروابط التى تخلق شبكة واحدة من الأنشطة بصورة فعالة لأداء العمليات الداخلية بغرض تطوير الأعمال التى تخلق بصورة أساسية أسواق جديدة.

<sup>8</sup> حشروف فاطمة الزهراء، صحراوي بن شبيحة ، كاملي محمد ، استراتيجية الامداد(اللوجستيك ) في العمليات التجارية الدولية ، مجلة الحوار المتوسطي ، ديسمبر 2017 . ص ص 161-181 .



رابعاً: عناصر سلسلة الامداد.

حلقات أو عناصر سلسلة الإمداد هي خمسة<sup>9</sup>:

1. المشتريات Procurement

2. التصنيع Manufacturing

3. التوزيع Distribution

4. النقل Logistics

5. البيع Sales .

وتتمثل اساسا في الشكل التالي:



الشكل رقم 05 : عناصر سلسلة الامداد

المصدر : من إعداد الأستاذة .

<sup>9</sup> <http://sc4free.blogspot.com/2016/07/blog-post.html>

المشتريات هي الحلقة المسؤولة عن إيجاد المواد الخام ذات الجودة العالية اللازمة للتصنيع بأقل سعر. هذه الحلقة على اتصال دائم مع موردين المواد الخام لذا تسعى بأن تكون العلاقات بين الحلقتين استراتيجية طويلة الامد. يستفاد من العلاقات الاستراتيجية مع الموردين في تنسيق توفير مواد الخام الى المصنع عند الحاجة بدل من تخزينها في مستودعات ترفع من تكاليف سلسلة الإمداد. بالإضافة، هذه العلاقات تخدم الشركة في عملية تصميم منتجات جديدة يستفاد منها في خبرات الموردين في مواد الخام و وفرتها واسعارها .

حلقة التصنيع يتم فيها تحويل المواد الخام إلى منتج نهائي قابل للاستهلاك. مسؤوليات المصنع تكمن في إيجاد خط انتاج متصل يخلو من العمليات غير ذات القيمة و إنتاج منتجات ذات جودة عالية. عدم تعثر الإنتاج من أهم مسؤوليات مدير للتشغيل . بعد التصنيع، تبدأ حلقة توزيع المنتج الى مناطق تواجد المستهلكين تنقل البضائع من المصانع إلى مراكز التوزيع أو ما تسمى Distribution Centres حيث يتم تخزين المنتج النهائي و شحنها إلى منافذ البيع بحسب إشارات الطلب القادمة من المستهلكين. كل مركز توزيع يكون متخصص بتغطية منطقة جغرافية معينة، و تختلف احجام مراكز التوزيع بحسب مساحة تغطيتها .

المسؤول عن تنقل المواد الخام من الموردين إلى المصنع و المنتج النهائي من المصنع إلى مراكز التوزيع و منها إلى منافذ البيع هم فريق النقل أو الدعم اللوجستي. تتمحور مهام هذا الفريق حول تخطيط تحرك المواد خلال السلسلة بحيث يتم استغلال المساحة المتوفرة في أسطول الشاحنات بشكل يجعل تكلفة النقل للمنتج منخفضة. بالإضافة، يهتم فريق الدعم اللوجستي بتوصيل المواد في الوقت المناسب لا متأخر و لا باكر .

آخر حلقة هي حلقة المبيعات و هي الواجهة الرئيسية للمستهلك. يتم تحديد اماكن منافذ للبيع بحيث تكون في المكان المناسب المتوقع تواجد المنتج النهائي فيه. فمثلا، يتوقع المستهلك

## الامداد التجاري

أن يجد الخضار الطازجة إما في سوق الخضار المركزي أو السوبرماركت، لذا فإنه من الخطأ أن يعرض الفلاح منتجاته في سوق الإلكترونيات. تكمن أهمية المبيعات في أنها مستقبل لإشارات الطلب Demand Signal من المستهلكين و منها تنتقل الى باقي عناصر سلسلة الامداد للعمل على تلبية هذه الاشارات .

### خامسا: اهداف سلسلة الامداد.

ينطوي الإمداد على أهداف معينة تسعى المؤسسة بواسطتها إلى بلوغ مردودية أكبر ونشاط مستمر ودائم على النحو :



الشكل رقم 06 : اهداف سلسلة الامداد

المصدر : من إعداد الأستاذة .

- الجودة المناسبة: ويقصد بالجودة تلك النوعية التي يجب الحصول عليها بأقل تكلفة لتتناسب الحاجة التي من أجلها يتم الشراء بمعنى أن مفهوم الجودة هنا مرتبطة بملائمة ومدى إمكانية الحصول على مستوى معين من المواد المطلوب توفيرها

## الامداد التجاري

- اعتبارات الجودة: تمارس وظيفة الإمداد رقابة إيجابية على الجودة والتكلفة الخاصة بالمواد أو بصفة عامة يمكن ذكر أربع عناصر أساسية ذات التأثير في مستوى الجودة للمواد التي تشتريها الشركة في الأجل الطويل وهي ان تضع المواصفات الكاملة لمستوى للجودة وهي: متطلبات تصميم المنتج و عوامل الإنتاج و الاعتبارات الخاصة بالشراء التجاري والعوامل السوقية و اختبار الموردين الذين لديهم الإمكانيات الفنية لإنتاج هذا المستوى بتكلفة اقتصادية
- السعر المناسب و يعبر عنه بقيمة الاحتمالات للتكاليف عند المورد فيما يتعلق بإنتاج الصنف المطلوب شراؤه ( كتكاليف الأجور، أعباء التصنيع والأعباء العام ) و يمكن تعريفه بأنه تلك القيمة التي يمكن التصفية بها مقابل الشراء أو توفير الاحتياجات المطلوبة وهذه القيمة في الواقع مرتبطة بكثير من العوامل هي:
  - أ- النماذج وقوانين الأسعار: وهي قوائم يرسلها الموردون إلى الزبائن بصفة دورية ويشترط فيها عدم تغيير أو تعديل في المواصفات أو الأسعار كما يجب أن تكون بأعداد كثيرة
  - ب- النشرات التي تصدرها البورصات: تنشر البورصات في الأسواق المحلية والدولية أسعار بعض السلع مثل البترول، القطن ويعتمد عليها لمعرفة أسعار هذه الأنواع، ورتبكل نوع، وتكون كمية الشراء كبيرة مما يجعل حجم الصفقات كبيرا
  - ت- مندوبي البيع: يعتبرون من المصادر الهامة في الحصول على المعلومات السعريّة كما تقوم المؤسسات بتزويد مندوبيتها بسلطة المعلومات أو الارتباط بأسعار مع مندوبي المؤسسات المشتريّة.
  - ث- بطاقات الأسعار: هي بطاقات تدون بها أسماء الموردين السابق التعامل معهم وتاريخ التعامل والأسعار التي تم الشراء بها والكمية المشتراة في كل عملية
  - ج- العطاءات و المناقصات بأنواعها: وهي من أحسن المصادر للتعرف على أسعار وشروط الموردين للأصناف المطلوبة

## الامداد التجاري

ح-المفاوضات: تقوم المؤسسة بالتفاوض مع أصحاب العطاءات أو مع العطاء الأقل سعرا، وتتجح إدارة المواد عن طريق المفاوضات في الوصول إلى الأسعار الأقل من تلك الواردة في عطاءاتها.

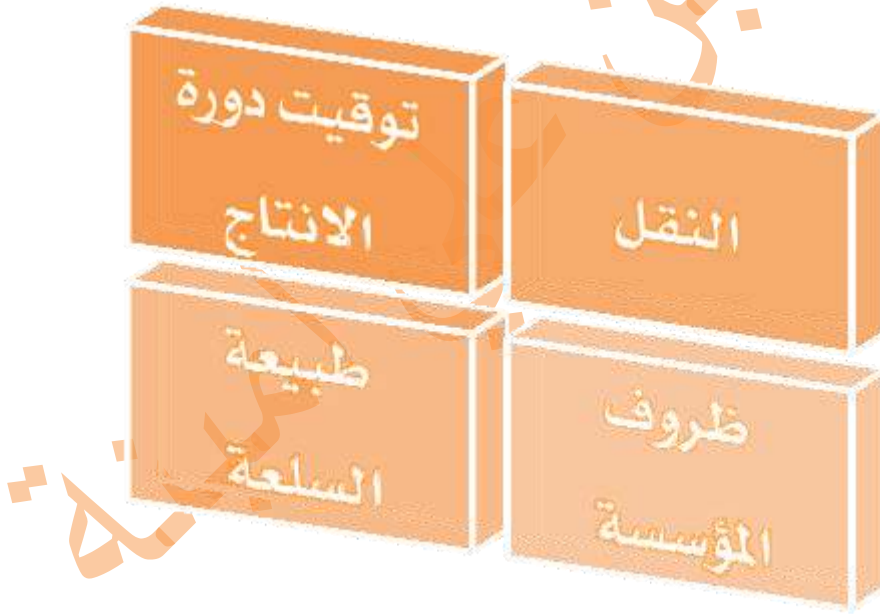


الشكل رقم 07 : عوامل اختيار السعر المناسب  
المصدر : من إعداد الأستاذة .

- الشراء بالكميات المناسبة: تحديد الكمية المناسبة يحكمها العديد من العوامل منها طبيعة المواد المشتراة وطبيعة الإنتاج، الظروف الاقتصادية واتجاهات العرض والطلب، إمكانيات التخزين المتوفرة والتسهيلات الخاصة به، تكلفتي الطلب والتخزين والظروف المالية للمؤسسة
- الشراء في الوقت المناسب :يقصد به الوقت الذي يتم فيه توريد المستلزمات فيه وان يتناسب مع احتياجات الإدارة الطالبة والذي يضمن عدم تعطيل الإنتاج حيث توجد مجموعة من العوامل تقوم المؤسسات بأخذها عين الاعتبار عند تحديد توقيت الشراء وهي :

## الامداد التجاري

- أ- توقيت دورة الإنتاج: تسليم المواد والمستلزمات في الوقت الذي يناسب معدلات السحب من المخزون وفق جداول الإنتاج وظروف التشغيل.
- ب- النقل: تبدأ هذه المرحلة من نقطة الشراء إلى وصول الطلبية إلى المخازن بحيث يتم القيام بالتسهيلات لتجنب حدوث المشاكل.
- ت- طبيعة السلعة المرغوب شراؤها: شراء المواد أو الأصناف من أجل التخزين أو الشراء أو عن طريق تجزئة الامداد على دفعات قصيرة أو طويلة الأجل مثل السلع الاستثمارية.
- ث- الظروف المادية للمؤسسة: وتخص السيولة النقدية وتوقيت التدفقات النقدية الداخلية والخارجية ومعدالت سعر الفائدة واستقرار أو تقلب العرض والطلب.



الشكل رقم 08 : مربع الوقت المناسب للشراء

المصدر : من إعداد الأستاذة .

بطاقة مراجعة رقم 02 في مادة الامداد التجاري .

1. . اقترح اسئلة لكل مستوى من مستويات الامداد التالية :

	الانتاج
	المخزون
	الموقع
	النقل
	المعلومات

- المسؤول عن حلقة النقل داخل سلسلة الامداد هما :
- اشارات الطلب تكون وفق ..... او .....
- وضح في شكل توضيحي بسيط مثال عن سلسلة الامداد الافقية .
- وضح في شكل توضيحي بسيط مثال عن سلسلة الامداد العمودية .
- وضح في شكل توضيحي بسيط مثال عن سلسلة الامداد الخاصة بمطعم .

تصحيح العمل الموجه رقم 02 في مادة الامداد التجاري .

1. . اقتراح اسئلة لكل مستوى من مستويات الامداد التالية :



- المسؤول عن حلقة النقل داخل سلسلة الامداد هما : فريقي الدعم التوزيعي و فريق الدعم اللوجستي

- اشارات الطلب تكون وفق منطقة جغرافية او .فترة زمنية معينة .

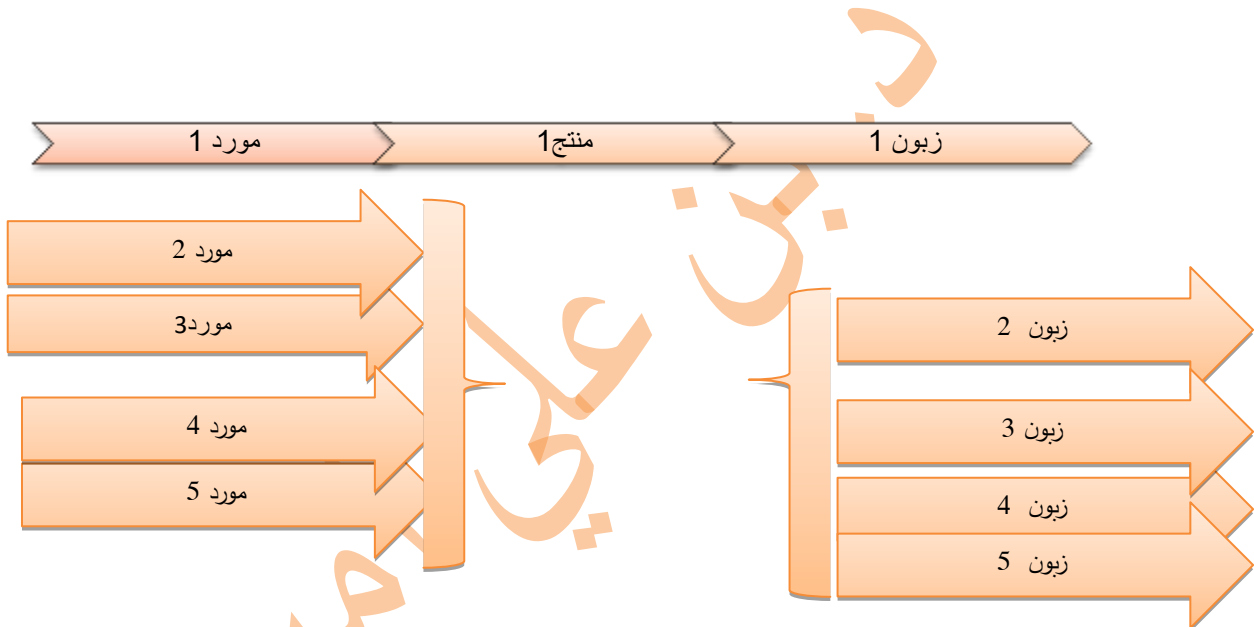
- وضح في شكل توضيحي بسيط مثال عن سلسلة الامداد الافقية :



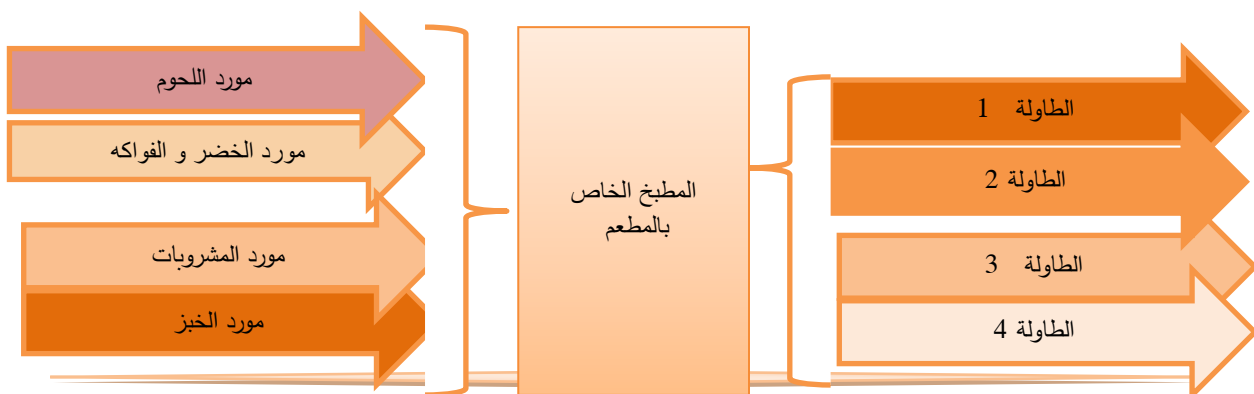
## الامداد التجاري



- وضح في شكل توضيحي بسيط مثال عن سلسلة الامداد العمودية :



- وضح في شكل توضيحي بسيط مثال عن سلسلة الامداد الخاصة بمطعم :



# مراجع الفصل الثاني

- حشروف فاطمة الزهراء، صحراوي بن شيخة ، كاملي محمد ، استراتيجية الامداد(اللوجستيك ) في العمليات التجارية الدولية ، مجلة الحوار المتوسطي ، ديسمبر 2017 . ص ص 161-181 .
- عبد الرحمن ادريس، مقدمة في ادارة الاعمال اللوجيستية، الامداد والتوزيع المادي، الاسكندرية، الدار الجامعية، 2006.
- Danial tixier, Hervé mathe, Jacques Colin, La logistique d'entreprise, 2ème édition, Paris : Dunod, 1996.
- Handfield, R. B., Nichols E. L. 1999. INTRODUCTION TO SUPPLY CHAIN MANAGEMENT. New Jersey: Prentice Hall.
- <http://sc4free.blogspot.com/2016/07/blog-post.html>
- James B. Ayers. 2001. HAND BOOK OF SUPPLY CHAIN MANAGEMENT, Printed in the United States of America, p07.
- Martin christopher 2005. LOGISTICS AND SUPPLY CHAIN MANAGEMENT, creating value-adding networks, pearson education, Geart Britain, third edition.
- Michael H. Hugos. 2006. ESSENTIALS OF SUPPLY CHAIN MANAGEMENT, United States of America, John Wiley & Sons, Inc, second edition.
- Yves pinor & Michel fender, .2008. LOGISTIQUE, PRODUCTION, DISTRIBUTION . soutien, 5eme édition, DUNOD, paris.

الفصل الثالث : ادارة سلسلة الامداد .
تمهيد.
أولاً: تعريف ادارة سلسلة الامداد .
ثانيا : أهمية وفوائد إدارة سلسلة الامداد.
ثالثا : معايير قياس أداء سلسلة الامداد .
رابعا :المكونات الرئيسية لنظام إدارة سلسلة الامداد.
خامسا: عناصر العمل في سلسلة الامداد .

تمهيد :

ظهر مصطلح إدارة سلاسل الامداد لأول مرة عام 1989 وفي العام 1990 وضع الأكاديميون لأول مرة مصطلح إدارة سلاسل الامداد وهو منطلق يفسر الاختلافات في المداخل التقليدية لإدارة انسيابية أو تدفق المواد وما يرافقها من انسيابية أو تدفق للمواد وكذلك تدفق المعلومات.

وقد تزايدت أهمية إدارة سلسلة الامداد (SCM) منذ أوائل تسعينات القرن العشرين على الرغم من أن هذا المفهوم تم طرحه في بداية عقد الثمانينات وقد تم اشتقاق هذا الأسلوب من الحقيقة القائلة بوجود تبعيات بين المستويات في القنوات من نقطة الانطلاق إلى نقطة الاستهلاك<sup>1</sup> ، حيث تشير نقطة الانطلاق في إدارة سلاسل الامداد إلى الموردين أو الشركات المصنعة في حين أن نقطة الاستهلاك تشير إلى المستهلكين والعملاء أو المستخدمين النهائيين في سلسلة الامداد (Min and Mentzer, 2000)<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Morana Joëlle, « XX. Douglas C. Lambert. Une approche par les processus pour satisfaire l'actionnaire », dans : Olivier Lavastre éd., Les Grands Auteurs en Logistique et Supply Chain Management. Caen, EMS Editions, « Grands auteurs », 2016, p. 305-318.

<sup>2</sup> Roy, J., Landry, S., Beaulieu, M., (2006), « Collaborer dans la chaîne logistique : où en sommes-nous? », Gestion, 2006/3 Vol. 31, p. 70-76

**أولاً: تعريف ادارة سلسلة الامداد .**

إداره سلاسل الامداد حسب تعريف منظمه اداره سلاسل الامداد (CSCMP) تتضمن تخطيط وإداره كل النشاطات الخاصه بعمليات بخلق المصادر والمشتريات و النشاطات اللوجستيه كما تتضمن التنسيق والتعاون بين كل الاطراف المشتركه فى سلسله الامداد من موردين و وسطاء ومقدمو الخدمات والعملاء.

جوهر اداره سلاسل الامداد هو خلق التكامل بين الطلب والعرض عن طريق التنسيق بين الشركات لخلق نموذج لاداره الاعمال على الأداء.

يمكن تعريف إدارة سلسلة الإمداد بأنها العملية التي تدمج وتنسق حركة السلع والمواد والمعلومات وتتحكم بها من المورد إلى المصنع إلى المستهلك النهائي. وتعتمد على تكامل العمليات التسويقية من حيث جمع المعلومات في كل مرحلة وصولاً إلى المستخدم النهائي، ثم تغذيتها إرجاعياً عودة إلى الموردين الأصليين. وبهذه الطريقة توفر سلاسل الإمداد المتطورة والديناميكية تكاملاً عضوياً بين الإنتاج والتسويق والخدمات والمعلومات للشركة والمستهلكين على السواء.

كما عرفت على أنها رؤية شاملة و متكاملة لقاافة و عمليات المؤسسة واستراتيجياتها لتنظيم امثل لتدفقات بقيمة و جودة عالية المواد الخام بطريقة موثوقة ومبتكرة بهدف تصميم وتصنيع منتجات بجودة وسعر تنافسي ، وتظم جميع الانشطة التي تشمل على توفير المنتج المناسب للمستهلك المناسب بالكمية و الوقت المناسبين . ويتضح من خلال هذا التعريف البعد الاستراتيجي لادارة ساساة الامداد وذلك عبر تشارك الرؤية والثقافة وبناء علاقات دائمة مع مكونات سلسلة الامداد وهذا من شأنه خلق ميزة تنافسية نتيجة التحكم في الاسعار الخاصة بالمنتجات ذات الجودة العالية و التي تقدم بطريقة مبتكرة مع الاشارة الى ضرورة التنبؤ بطلبات الزبائن من المنتجات و توفيرها في الوقت و المكان المناسبين .<sup>3</sup>

وبناء على ماسبق يتضح ان ادارة سلسلة الامداد هي عبارة عن :

مجموعة من المهام ، الانشطة ، العمليات و التدفقات المادية و المالية ، والمعلوماتية والافكار المتسلسلة التي تتصف بالتكامل والتناسق الصادرة منها و الواردة للاطراف اللازمة لانتاج سلعة او خدمة وتوفيرها للزبون وقت الحاجة اليها بطريقة مبتكرة تراعي حاجيات

<sup>3</sup> Qu, C., (2008), « Approches du management de la supply chain en circuit fermé », Revue française de gestion, 2008/6 n° 186, p. 183-200

واولويات وامكانيات واهداف الاطراف المشكلة لهذه السلسلة ، مع التركيز على الجوانب التالية : <sup>4</sup>

- 1- ان منطلق ادارة سلسلة الامداد هم الاستماع لاشارات الطلب التي يبعثها المستهلك من السوق .
- 2- ان ادارة سلسلة الامداد يهتم اكثر بتدفق المعلومات التي تكون مصاحبة اتدفقات المنتجات و الخدمات .
- 3- تهتم ايضا سلسلة الامداد بمختلف التدفقات المالية وكيفية ادارتها .
- 4- لادارة سلسلة الامداد بعد استراتيجي يساهم في خلق وتطوير ميزة تنافسية للمؤسسة.
- 5- تهتم ادارة سلسلة الامداد بجميع الافراد و الاطراف العاملين علن تحقيق الهدف بما في ذلك الداخليين في المؤسسة و خارجها .

#### ثانيا : أهمية وفوائد إدارة سلسلة الامداد.

منذ الحرب العالمية الثانية ومع الحلول التي قدمها علم الإدارة وبحوث العمليات فإن هناك زيادة في أهمية تخطيط وإدارة سلسلة الامداد، وبالعامل كفريق فإن مخططي ومديرو سلسلة الامداد وجميع الأعضاء في أول ووسط ونهاية السلسلة لديهم قدرة على زيادة الإيرادات وأيضا الرقابة على التكلفة ، بالإضافة إلى الاستخدام الأفضل للأصول وأخيراً تحقيق رضا الزبون .وتتكامل البرمجيات اللازمة لتحقيق الأمثلية وذلك على مستوى السلسلة ككل ، بالإضافة إلى أنها تقترح حلول نمذجة رياضية لمشكلات سلسلة الامداد. على سبيل المثال تزودنا حزمة البرمجيات بالطريق الأمثل للامداد من المورد إلى المنتج ثم إلى الزبون، وخلاصة القول فإن تحقيق رغبات العملاء والتمتع بتحقيق زيادة في الربحية هو نتيجة طبيعية لتحقيق الكفاءة المثلى من خلال إدارة سلسلة الامداد . وتسمح الأمثلية بتحسين أداء سلسلة الامداد بالشركة في عدة مجالات متنوعة هي :تخفيض تكلفة الامداد . تحسين الربح الحدي للمنتج .زيادة كفاءة التصنيع (على كل المستويات) عائد أفضل على الأصول (صافي الربح بعد التكاليف والفوائد) .وتتحقق الفوائد الأولية لإدارة سلسلة الامداد للزبون حيث يحدث تخفيض في المخزون من خلال نقل المنتجات مباشرة

<sup>4</sup> Lièvre, P. et Gautier, A., (2009), « Les registres de la logistique des situations extrêmes : des expéditions polaires aux services d'incendies et secours », Management & Avenir, 2009/4 n° 24, p. 196-216

إلى مكان الشراء ثم بعد ذلك يقوم بتخزينه ويكون مسؤولاً عنه . أما الأثر على المورد ربما يكون أكثر صعوبة في تصنيفه بصورة مبدئية كفوائد ، فالأمر يختلف ، ولكنها ربما تشمل فوائد لكل من الزبائن والموردين كما يلي:

#### الزبائن :

- أصبحت خدمة الزبون تمثل المرتبة الأولى في سلم أولويات المنظمات في الإنتاج والخدمات ، كما وتعتبر خدمة الزبون مؤثراً في دورة حياة المنتج .
- الإدارة الحديثة جعلت من الزبون وخدمته هدفها و مبتغاها حيث سيحدد ذلك فشلها أو استمرار نجاحها أو توقفها ، وخاصة في زمن تقاوم المنافسة حيث التطابق والمعيارية في المنتجات .
- تعتبر خدمة الزبون مقياس لمدى فاعلية نظام اللوجستك (الإمداد) وكيفية أداء عمله من حيث إعطاء منفعة الوقت والمكان للإنتاج والخدمات المقدمة .
- تمثل قناعة الزبون تقييم شامل لكل عناصر المزيج التسويقي (المنتج، والسعر ، والترويج ، والتوزيع )
- تتمثل خدمة الزبون لدى أغلب المنظمات الإنتاجية والخدمية ب :<sup>5</sup>
  - ✓ الوظيفة (النشاط) المراد إدارته كتلبية الطلبات ، ومعالجة الشكاوي .
  - ✓ مقاييس أداء محددة ، مثل القدرة على شحن الطلبات .
  - ✓ فلسفة مشتركة بين النشاط ومقاييس الأداء .
- إن رؤية المنظمة لفلسفة خدمة الزبون على الأرجح تعد وظيفة أساسية ذات منهجية عالية ولها قياسات أداء متعددة للوقوف على أفضلها وأجداها .
- التكلفة : يمكن أن تخفض سلسلة الامداد التي تتصف بالكفاءة من التكاليف وتزيد من النصيب السوقي والمبيعات، وتبنى أو تحقق علاقات قوية مع الزبائن.

<sup>5</sup> Landry, S., Beaulieu, M., (2006), « Entrevue avec André Martin. La chaîne logistique : une vision, une passion! », Gestion, 2006/3 Vol. 31, p. 105-108

الموردين :<sup>6</sup>

- كل ما ذكر اعلاه (بالنسبة للزبائن ) يؤدي إلى تحقيق وفورات والتي تعنى زيادة التدفقات النقدية للمؤسسة الأمر الذى يرفع من القيمة السوقية للأسهم. وسلسلة الامداد هي وسيلة لتحقيق التميز التشغيلي وذلك لزيادة القيمة السوقية للمؤسسة ، والإدارة الجيدة لسلسلة الامداد تضمن أيضا أن الكميات السليمة تشحن للخارج بأقل الأسعار وذلك لتخفيض تكاليف التوزيع، كما يتم اختيار وسائل النقل والشاحنات لضمان التسليم في الوقت المناسب بأقل تكلفة ممكنة.
- أمثلية سلسلة الامداد يمكن أن تؤكد بصورة إيجابية على خمسة عناصر تقود إلى القيمة السوقية هي نمو المبيعات، تخفيض التكلفة، الاستخدام الكفؤ للأصول الثابتة، إنجاز الأعمال بصورة متميزة ، الشريحة الضريبية المحددة .وفى سلسلة الامداد التي تتصف بالكفاءة فإن الكمية المناسبة من المنتجات تتحرك بسرعة نحو السوق، ناتجا عنها مبيعات مرتفعة . ونظراً لأن الزبون يجد ما يحتاجه عندما يتجه إلى الشراء فإن المخازن لا تفقد أية مبيعات يمكن بيعها.
- في سلسلة الامداد المثلى فإن التكاليف الرأسمالية مثل تكاليف تشغيل المصانع والمخازن تكون عند حدها الأدنى، فإذا كانت أوامر الطلب أكثر من التنبؤ بالمبيعات والذي يكون الأساس في الإنتاج والتصنيع، فإن الإنتاج سيكون متزامناً بصورة أكبر من طلب الزبون . ومن ثم المخزون تحت الطلب يكون عند حده الأدنى الأمر الذى يخفض من عدد المخازن اللازمة لخدمة الزبون .
- بالإضافة إلى تخفيض التكاليف ، فإن الإدارة الفعالة لسلسلة الامداد سوف تعظم رأس المال العامل للشركة ، لأن المخزون سيتحول بصورة فورية إلى أوراق قبض، ومن وجهة النظر المالية ، هذا التحول للمخزون إلى نقدية سيؤثر تأثيراً إيجابياً على القيمة السوقية للمؤسسة .كما تتبع أهمية إدارة سلسلة الامداد من ضرورة الحاجة إلى تطبيقها بصورة فعالة ومن ثم فهناك عدة قضايا تدفع المنظمات إلى ضرورة تبني منهج إدارة سلاسل الامداد وهي:

<sup>6</sup> Landry, S. et Beaulieu, M., (2001), « La logistique hospitalière : un remède aux maux du secteur de la santé? », Gestion, 2001/4 Vol. 26, p. 34-41

- الحاجة إلى تحسين العمليات
- رفع مستويات الشراء الخارجي
- تخفيض تكاليف النقل
- زيادة أهمية التجارة الإلكترونية
- زيادة ضغوط المنافسة واتساع مدى العولمة
- تعقيد سلاسل الامداد ومن ثم الحاجة لإدارة فعالة للمخزون.

ثالثا : معايير قياس أداء سلسلة الامداد :

- تتمثل أهم معايير قياس الأداء في سلسلة الامداد بما يلي :

1- استخدام بطاقة الأداء المتوازن : التي بدأ استخدامها عام 1996 كمدخل جديد في قياس الأداء ، والتي تعكس معايير قياس الأداء المالية والعملياتية التي تستخدم في جميع المستويات بسلسلة الامداد ، حيث تربط بطاقة الأداء المتوازن جميع أهداف سلسلة الامداد الشاملة مع معايير قياس أداء تلك السلسلة .

○ مساحات الأداء الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن :<sup>7</sup>

- ❖ البعد المالي .
- ❖ بعد الزبون .
- ❖ بعد العمليات .
- ❖ بعد التعلم والنمو .

حيث يراعى هرمية الأهداف في البطاقة .

○ معايير القياس عند استخدام بطاقة الاداء المتوازن في إدارة سلسلة الامداد :

- 1- رضا الزبون والجودة .
- 2- سرعة الامداد .

<sup>7</sup> Rivard-Royer, H., Beaulieu, M., (2002), « L'évolution du commerce électronique et la performance de la chaîne d'approvisionnement du secteur de la santé : changement de paradigme », Gestion, 2002/4 Vol. 27, p. 17-23



3- الكلف .

4- الموجودات .

يعتبر " بُعد العمليات " محو لأحد معايير قياس الأداء في سلسلة الامداد وهو :

أ- معيار التكلفة الكلية .

ب- معيار عملية الأعمال.

ج- معيار الطلب الكامل .

د- معيار بطاقة الأداء المتوازن .

2- معيار الطلب المثالي أو الكامل : يشير إلى مقدرة سلسلة الامداد على تحقيق 100%

من الطلب في التوقيت المحدد بالإضافة إلى خلو عملية تنفيذ الطلبات من الأخطاء .

○ ويمكن وصف مفردات الطلب المثالي بالآتي :<sup>8</sup>

- توريد الشحنات في الوقت المحدد من قبل الزبون .

- توريد الشحنات بالكامل من دون تجزئتها إلى أجزاء .

- دقة قوائم الشحن .

- سلامة الشحنات (البضائع) بالنقل بالعبور .

3- معيار عملية الأعمال: أحد معايير قياس الأداء في سلسلة الامداد الذي يشير لمقدرة

السلسلة على تحقيق 100% من الطلب في التوقيت المحدد ، هو :

أ- التفاوض .

ب- معيار التكلفة الكلية .

ج- معيار الطلب الكامل .

د- بعد الزبون .

<sup>8</sup> Halley, A., Beaulieu, M., Roy, J., (2006), « Quel niveau de connectivité pour votre chaîne logistique? Du temps réel aux besoins factuels », Gestion, 2006/3 Vol. 31, p. 46-55

4- معيار التكلفة الكلية : تعني التكلفة الكلية لنظام التوريد الشامل ، فالطلبات غير الكاملة

تعني بروز كلف إضافية ذات صلة بعملية توريد الشحنات .

○ وتشمل هذه الكلف على عدة أمور منها :

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

**رابعا : المكونات الرئيسية لنظام إدارة سلسلة الامداد.**

تتمثل المكونات الأساسية لنظام إدارة سلسلة الامداد بصفة مختصرة في العناصر التالية وسوف نتطرق لكل عنصر بالتفصيل في الفصول القادمة .

أ- المناولة : وتشمل عملية إنسياب وتحريك المواد والنقل داخل حدود المؤسسة وخارج حدود المؤسسة للزبون وتحديد خطوط السير وجداول الحركة

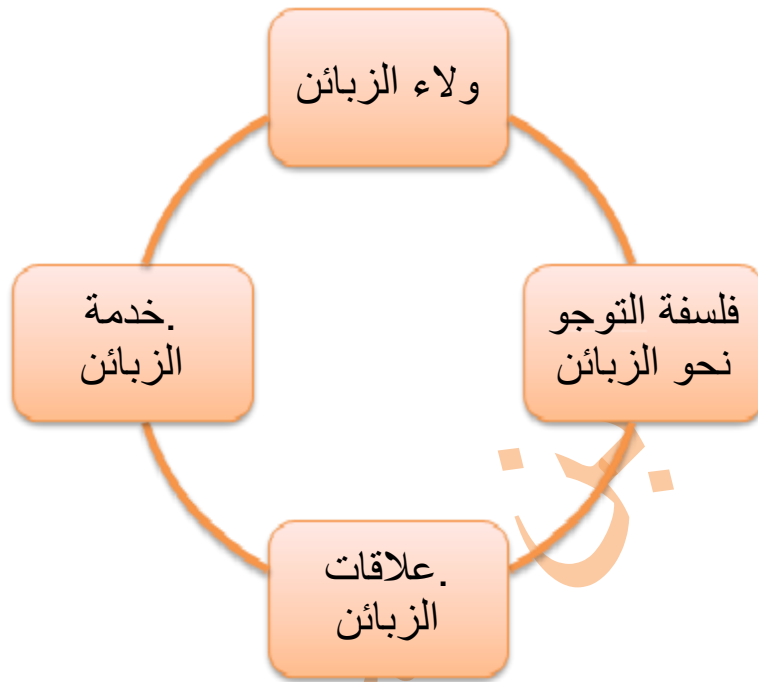
ب- التخطيط : وتشمل التنبؤ بحجم الطلب على المنتج والتخطيط التعاوني بين الادارات المختلفة داخل المنظمة .

ت- إدارة العلاقات مع الموردين : علاقة الشراكة الاستراتيجية مع الموردين تعنى بناء وتطوير علاقات طويلة الاجل لكي تستطيع المنظمة بالاشتراك مع المورد وضع وتطوير الخطط من أجل تصميم المنتجات وتطويرها والاستجابة للتكنولوجيا الحديثة والمرونة في الاستجابة لطلبات الاسواق والزبائن كما تساهم علاقة المنظمة مع مورديها في حل المشكلات التي يواجهها أحدهما لأنها بكل تأكيد سوف تؤثر على الآخر , إن علاقات المشاركة يجب أن تكون مع أقل عدد من الموردين قد تصل الى مورد وحيد للمكون الواحد ويجب أن يكون هؤلاء الموردون القليلون مستعدون لتحمل تبعات ومسؤوليات عالقة المشاركة الاستراتيجية ويجب أن تقوم تلك العلاقات على الثقة المتبادلة بين الطرفين والمصادقية والشفافية والمنافع المشتركة وتقاسم المخاطر والمزايا وتبادل المعلومات والمساعدات المالية

- والتدريب ويجب أن يتفق الطرفان في الغايات والاهداف المشتركة وكلها تصب في إرضاء الزبون النهائي والعمل على تحقيق رغباته
- ث- الشراء : وتشمل المشتريات المركزية والاتصال بالموردين وتقييم الموردين وتوفير الموارد الاستراتيجية وتقليل عدد الموردين إلى أقل عدد ممكن .
- ج- إدارة المخزون : وتشمل تحديد المناسب المخزنية وتخفيض حجم المخزون وإدارة الموجودات المخزنية .
- ح- طرق التصنيع : وتهدف إلى التوصل بطريقة مثلى للتكلفة المناسبة والجودة المناسبة والانتاج بكميات تناسب حاجة الزبون .
- خ- إدارة الطلبات : وتشمل عملية البيع الزبائن وإستلام الاموال بالتنسيق مع الادارة المالية .
- د- الانترنت الداعم لسلسلة الامداد والتكامل مع كامل السلسلة : ربط إدارة سلسلة الامداد بالزبون والتنسيق داخل المنظمة بين كافة الادارات في كل المستويات وذلك بإستخدام الانترنت وتفعيل التجارة الالكترونية .
- ذ- نظم المعلومات لإدارة سلسلة الامداد :- إنشاء نظام معلومات يشمل كل ما يخص أطراف السلسلة من معلومات مع إمكانية دخول الزبائن لنظام المعلومات إدارة سلسلة الامداد.
- ر- إدارة العلاقات مع الزبائن : وتشمل إدارة معلومات الزبائن والعمليات التي تخص الزبائن والمتعاملين معهم من العاملين وتهدف الى إقامة علاقة شراكة إستراتيجية لزيادة وتحسين رضا الزبون وإدارة العلاقات مع الزبائن هو عنصر مهم في إدارة سلسلة الامداد و هو حجر الزاوية لتحقيق الميزة التنافسية الدائمة فمن خلال العلاقة الاستراتيجية مع الزبون يفضل الزبون دائماً أن يحصل على إحتياجاته من المنظمة التي تقيم علاقة جيدة معه وبالتالي تزيد مبيعاتها وتحقق المزيد من الارباح والحصة السوقية ومن خلال التعرف على رغبات الزبائن والعمل على تلبيةها بالاشتراك مع موردي المنظمة تستطيع المنظمة بمشاركة الموردين والزبائن أن تصل الى الابداع والتطوير وتحسين الجودة وخفض التكلفة وتحقيق

## الامداد التجاري

المرونة وسرعة التسليم وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية. و تتوضح اهم المفاهيم المتعلقة بهذا المفهوم في الشكل التالي .



الشكل رقم 09 : المفاهيم الاساسية المتعلقة بادرارة العلاقات مع الزبائن .  
المصدر : من إعداد الأستاذة .

ز- المؤشرات والوسائل لادرارة وتحسين الاداء : و تشمل مراقبة ومتابعة العوامل الرئيسية المؤثرة على سلسلة الامداد والعمل على الوصول الامثل لاداء سلسلة الامداد وهي عملية رقابية بالدرجة الاولى الهدف منها هو التقييم والتحسين وإزالة العوائق والعقبات امام أداء أمثل لسلسلة الامداد.

**خامسا: عناصر العمل في سلسلة الامداد .**

هناك خمسة عناصر رئيسة تحدد كيفية العمل في سلسلة الامداد وهي<sup>9</sup>:

1- الخطة الخاصة بالزبون : تعد الخطة الجزء الاساسي في إدارة سلسلة الامداد والامداد؛ فهدف السلسلة هو تحقيق طلب الزبون من السلعة والخدمة؛ فالتخطيط يركز على تطوير المصفوفة الموضوعية لرقابة وتوجيه السلسلة بكفاءة وأقل تكلفة وأعلى جودة وأعلى قيمة للزبون ، وأبرز العناصر التفصيلية في الخطة هما :

- الزبون: أي تحديد السلع والخدمات التي يطلبها الزبائن ويرغبونها .

- التنبؤ: أي التنبؤ بكمية ووقت طلب الزبون للسلع والخدمات .

2- المصدر (المورد) : وهو عملية اختيار الموردين المسؤولين عن الشحن أو توصيل السلع والخدمات اللازمة، كما يتضمن تحديد السعر المناسب وعمليات الشحن وعملية الدفع للموردين، وكذلك وضع عمليات لإدارة المخزون من السلع والخدمات التي سيتم استلامها من الموردين بما تشمله من استلام الشحنات والتأكد منها، وأهم العناصر الفرعية هي<sup>10</sup> :

-المخزون: أي مقابلة احتياجات الطلب مع الادارة الفعالة لتكاليف الاحتفاظ بالمخزون .

- التقييم: أي تقييم الموردين المحتملين ثم تحقيق رقابة الجودة لديهم ومراعاة التسليم في الموعد المحدد والمرونة والمحافظة على العلاقات مع الموردين

3- الصنع : يتعلق هذا بخطوات التصنيع، من خلال جدولة أنشطة الانتاج والاختبار والتعبئة والاعداد للتسليم .وتعد هذه الخطوة أكثر الاجزاء كثافة وثقلاً في سلسلة الامداد ؛ إذ يتم قياس مستويات جودة المخرجات وقياس إنتاجية الموارد البشرية، وتضم العناصر التالية:

- التصميم: ويعني ذلك دمج الزبائن واحتياجاتهم مع القدرة التصنيعية والوقت اللازم للوصول إلى السوق.

<sup>9</sup> Dornier, PP., Fender, M., (2007), La logistique globale et le Supply Chain Management, Eyrolles – Editions d'Organisation.

<sup>10</sup> Gozé-Bardin, I., (2009), « Les défis de la logistique de distribution à l'horizon 2035 », Management & Avenir, 2009/4 n° 24, p. 217-236

- التشغيل، وفيه يتم التركيز على مراقبة الجودة وجدولة العمل
- الموقع: أي تحديد مواقع التسهيلات فيما يخص المخازن والمصانع ومراكز التشغيل ومراكز التوزيع .
- 4- التسليم : يقصد به النقل والتخزين للمواد من خلال إدارة العمليات المتعلقة بتنسيق واستلام الطلبات من الزبائن وتطوير شبكة أعمال المخازن، وترتيب أسطول النقل؛ وذلك لتوصيل المنتجات النهائية إلى الزبون ووضع نظام فعال لاعداد الفواتير واستلام المقبوضات من الزبائن، إضافة إلى الاهتمام بالقضايا الأساسية التي تعزز من فاعلية نظم الامداد وهي تحرك المنتج والمعلومات والوقت والخدمة والتكلفة والتكامل داخلياً بين النظم المختلفة، وخارجياً بين المؤسسات المختلفة والمشاركة في سلسلة الامداد. كما أن نظم الامداد تتطلب عدة عناصر حتى تكون فعالة، وهي:
- الاستجابة السريعة لأوامر بدءاً من وقت تلقي الامر وخلال الشحن وحتى تسليم الفاتورة والحصول على المستحقات المالية .
- تجهيز الدفعة من حيث التغليف والعلامة التجارية والطبع على الاغلفة ووضعها في صناديق وإعطائها رقم إدخال .
- اكتمال ودقة الاوامر وعدم وجود أوامر مرتجعة
- 5- المردودات: ويتعلق ذلك باستلام المردودات من المنتجات المعيبة أو الزائدة عن حاجة الزبائن، وتلقي الشكاوى من الزبائن فيما يتعلق بالمنتجات المسلمة إليهم والعمل على حلها.

## العمل الموجه رقم 03 في مادة الامداد التجاري

اجب بصحيح او خطأ على العبارات التالية مع تصحيح الخلل ان وجد في العبارة :

العبارة	ص او خ	تصحيح الخلل
1. اصل استراتيجية الكيريتسو Keiretsu هي استراتيجية عسكرية تعود الى المانيا.		
2. استراتيجية قلة الموردين تحقق علاقة قصيرة الامد مع المورد مما يزيد من امكانية المخاطرة بقطع العلاقة مع المورد المصدر .		
3. استراتيجية كثرة الموردين تحقق علاقة طويلة الامد مع المورد مما يتيح مساحة ثقة و التزام بين الطرفين.		
4. تشمل الخطة الخاصة بالمورد كلا من المورد المصدر والمورد الافتراضي .		
5. اصداف البحر هم الزبائن الذين لديهم ولاء مرتفع اتجاه المؤسسة و ربحية منخفضة .		
6. الفراشات هم الزبائن الذين لديهم ولاء ضعيف للمؤسسة و ربحية مرتفعة .		
7. تلبي ادارة سلسلة الامداد رغبات الزبائن "الاصدقاء الحقيقيين" وتسهر على الاستماع الى اشارات الطلب لديهم .		
8. النشاط اللوجستيكي يشمل كل من التوريد والنقل الخلفي والتوزيع.		
9. يركز Hugos في تعريفه لادارة سلسلة الامداد على مستويات سلسلة الامداد .		

## الامداد التجاري

0	يركز Leenders في تعريفه لادارة سلسلة الامداد على منهج نظامي بحت .	
---	---	--

### تصحيح العمل الموجه رقم 03 في مادة الامداد التجاري

اجب بصحيح او خطأ على العبارات التالية مع تصحيح الخلل ان وجد في العبارة :

العبارات	ص او خ	تصحيح الخلل .
اصل استراتيجية الكيريتسو Keiretsu هي استراتيجية عسكرية تعود الى المانيا.	خ	استراتيجية الكيريتسو Keiretsu هي استراتيجية ادارية يابانية .
استراتيجية قلة الموردين تحقق علاقة قصيرة الامد مع المورد مما يزيد من امكانية المخاطرة بقطع العلاقة مع المورد المصدر .	خ	استراتيجية قلة الموردين تحقق علاقة طويلة الامد مع المورد مما يزيد من مساحة الثقة و الالتزام بين الطرفين لدرجة الاسر
استراتيجية كثرة الموردين تحقق علاقة طويلة الامد مع المورد مما يتيح مساحة ثقة و التزام بين الطرفين .	خ	استراتيجية كثرة الموردين لا تحقق علاقة طويلة الامد مع المورد مما قد يزيد من مخاطرة فقد عنصر المورد المصدر من العناصر الاساسية .
تشمل الخطة الخاصة بالمورد كلا من المورد المصدر و المورد الافتراضي .	خ	تشمل الخطة الخاصة بالمورد المورد المصدر فقط .
اصداق البحر هم الزبائن اللذين لديهم ولاء مرتفع اتجاه المؤسسة	ص	



الامداد التجاري

		و ربحية منخفضة .	
	ص	الفراشات هم الزبائن الذين لديهم ولاء ضعيف للمؤسسة و ربحية مرتفعة .	
	ص	تلبي ادارة سلسلة الامداد رغبات الزبائن "الاصدقاء الحقيقيين" وتسهر على الاستماع الى اشارات الطلب لديهم .	
	ص	النشاط اللوجستيكي يشمل كل من التوريد والنقل الخلفي والتوزيع .	
	ص	يركز Hugos في تعريفه لادارة سلسلة الامداد على مستويات سلسلة الامداد .	
	ص	يركز Leenders في تعريفه لادارة سلسلة الامداد على منهج نظامي بحت .	

# مراجع الفصل الثالث

- عبد الرحمن ادريس، مقدمة في ادارة الاعمال اللوجيستية، الامداد والتوزيع المادي، الاسكندرية، الدار الجامعية، 2006.
- في كومار، ويرنر ريناتز، إدارة علاقات العميل :مدخل قاعدة البيانات، تعريب سرور على ابراهيم ، دار المريح للنشر والتوزيع، ب.ط،الرياض، 2010
- Dornier, PP., Fender, M., (2007), La logistique globale et le Supply Chain Management, Eyrolles – Editions d’Organisation.
- Gozé-Bardin, I., (2009), « Les défis de la logistique de distribution à l’horizon 2035 », Management & Avenir, 2009/4 n° 24, p. 217-236
- Halley, A., Beaulieu, M., Roy, J., (2006), « Quel niveau de connectivité pour votre chaîne logistique? Du temps réel aux besoins factuels », Gestion, 2006/3 Vol. 31, p. 46-55
- Landry, S. et Beaulieu, M., (2001), « La logistique hospitalière : un remède aux maux du secteur de la santé? », Gestion, 2001/4 Vol. 26, p. 34-41
- Landry, S., Beaulieu, M., (2006), « Entrevue avec André Martin. La chaîne logistique : une vision, une passion! », Gestion, 2006/3 Vol. 31, p. 105-108
- Lièvre, P. et Gautier, A., (2009), « Les registres de la logistique des situations extrêmes : des expéditions polaires aux services d’incendies et secours », Management & Avenir, 2009/4 n° 24, p. 196-216
- Morana Joëlle, « XX. Douglas C. Lambert. Une approche par les processus pour satisfaire l’actionnaire », dans : Olivier Lavastre éd., Les Grands Auteurs en Logistique et Supply Chain Management. Caen, EMS Editions, « Grands auteurs », 2016, p. 305-318.
- Qu, C., (2008), « Approches du management de la supply chain en circuit fermé », Revue française de gestion, 2008/6 n° 186, p. 183-200
- Rivard-Royer, H., Beaulieu, M., (2002), « L’évolution du commerce électronique et la performance de la chaîne d’approvisionnement du secteur de la santé : changement de paradigme », Gestion, 2002/4 Vol. 27, p. 17-23
- Roy, J., Landry, S., Beaulieu, M., (2006), « Collaborer dans la chaîne logistique : où en sommes-nous? », Gestion, 2006/3 Vol. 31, p. 70-76

الفصل الرابع : وظيفة الشراء
تمهيد .
أولاً: تعريف وظيفة الشراء .
ثانياً: أهداف و اهمية وظيفة الشراء .
ثالثاً: سياسات الشراء .
رابعاً: طرق الشراء .
خامساً: اجراءات الشراء .

#### تمهيد :

تعتبر وظيفة الشراء همزة وصل بين المؤسسة و المعاونين لها و بين مختلف الوظائف و الجماعات الأخرى التابعة لها و يتمثل هدفها الرئيسي في تموين المؤسسة بمختلف المواد و التجهيزات لتواصل البرنامج الإنتاجي.

#### أولاً : تعريف وظيفة الشراء .

تعددت التعاريف الخاصة بوظيفة الشراء بتعدد الكتاب و الباحثين، في هذا المجال و فيما يلي سنحاول إستعراض البعض منها:

**التعريف الأول:** " هو البحث عما يطلبه المستهلكون ثم شراء السلع بأنواعها المختلفة بأسعار مناسبة تمكنهم من الحصول على عائد مناسب ثم تقدم لهم على أمل أن تتوافق مع رغباتهم و تحقق إشباعاتهم من حيث النوع و الجودة و الخدمة "<sup>1</sup>

**التعريف الثاني:** " وظيفة الشراء هي النشاط المسؤول عن توفير المواد الصحيحة في المكان الصحيح بالكمية الصحيحة و السعر "<sup>2</sup>

و من خلال إستعراضنا للتعاريف السابقة يمكننا إستخلاص التعريف الشامل لوظيفة الشراء .

<sup>1</sup> مهدي زويلف، علي سليم العلوانة، إدارة الشراء و التخزين (مدخل كمي)، دار الفكر (عمان)، الطبعة الأولى، 1998.

<sup>2</sup> صلاح الشنواني، الأصول العلمية للشراء و التخزين، مؤسسة شهاب الجامعية للنشر، 1999.

## الامداد التجاري

هي إمداد أي مشروع قائم تجاريا كان أو صناعيا بالمواد الأولية و المواد التامة الصنع أوالنصف مصنعة و المعدات و التجهيزات و الخدمات بالكمية و المواصفات المطلوبة والمحددة في الزمن و المكان المناسبين و بأقل تكلفة ممكنة.

ثانيا: أهداف و اهمية وظيفة الشراء .

تتخصر أهداف وظيفة الشراء في :

**1- تخفيض تكلفة الشراء:** من منطلق أن تخفيض التكلفة يؤدي إلى زيادة الربح فتسعى

وظيفة الشراء إلى تخفيض تكلفة الشراء و يكون ذلك من خلال ما يلي:

- الشراء بكميات مناسبة

- تخفيض تكلفة التخزين

- الشراء بأدنى الأسعار.

- تنفيذ عملية الشراء بأقل تكلفة.

- الحصول على خصومات من الموردين.

**2- المساهمة في تحقيق مركز تنافسي جيد للمؤسسة في السوق:** و يكون ذلك من خلال

شراء و توفير إحتياجات المؤسسة من مستلزمات العمل بالجودة المناسبة و المواصفات المطلوبة، مما يمكننا من إنتاج سلع وفق مستوى و جودة معينة تنافس بها السلع الأخرى المطروحة في السوق.

**3- إقامة علاقات حسنة مع الموردين.**

**4- التنسيق مع الإدارات الأخرى.**

**5- إستمرارية العمل.**

**6- إختيار مصادر الامداد و الشراء المناسبة.**

كما تتمثل أهمية وظيفة الشراء في :

### 1- أهمية الشراء بالنسبة للمشروعات التجارية :

هناك مثل يقول " إن السلع التي تشتري شراء جيدا تعتبر نصف مباعه " و يحتوي هذا المثل على جانب كبير من الصحة فقد قامت كثير من الدراسات في ميدان تجارة التجزئة تبين أن إنخفاض الأرباح في بعض المشتريات كان من أسبابه سوء القيام بوظيفة الشراء و العكس يرجع إلى نجاح القائمين بعملية الشراء بعملهم و لهذا إزداد الإهتمام بوظيفة الشراء و أصبحت عملية الشراء تقوم على سياسات موضوعة و على دراسة لحاجيات المستهلكين و رغبات العملاء.

### 2- أهمية الشراء بالنسبة للمشروعات الصناعية :

يعتبر الشراء أحد الوظائف الهامة لأي مشروع، و يتوقف الحكم على كفاية مشروع معين بمدى قدرته على الحصول على ما يحتاج إليه من مواد أولية و مواد تشغيل و أجزاء مصنوعة و آلات بالكميات المطلوبة و بالجودة المناسبة في الوقت الذي تحتاج إليها و المكان الصحيح و بالسعر الصحيح

- تأثر وظيفة الشراء تأثيرا مباشرا على المركز للمشروع، و الوضع التنافسي له، و لهذا فإن واجب المسؤولين عن الشراء أن ينفقوا أموال المشروع بحكمة.

- و عند اختيار مصادر الامداد يجب أن يتأكد القائم بالشراء من التعاقد مع هذه المصادر من تحقيق ما يلي:

أ- مقابلة المواصفات الموضوعية و مستويات الجودة المطلوبة.

ب- الجداول الزمنية لعملية الإنتاج.

ت- الإحتياجات الكمية للعملية الإنتاجية دون زيادة أو إنخفاض.

ث- الحصول من الموردين على الخدمات الصحيحة من حيث السرعة في التسليم و في المكان المتفق عليه.

- و قد أصبحت وظيفة الشراء تحتل المركز اللائق بها بين المهام الإدارية الأخرى نتيجة الوعي المتزايد من جانب الإدارة في المشروعات الصناعية.

**3- أهمية الشراء بالنسبة لإختيار مصادر الامداد:**

يمكن القول أن نجاح إدارة المشتريات في القيام بالأعمال الموكلة إليها على أتم وجه، يتوقف على نجاحها في إختيار أحسن المصادر في توريد الأصناف المطلوبة، فالمصدر الصحيح للتوريد هو الذي يمكن الإعتماد عليه في توريد الكميات المناسبة بالجودة المطلوبة و بالسعر المناسب و في الوقت الصحيح و المكان المناسب.

و إذا فشل مصدر الامداد في تحقيق أي عامل من العوامل سيؤدي إلى زيادة تكلفة السعر للمشتريات و إحتمال توقف في عملية الإنتاج و عدم قدرة المشروع على إنتاج سلعة مصادر الامداد التي يمكنها أن تتفي بالالتزامات التي تعهدت بها.

**ثالثا : سياسات الشراء**

تعني إستراتيجية الشراء السياسة العامة التي تنتجها المؤسسة لتوفير احتياجاتها من المواد و مستلزمات العمل، فالإستراتيجية هنا عبارة عن قواعد عامة يتم بها إتخاذ قرار الشراء في المؤسسة.

تختلف استراتيجيات الشراء من مشروع لآخر، و هذا حسب إمكانية المؤسسة من حيث التخزين و الحاجة الماسة للمواد، و هنا نميز بين أربع سياسات:

1- **سياسة الشراء حسب الحاجة**<sup>3</sup>: تقوم هذه السياسة على أساس شراء المواد بكميات محدودة من المواد اللازمة لعملية الإنتاج و التي تفي بمتطلبات الإنتاج في المدى القصير أو لفترة زمنية محددة أما المواد التي لا توجد لها حالة - آنية فيؤجل شراؤها لوقت لاحق. والحالات التي تبرر استخدام هذه السياسة:

أ- تتبع المؤسسة هذه السياسة عندما تكون احتياجاتها متنوعة و كمياتها قليلة و مواصفاتها خاضعة للتغيير المستمر، و تظهر هذه الحالة خاصة عند قيام المؤسسة بتطوير منتجاتها أو إجراء بعض التجارب لإنتاج منتج معين.

ب- عندما تكون أسعار المواد أعلى من المتوسط أو من المتوضع أي أن الوقت غير مناسب للشراء بكميات كبيرة، و ذلك لأن الأسعار ليست عادية أو مناسبة للشراء، فتشتري المؤسسة كميات محدودة لتسيير أمورها حتى تنخفض هذه الأسعار.

<sup>3</sup> محمد راشد الغدير . إدارة الشراء و التخزين . دار زهران للنشر . عمان . 1997، ص 87- 89

ت- عندما تكون أسعار المواد في هبوط مستمر و بالتالي يتوقع عندما تشتري المؤسسة الآن أن ينخفض السعر بعد مدة زمنية قصيرة أكثر مما عليه الآن فتقوم بشراء كميات قليلة حتى ترى ما سيحصل على السعر و من تغيرات.

ث- عندما تكون المخصصات المالية (السيولة النقدية) منخفضة لدى المنشأة، عدم وجود سيولة نقدية كافية تقوم المؤسسة بشراء مواد بكميات قليلة حتى تتجنب الإلتزامات المالية العالية و التي قد لا تستطيع المؤسسة الوفاء بها.

2- **سياسة الشراء مقدما أو للتخزين :** تستخدم هذه السياسة لتوفير المواد اللازمة للعملة الإنتاجية بكميات كبيرة و إقتصادية عن طريق شرائها بدفعات إقتصادية لتغطية الحاجات المستقبلية و تبني تحديد حجم هذه الكميات و الدفعات على التقديرات و التوقعات أو التنبؤات بأنواع المواد بالكميات المتوقعة أو المطلوب إنتاجها و بيعها بما يضمن إستمرار العمليات الإنتاجية في مختلف الأقسام الإنتاجية و لوقت كاف و الحصول على خصم الكمية وبمستويات الإنتاج المطلوبة و هناك مجموعة من العوامل المحددة لإستخدام سياسة الشراء مقدما:

أ- **عوامل السوق و هي العرض و الطلب:** و يمكن النظر إليها من ناحيتين فالعرض هو عرض المواد التي نريد شراؤها و الطلب هو الطلب على السلع و المنتجات التي نريد بيعها.  
ب- **عوامل السعر:** فإذا كانت إتجاهات الأسعار بإرتفاع فمن الأفضل أن تتبع المؤسسة سياسة الشراء مقدما.

ت- **الزمن:** و هو عامل مهم يرتبط بالمادة المشتراة بشكل كبير فإذا كانت المادة موسمية و يتم إستخدامها على مدار العام فتنبع سياسة الشراء مقدما أما إذا كانت المادة غير موسمية و إستخدامها موسمي و في نفس الموسم فلا داعي للشراء و التخزين.

3- سياسة الشراء بالمضاربة : تبني هذه السياسة على أساس شراء كميات كبيرة من المواد تزيد عن إحتياجات المؤسسة الحالية، بهدف إعادة بيع الكميات الزائدة عن حاجة المؤسسة عندما ترتفع أسعارها، و تعتمد هذه السياسة على دراسة إتجاهات الأسعار بمعنى: أ- تغطية إحتياجات المنشأة.

ب- وجود كميات كبيرة زائدة يمكن بيعها و تحقيق أرباح في هذه المؤسسة يتم شراء المواد قصد الإتجار بالمواد الأخرى.

#### 4- سياسة الشراء أو الصنع

هناك الكثير من الأجزاء المصنوعة المطلوبة في الإنتاج قد يكون في إستطاعة المشروع أن يقوم بتصنيعها بنفسه، كما أنه يكون في إمكانية للحصول عليها من مورد خارجي، أي أنه في مثل هذه الحالات يكون من الواجب إتخاذ قرار خاص بتحديد الأصناف التي يمكن تصنيعها و الأصناف التي يمكن شراءها و من هنا يتضح مبدأ هذه السياسة، أن علينا مقارنة تكاليف تضييع المواد، فإذا وجدنا أن الشراء الجاهز أفضل و أقل تكلفة من السلع جاهزة فتقوم من ناحية مبدئية بعملية التصنيع، أو شراء مواد أولية و نضع سلع جاهزة و نبيعها.

رابعا : طرق الشراء

#### 1- الشراء بالمناقصات

تعتبر من أحسن المصادر للتعرف على الموردين المحتملين و الأسعار التي يعرضونها و الشروط التي يقبلونها طالما سيدخل و يشترك في المناقصة عدد كبير من الموردين المحتملين و تستعمل في كل القطاعات سواء كانت حكومية، قطاع عام أو خاص، و يلجأ إليها في حالة المشتريات الضخمة و عادة ما تكون في المشروعات الصناعية مثل: شراء التجهيزات الآلية و المعدات و غيرها.

تبدأ المناقصة بإرسال طلب العطاءات إلى بعض الموردين المحتملين و المعروفين لدى المؤسسات من قبل و من المعروف أن طلب العطاء ليس أمرا للشراء الخارجي و لكنه



يشرح لهؤلاء الموردين المحتملين بالتفصيل المواصفات الدقيقة للمواد المطلوبة كمياتها، شروط الدفع و التسليم و استخدامات هذا الصنف و شروط التعامل و يوضع في طلب العطاء الوقت الذي يسمح من خلاله بقبول العطاءات و العروض و غير ذلك من الشروط التي تحكم المناقصة، و بعدها الرد عليها في أظرفة مغلقة و لا يجب أن تتعدى الوقت المحدد.

عند وصول العطاءات من الموردين المحكمين يتم تسجيلها و تعريفها في كشوف معينة لكي يسهل المقارنة بينهما و يتم فتح هذه المصاريف في أوقات محددة و تباشر ذلك لجنة تضمن النزاهة و إختيار أفضل العروض.

يكون لوكيل الشراء الحق في رفض العطاءات إن لم تكن مقبولة من حيث الجودة، السعر .. إلخ

كل هذه العطاءات و المراحل التي تمر بها تكون سرية للغاية كما يستحسن أيضا إستخدام ما يطلق عليه بالمناقصة النهائية و التي لا تسمح لأصحاب العروض بالتغيير فيها من ثم تقديمها.

و يمكن لإدارة المشتريات أن تطرح مناقصة أخرى قصد تعديل بعض الشروط و تحسينها لصالح المشتري.

## 2- الشراء بالممارسة.

هو إحدى الطرق المعتمدة في عمليات الشراء التي تقوم بها المؤسسة، تتم بين المؤسسة و بين مورد أو موردين في السجل، يقوم بها عادة لجنة تظم ممثلا لكل من الجهاز المالي و الجهاز الفني و الجهة الطالبة في المؤسسة إذا لزم الأمر.

و بمقتضى هذه الطريقة فإن اللجنة تطوف لمعاينة الأصناف المطلوب شراؤها لتحصل على عروضهم و تجرى المفاوضات معهم و تحصل عليها مكتوبة من الموردين و تقوم اللجنة بتحرير محضر و تقوم بتقديمه إلى الرئيس للحصول على إعتاماده إذا تجاوزت قيمة الصفقة حدود سلطة المكلف بالشراء، ثم يحضر المورد المختار للتوريد وفقا للكمية والسعر و النوعية و موعد و مكان التسليم.

إن لجوء المؤسسة لمثل هذا النوع من الشراء تحكمه عدة دوافع و هي:

- أ- شراء أصناف لا تتناسب قيمتها مع تكاليف إجراء المناقصة.
- ب- شراء الأصناف المحكرة أو التي لا توجد إلا عند موردين معينين.
- ج- شراء الأصناف المطلوبة بصفة عاجلة و التي لا تسمح الحاجة إليها بطرحها في المناقصة.

### 3- الشراء بالأمر المباشر.

هو من الطرق المستعملة في عمليات الشراء إلا أنه لا يلقى شعبية في المؤسسات حيث يلجأ إليه في حالات إستثنائية أو ضرورية أو إذا لم ترد القيمة المالية عند حد معين و يتم عن طريق.

- أ)- إصدار أمر بالامداد المباشر كتابي أو تلفوني إلى متعهد أو موردين
  - ب)- تكوين لجنة يكلفها المسؤول عن عملية الشراء و تضم عادة ممثلا لكل جهاز.
- تستعمل هذه الأخيرة خاصة في الأحوال التالية:
- أ- الأصناف الصادرة بها تسعيرة جبرية.
  - ب- أصناف تحكم أسعارها بورصات عالمية.
  - ت- أصناف لا توردها أو تنتجها إلا جهة واحدة.

### 4- الإعتمادات المستندية

هو عبارة عن ترتيبات يقوم بها البنك الفاتح للإعتماد بناءا على تعليمات من عمليه بإصدار تعهد كتابي يتعهد فيه البنك بالدفع لطرف ثالث (المستفيد) أو لأمره و ذلك مقابل قيام المستفيد بتسليم مستندات الشحن و تنفيذ شروط الإعتماد لذا فقد سمي بالإعتماد المستندي بهذا الاسم لأن الدفع يكون مقابل المستندات و من هذا التعريف يمكن تحديد الأطراف المتعاملة فيه و هم:

- أ- **البنك الفاتح:** و هو بنك المستورد الذي ينشئ الإعتماد.
- ب- **البنك المبلغ:** و هو بنك المصدر.
- ج- **طالب فتح الإعتماد:** و هو المستورد الذي يصدر الإعتماد لحسابه

د- **المستفيد:** و هو المصدر الذي يصدر الإعتماد لصالحه.

و المستندات الواجب توفرها في الإعتماد المستندي ليتم الدفع مقابلها تتمثل فيما يلي:

○ **بوليصة الشحن Policede Chagement :**

تتمثل بوليصة الشحن مستند ملكية البضاعة و هي التي تثبت الشحن الفعلي

للبضاعة على ظهر الباخرة و تسليمها إلى المستورد و تقوم شركات الملاحة بإصدار

بوليصة الشحن و أهم البيانات الأساسية التي تذكر في بوليصة الشحن ما يلي:

- إسم الباخرة الناقلة و ميعاد ميناء الشحن و ميناء الوصول و إخطار المستورد أو الوكيل عنه في ميناء الوصول وفقا لشروط الإعتماد.

- وصف البضاعة و كميتها و وزنها و علامتها التجارية المميز لها بما يتماشى و المستندات الأخرى.

- طريقة دفع أجور الشحن بما تم الإتفاق مسبقا سواءا في ميناء الوصول أو عند الإستلام.

○ **الفاتورة التجارية:** يحزر المورد الفاتورة أصلية مع صور لها يوضح فيها بيانات عن

البضاعة من حيث الكمية، الوزن، الصنف، سعر الوحدة المصروفات المختلفة مثل سعر النقل، و التأمين و القيمة الإجمالية.

○ **شهادة الجنسية:** تقوم الغرفة في معظم البلدان بإصدار مثل هذه الشهادات ليستدل منها عن إسم البلد الذي تتم فيه صنع البضاعة.

○ **بوليصة التأمين Police d'assurance :**

الغرض من بوليصة التأمين هو تعويض المشتري على أساس كامل (أي على ظهر الباخرة

في ميناء الشحن) عن الأضرار التي قد تلحق به نتيجة تعرض البضاعة للمخاطر أثناء

الرحلة البحرية و تتضمن البيانات التالية:

○ تاريخ و بدأ التأمين و إنتهائه.

○ أطرافها.

○ جنسية البضاعة و قيمتها

○ مبالغ التأمين و الأخطار المؤمن عليها.

○ ميناء شحن البضاعة و ميناء الوصول.

○ **بعض المستندات الأخرى:** قد تغطي شروط الإعتماد طلب مستندات أخرى مثل كشوف المحتويات، كشوف الوزن، شهادة صحية. و هذا الحق للبنك أن يقبل مثل هذه المستندات بالشكل الصادرة به دون أن ينتج عن ذلك أي مسؤولية على البنك.

#### خامسا : إجراءات الشراء :

نعني بإجراءات الشراء في المؤسسة الخطوات أو سلسلة الأعمال و المهام التي تقوم بها وظيفة الشراء من أجل توفير ما يحتاجه و ما يطلبه المشروع أو المؤسسة منذ ظهور الحاجة لصنف معين إلى أن تصل و تستلم و تفحص و من ثم تخزين. و هدف هذه الدراسة هو إعطاء فكرة واضحة عن الإجراءات الأساسية لوظيفة الشراء و التي يمكن تلخيصها كالآتي:

#### 1- نشأة الحاجة أو تقرير الحاجة:

يبدأ الشعور بالحاجة من الجهة الطالبة للمواد الأولية دون إنتظار ظهورها و إنما تقريرها قبل حدوثها و من ثم تبليغها إلى إدارة المشتريات على شكل نموذج مطبوع يتضمن معلومات على نوعية الصنف، كميته، مواصفاته و الغرض من طلبه و يتم ذلك من طرف رئيس أو مسؤول عن القسم أو الإدارة صاحبة الحاجة. و فيما يلي نذكر البيانات التي تحتوي عليها طلب الشراء:

❖ رقم الطلبية و تاريخها

❖ الوصف الكامل للكمية المطلوبة

❖ توقيعات المسؤولين على طلب الشراء

و في بعض الأحيان نجد بيانات أخرى:

❖ التاريخ المطلوب فيه وصول البضاعة

❖ المستلزمات الخاصة بالشحن و التعبئة

❖ الرصيد الحالي للمخزون

❖ الغرض من إستخدامه.

## 2- اختيار المورد و التفاوض معه:

هو البحث عن الأفضل من الموردين الذي بإمكانه توفير الطلبية في الوقت والمكان المناسبين و بالسعر الصحيح وفق الشروط و المواصفات المطلوبة و يرجع نجاح إدارة المشتريات إلى حسن إختيار المورد مصدر الامداد و العمل على تنمية العلاقات الجيدة معه و وفائها بمسؤولياتها نحوه.

## 3- إصدار أمر الشراء:

تعتبر هذه المرحلة محصلة سلسلة الإجراءات الأخرى التي سبقت الذكر إذ أنه يتم تحرير أمر الشراء و إرساله إلى مدير الامداد و غالبا ما يطلب المشتري موافقة المورد على البنود أو الشروط الواردة و أهم هذه البنود هي:

- إسم المشتري، عنوانه
- إسم المورد، عنوانه
- رقم أمر الشراء، تاريخه
- شروط الشحن و النقل
- ميعاد و مكان التسليم
- طريقة الدفع.
- السعر الوحدوي و الإجمالي
- مواصفات البضاعة بالكميات و العدد

## 4- متابعة أمر الشراء

إنه من الضروري متابعة أمر الشراء من أجل ضمان التسليم في المواعيد المتفق عليها، و تتضمن إجراءات متابعة أمر الشراء الكثير من الإتصالات و المراسلات بين الطرفين، و تتطلب تعيين بعض الأفراد المسؤولين عن تلك المتابعة. و الغرض من هذه المتابعة هو تجنب و تقادي أي خطأ قد يحدث نتيجة عدم إلتزام أحد الطرفين المتعاقدين ببند من بنود العقد المبرم بينهما.

**5- إستلام المشتريات و فحصها**

يقوم القسم المكلف بعملية الإستلام و الفحص بالتأكد من مواصفات البضاعة المسلمة و مدى تطابق الشروط المبرمجة في العقد، و يكون الفحص إما على مستوى جميع الوحدات أو في مخابر تلجأ إليها في الحالات الإستثنائية و تشير إلى أن هناك نوعين من الفحص فحص كمي و فحص نوعي.

وبعد إتمام عملية الفحص الكمي يشرع المكلف بفحص نوعية المواد و جودتها المبينة في أمر الامداد، فإذا لوحظ تطابقها يقوم بتحرير وصل الإستلام أما في حالة العكس فيقوم بإعادة شحنها و إرجاعها للمورد، بعد قيامنا بعملية الإستلام و الفحص يقوم المشرف بإعداد تقرير يبين ما يلي:

أ- تاريخ الإستلام / رقم الطلبية

ب- إسم المورد و عنوانه

ت- وزن البضاعة المستلمة

ث- مصدر الشحن و وسيلته.

يتم بنسخ عدة صور عند هذا التقرير الذي يوزع كما يلي:

أ- صورة لإدارة المشتريات من أجل إتمام أمر الامداد

ب- صورة لإدارة المالية لصرف مستحقات المورد

ت- صورة لجهة إستخدام الأسعار بوصول الموارد

## الامداد التجاري

### العمل الموجه رقم 04 في مادة الامداد التجاري .

1. اعطي مفهوما مختصرا لوظيفة الشراء .

مفهوم وظيفة الشراء : (موضحا الكلمات المفتاحية ) 4 نقاط



2. وضح في مخطط بسيط طرق الشراء . 8 نقاط



4. وضح الاطراف المتعاملة في الاعتماد المستندي : 8 نقاط

## الامداد التجاري

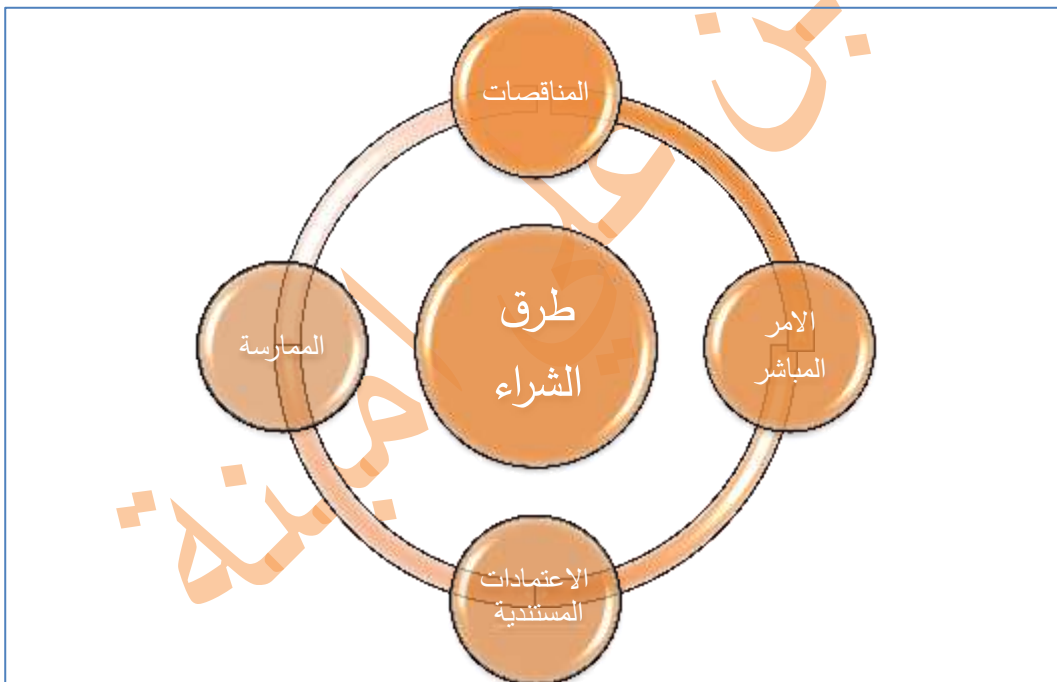
### تصحيح العمل الموجه رقم 04 في مادة الامداد التجاري .

1. اعطي مفهوما مختصرا لوظيفة الشراء .

مفهوم وظيفة الشراء : (موضحا الكلمات المفتاحية ) 2 نقطة

هي إمداد أي مشروع قائم تجاريا كان أو صناعيا بالمواد الأولية و المواد التامة الصنع أو النصف مصنعة و المعدات و التجهيزات و الخدمات بالكمية و المواصفات المطلوبة و المحددة في الزمن و المكان المناسبين و بأقل تكلفة ممكنة.

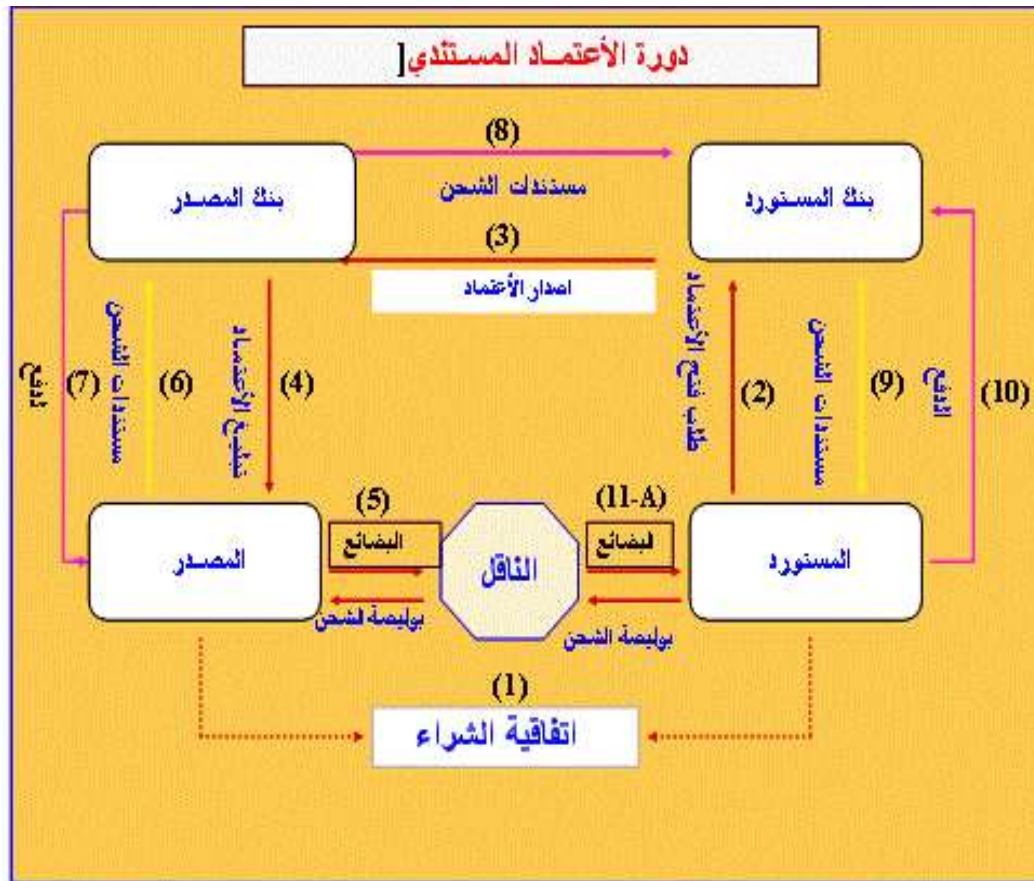
2. وضح في مخطط بسيط طرق الشراء . 8 نقطة





## الامداد التجاري

3. وضح الاطراف المتعاملة في الاعتماد المستندي: 8 نقاط



# مراجع الفصل الرابع

- سعيد أوكيل : وظائف و نشاطات المؤسسة الصناعية - ديوان المطبوعات الجامعية - الجزائر 1992
- صلاح الشنواني, الأصول العلمية للشراء و التخزين, مؤسسة شهاب الجامعية للنشر, 1999.
- محمد راشد الغدير . إدارة الشراء و التخزين . دار زهران للنشر . عمان . 1997.
- مهدي زويلف, علي سليم العلاونة, إدارة الشراء و التخزين (مدخل كمي), دار الفكر (عمان), الطبعة الأولى, 1998.

**الفصل الخامس : وظيفة التخزين****تمهيد .**

اولا : تعريف وظيفة التخزين .

ثانيا: مسؤوليات وظيفة التخزين و اختصاصاتها.

ثالثا : أهمية وظيفة التخزين.

رابعا : دورات المخزون .

خامسا : المركبات الاساسية للمخزون .

**تمهيد :**

المخزون هو السلع المتاحة للبيع، والمواد الخام المستخدمة؛ لإنتاج السلع للبيع، ويعتبر المخزون أحد أصول الشركة التي تظهر في الميزانية العمومية، وهو أحد المصادر المستخدمة لتوليد الإيرادات، والأرباح وسنتعرف في هذا الفصل على إدارة هذا العنصر الهام من عناصر الامداد التجاري

**اولا : تعريف وظيفة التخزين .**

سوف نتطرق الى التعريف الشامل للمخزون والذي وضعته الجمعية الأمريكية للرقابة على المخزون والإنتاج والمعروفة باختصار APICS في عام 1984، هو: "إجمالي الأموال المستثمرة في وحدات من المادة الخام والأجزاء والسلع الوسيطة، وكذلك الوحدات تحت التشغيل بالإضافة إلى المنتجات النهائية المتاحة للبيع."

وتعرف عملية التخزين على أنها الإحتفاظ بالمواد إلى حين استعمالها، ضمن شروط السلامة، بالإضافة إلى تعديل حركة تدفق المواد وضبطها مع الزمن والكميات. وتبدأ هذه العملية عند استلام المواد والسلع، والسلع الواردة لدى قسم الشراء وإيصالها إلى قسم المخازن، أول هذه المهام هو المراقبة عند دخول المواد للمخزن للتأكد من موافقة ما دخل مادياً مع ما يسجل في الفواتير، ثم تحفظ المخزونات، وترتب وتتابع بانتظام بالتنسيق مع كل قسم الشراء والإنتاج وحتى قسم المبيعات، لأن المواد المخزنة ليست فقط مواد أولية، بل حتى نصف مصنعة وتامة الصنع موجهة للبيع.

يتميز هذا التعريف بأنه يوضح أن المخزون ما هو إلا أموال مستثمرة (تعريف مالي)، وعلى ذلك فإن المخزون الزائد ما هو إلا رأس مال معطل، إلا أننا نجد فيه أنه يتصف بالشمولية حيث أنه يتضمن المجموعات المختلفة للمخزون بما فيها قطع الغيار والمنتجات الوسيطة. تسيير المخزون يعني الإحتفاظ و المحافظة على المخزون و تخطيط و تنظيم و تنفيذ ورقابة إجراءات التخزين وصرف المخزون حسب الكميات و النوعيات المقررة للوحدات أو الأقسام أو الإدارات الطالبة لمواد هذا المخزون.<sup>1</sup> و من هذا التعريف نجد أنه بالإضافة إلى ما يتعلق بالعملية الإدارية المتعلقة بالمخازن من تخطيط وتنظيم و توجيه ورقابة، فإنه يشمل عنصرين رئيسيين و هما:

- الإحتفاظ: و هي عملية التخزين نفسها بحيث يتم وضع و ترتيب المواد في المخازن من لحظة وصولها إلى المخازن و حتى لحظة خروجها من المخازن.
- المحافظة: و هي عملية تتضمن إجراءات التأكيد من سلامة المخزون و العمل على إبقاء هذا المخزون صالحاً ومطابقاً إلى حد كبير للحالة أو الطريقة التي تم استلامه بها، فيكون بعيداً عن مخاطر التلف و الحريق و السرقة.

<sup>1</sup> Lambert, S., & Riopel, D. (2003). Logistique inverse: revue de littérature. Les Cahiers du GERAD ISSN, 711, 2440.

ثانيا: مسؤوليات وظيفة التخزين و اختصاصاتها.

### 1- العمل على تحقيق الوفورات:<sup>2</sup>

إدارة المخازن ليست من الإدارات الجالبة للأموال للمنشأة بل هي من الإدارات المستخدمة للأموال, و بالتالي فإن دورها هو تحقيق أكبر قدر من الوفورات في نفقات كثيرة و يكون ذلك من خلال:

1- تخفيض تكلفة الأموال المجمدة: عن طريق عدم تخزين كميات كبيرة, و العمل على صرف الكميات المناسبة في الأوقات المناسبة و المحافظة على مستويات مخزون ملائمة؛

2- تخفيض تكلفة التخزين: وهو من صميم عمل إدارة المخازن و يتم ذلك عن طريق عدة وسائل أهمها: تخفيض الإجراءات الإدارية في عمليات الصرف و الاستلام و عدم المبالغة في استخدام القوى البشرية بأعداد كثيرة, و العمل على استخدام أساليب التخزين و طرق حديثة و سليمة و ملائمة لعملية التخزين أو للمخزون بشكل عام, وكلها وسائل تؤدي إلى تخفيض تكلفة التخزين؛

3- تخفيض احتمالات التلف للمواد المخزنة: و المحافظة على هذه المواد من التلف والتقادم والضياع و هي من صلب مسؤوليات إدارة المخازن؛

4- المساهمة مع إدارة المشتريات في تخفيض تكاليف الشراء: إن تخفيض تكاليف الشراء في الأساس هو من مسؤوليات وظيفة إدارة المشتريات, لكن إدارة المخازن لها دور كبير في هذه المسؤولية لأنها تساهم في تحديد كميات المواد المشتراة و في توصيف و تحديد خصائص هذه المواد و في تقديم طلبات الشراء في الوقت المناسب.

<sup>2</sup> Hassan, T., Baboli, A., Guinet, A., Leboucher, G., & Brandon, M. T. (2005, June). Etude des méthodes de réorganisation et de gestion de stock des services de soins d'un établissement hospitalier. In 6e Congrès international de génie industriel (pp. 10-pages).

## 2- التوصيف و التصنيف و التمييز للمواد المخزنة:<sup>3</sup>

يقصد بالتوصيف وضع تفصيل شامل للمادة و تحديد دقيق للخصائص المميزة لها عن باقي المواد الأخرى، بطريقة يسهل الوصول إليها و تساعد في تسهيل عمليات الحفظ و الصرف لهذه المواد.

أما تصنيف المواد: فهو عملية فرز و حصر الأنواع المتشابهة و المتقاربة من المواد في فئات أو مجموعات ثم تقسيم كل مجموعة من هذه المجموعات إلى أخرى ثانوية على أساس التشابه أو التقارب أو الترابط أو التجانس أو التماثل. و يستخدم هذا الأسلوب لسهولة التعرف على الأصناف ووضعها تحت تصرف الجهة التي تحتاجها، بالإضافة إلى فوائده التي نذكر منها:

- تسهيل عملية جرد و تنظيم حساب مجاميع المخزون؛
  - تسهيل عملية التنظيم داخل المخزن؛
  - التعرف على موجود المواد لمنع تكرار الشراء و بالتالي سهولة تقييم المخزون؛
  - زيادة التخلص في الأعمال إذ يتم أفراد كل قسم بمجموعة من المواد و تحديد عدد و نوع العاملين فيها؛
  - معرفة المواد الخطرة و عزلها كما في تخزين السموم و المواد القابلة للاشتعال.
- تمييز المواد: يتم بالترميز بالأحرف و الأرقام أو بالألوان أو برموز (علامات) خاصة بالمنشأة، وفوائد الترميز تكمن في سرعة الوصول إلى المواد داخل المخازن و التعرف على المواد المطلوبة و تحديد أماكن تخزينها بدقة و متابعة رصيد المواد داخل المخازن (الحد الأدنى، الحد الأقصى، نقطة إعادة الطلب)، و هذا يزيد فعالية الرقابة على المواد و جردها.

<sup>3</sup> هيثم الزعبي، محمد العدوان، إدارة المواد مدخل حديث للشراء و التخزين، دار فكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 01، 2000، ص46.

**ثالثا : أهمية وظيفة التخزين.**

تعد وظيفة التخزين من أهم الوظائف المساندة في المؤسسات والشركات ، إضافة لكونها تقوم بتخطيط وتنظيم عمليات تخزين المواد والمحافظة عليها وإمداد العملاء والإدارات الرئيسة داخل الشركة باحتياجاتها في الوقت المناسب وبما يضمن استمرار عملها بكفاءة ودون انقطاع. وتتخلص أهمية وظيفة التخزين فيمايلي:

- الأهمية العملية والاقتصادية .
- الأهمية التخطيطية والتنظيمية
- الأهمية التنفيذية.

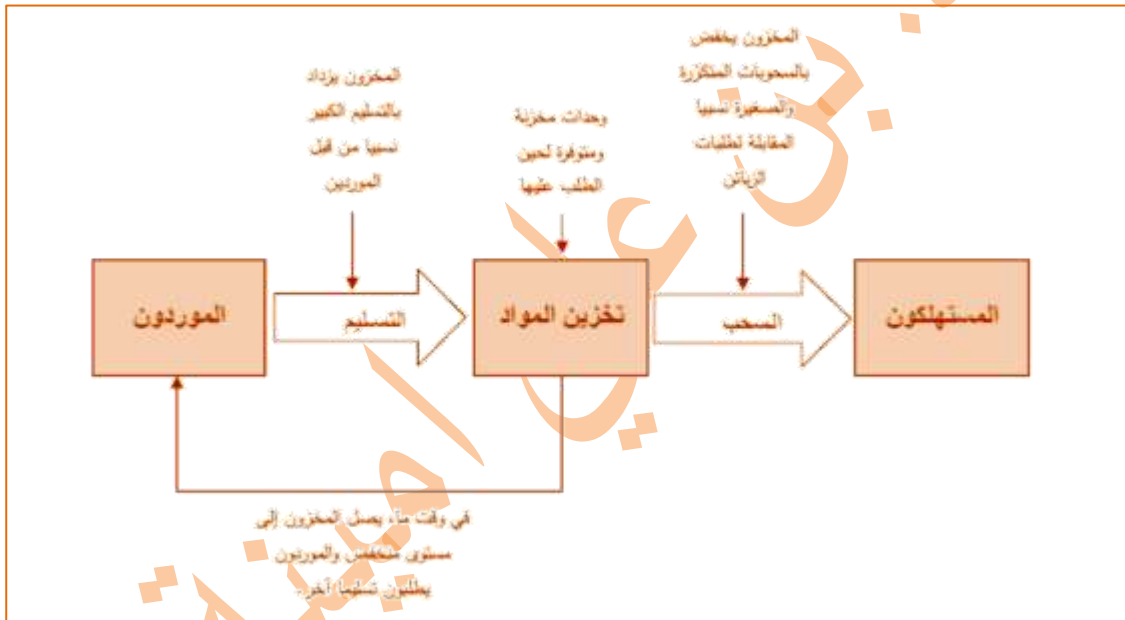
1- الأهمية العملية والاقتصادية :لا يمكن لأي مؤسسة أو شركة أن تعمل بدون وجود إدارة للمستودعات أو المخازن وبشكل يتناسب والأنشطة التي تقوم بها، فالمواد الداخلة في أعمال أي إدارة سوف يتم تخزينها في المخازن إلى حين طلبها من الإدارة المحتاجة لذلك؛ وللمحافظة على سير أعمال المؤسسة وبيع سلعها ومنتجاتها فمن الضروري وجود إدارة تهتم بذلك، وبالنسبة للأهمية الاقتصادية فإن التخزين وفقا للكمية الاقتصادية يحافظ على المواد ويقلل من الأموال المستثمرة في المخزون.

2- الأهمية التخطيطية والتنظيمية : من المهم أن تكون هناك جهة مسؤولة عن تخطيط المخزون وتحديد مستوياته العليا والدنيا حسب إمكانيات الشركة أو المؤسسة. كما أن الأهمية التنظيمية لها تتركز في ضرورة وجود إدارة مسؤولة مسؤولية كاملة عن أعمال تخزين المواد وصرفها بالتنسيق مع جميع الإدارات والأقسام داخل الشركة.

3- الأهمية التنفيذية :لضمان استمرار الإدارات والأقسام داخل الشركة والمؤسسة في مهامها بكفاءة فمن الضروري تأمين متطلبات تلك الإدارات من المواد والأصناف، فإدارة الانتاج لا يمكنها أن تقوم بعمليات التصنيع ما لم تتوفر المواد اللازمة في الوقت المناسب وبالكميات المناسبة وهكذا بالنسبة لبقية الإدارات.

**رابعاً : دورات المخزون .**

كلما استقدمت المؤسسة المواد والتي لا تستخدم فوراً، ومن الممارسات الشائعة لدى تسلم المواد القادمة من المورد انه يتم الاحتفاظ بها في شكل مخزون لحين الحاجة إليها، في بعض الأحيان تكون هذه العملية في صورة محددة أو بسيطة، فيتم تسلم البضائع بالشاحنات، ويتم التحقق منها وفرزها ووضعها على الرفوف ثم تبقى لحين تسليمها للزبائن، كما يوضحه الشكل التالي :



الشكل رقم 10 : دورات المخزون .

المصدر :

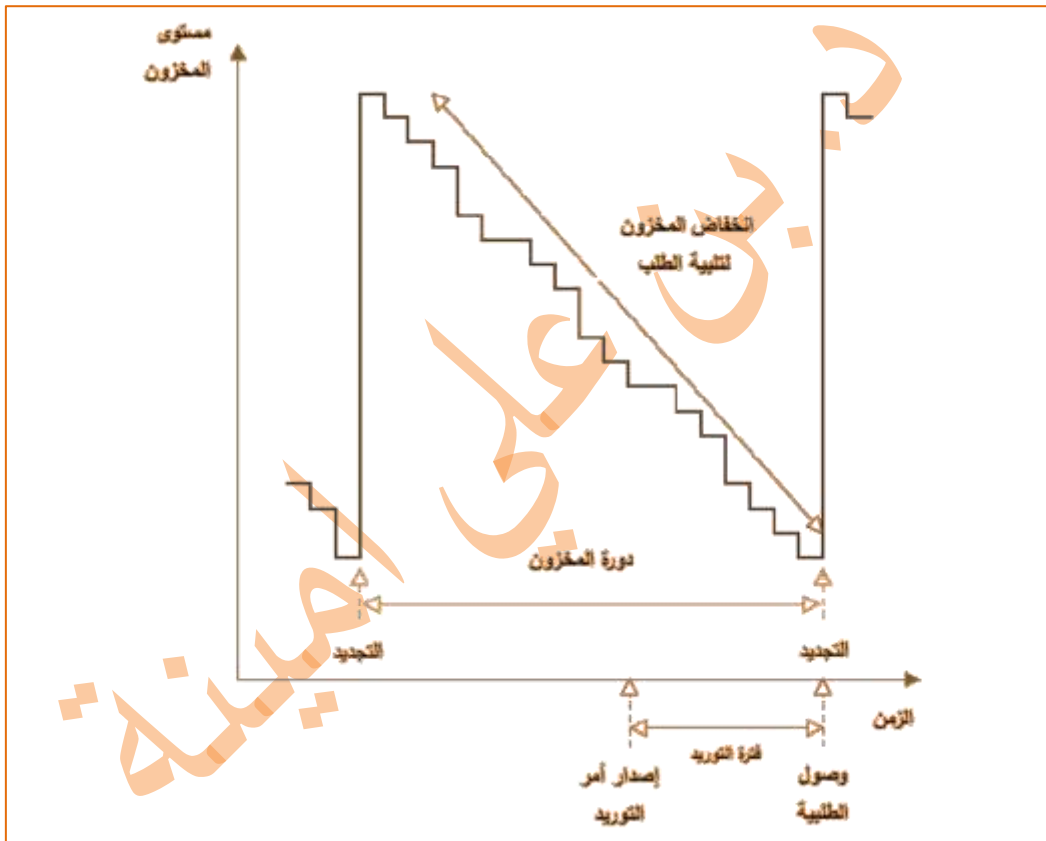
Radermecker, A. S. V., & de Blicquy, S. D. R. (2018). L'art et son marché. *Dossiers du CRISP*, (1), 13-150.

ويتكرر هذا التسلسل من تجديد المخزونات وانخفاضه بشكل مستمر لتلبية الطلب في دورة المخزون، فعادة تحتوي كل دورة على العناصر التالية :

- 1- المؤسسة تشتري وحدات من المواد من المورد
- 2- ترتب هذه المواد فور تسلمها، ما لم تكن هناك حاجة لها على الفور،



- 3- يتم وضعها في المخزن وتجديد المخزون
- 4- يتم الطلب على هذه المواد للاستهلاك، سواء داخلي أو خارجي؛
- 5- تتم إزالة وحدات من المخزون لتلبية هذا الطلب؛
- 6- عند نقطة ما، ينخفض المخزون ويحين الوقت لتنظيم وترتيب طلب آخر فعادة تكون الشحنات المستلمة من الموردين كبيرة نسبيا ومحدودة، في حين أن طلبات الزبائن (السحب) تكون أصغر حجما وأكثر عددا، والشكل التالي يوضح ذلك:



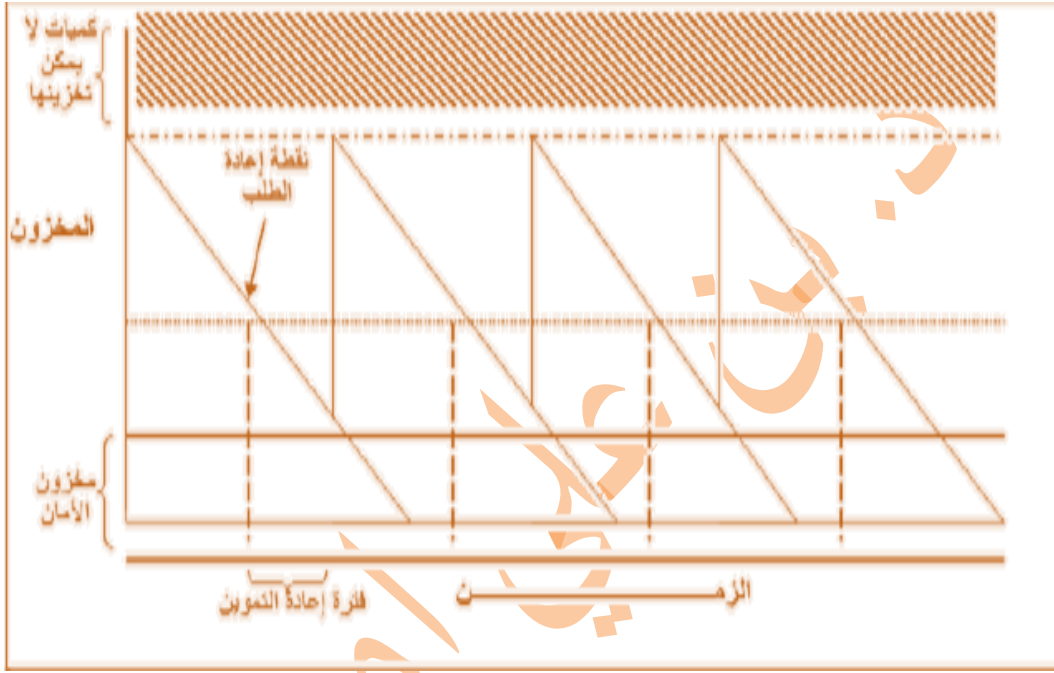
الشكل رقم 11 : طرق استعمال المخزون .

المصدر :

Radermecker, A. S. V., & de Blicquy, S. D. R. (2018). L'art et son marché. *Dossiers du CRISP*, (1), 13-150.

**خامسا : المركبات الاساسية للمخزون .**

يتجلى لنا جيدا من الطرق المعتمدة في استعمال المخزون انه توجد ثلاثة احتمالات تنتج اليا من الطريقة المستعملة وتولد هذه الاحتمالات مجموعة مركبات المخزون الموضحة في الشكل الموالي .



الشكل رقم 12 : المركبات الاساسية للمخزون .

المصدر :

Radermecker, A. S. V., & de Blicquy, S. D. R. (2018). L'art et son marché. *Dossiers du CRISP*, (1), 13-150.

## الامداد التجاري

و تتمثل الاحتمالات في :

• الاحتمال الأول:

زيادة المخزون عن الحدّ اللازم العلمي والعملية وبالتالي يقع تجميد لأموال المؤسسة هي في حاجة لها.

• الاحتمال الثاني :

نقصان المخزون عن الحد اللازم مما يعرض المؤسسة للانقطاع في الإنتاج ويعرض مركزها التنافسي للاضطراب.

• الاحتمال الثالث :

وجود مستوى أمثل من المخزون يجعل من تكاليف تسيير المخزون السنوية مثلى , ويحفظ المؤسسة من الاضطراب في الإنتاج والتسويق , والمركز التنافسي خاصة من حيث السعر.

العمل الموجه رقم 05 في مادة الامداد التجاري .

1. مفهوم ادارة المخزون: (موضحا الكلمات المفتاحية ) 4 نقطة

2. وضح في مخطط بسيط المركبات الاساسية للمخزون . 8 نقطة

3. اجب بصحيح او خطأ مع تصحيح ما هو خطأ . (8 نقاط)

- تعتبر "فترة امتصاص نوعية معينة من القمح للماء" نسق موضوعي للمخزون .
- من ادوار ادارة المخزون بتوفير مواد الصيانة و و الاصلاح و قطع الغيار لورشات الانتاج المختلفة .
- تتكفل ادارة المخزون بالمحافظة على المحتوى الى حين انتقاله الى مرحلة التعبئة و التغليف .
- من مهمات ادارة المخزون التحديد المسبق لحجم المنتجات التي سوف يتم نقلها الى المستودعات النهائية

## الامداد التجاري

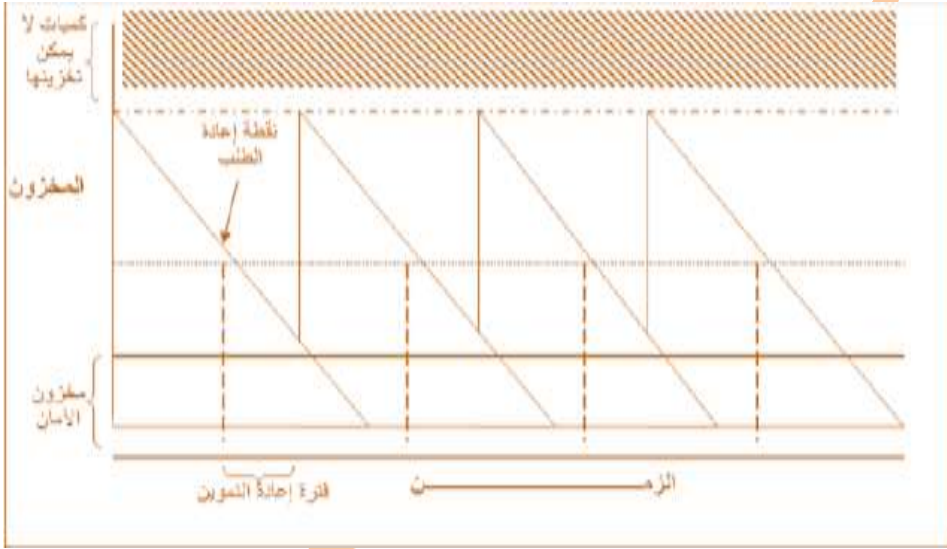
### تصحيح العمل الموجه رقم 05 في مادة الامداد التجاري .

1. مفهوم ادارة المخزون: (موضحا الكلمات المفتاحية )

ادارة المخزون تعني:

الاحتفاظ و المحافظة على المخزون وتخطيط و تنظيم و تنفيذ و رقابة إجراءات التخزين و صرف المخزون حسب الكميات و النوعيات المقررة للوحدات أو الأقسام أو الإدارات الطالبة لمواد هذا المخزون.

3. وضح في مخطط بسيط المركبات الاساسية للمخزون .



-اجب بصحيح او خطأ مع تصحيح ما هو خطأ .

- تعتبر "فترة امتصاص نوعية معينة من القمح للماء" نسق موضوعي للمخزون .صحيح
- من ادوار ادارة المخزون بتوفير مواد الصيانة و و الاصلاح و قطع الغيار لورشات الانتاج المختلفة . صحيح
- تتكفل ادارة المخزون بالمحافظة على المحتوى الى حين انتقاله الى مرحلة التعبئة و التغليف . صحيح
- من مهمات ادارة المخزون التحديد المسبق لحجم المنتجات التي سوف يتم نقلها الى المستودعات النهائية صحيح

# مراجع الفصل الخامس

- هيثم الزعبي, محمد العدوان, إدارة المواد مدخل حديث للشراء و التخزين, دار فكر للطباعة والنشر والتوزيع, عمان, الأردن ط01, 2000.
- Radermecker, A. S. V., & de Blicquy, S. D. R. (2018). L'art et son marché. *Dossiers du CRISP*, (1), 13-150.
- Hassan, T., Baboli, A., Guinet, A., Leboucher, G., & Brandon, M. T. (2005, June). Etude des méthodes de réorganisation et de gestion de stock des services de soins d'un établissement hospitalier. In 6e Congrès international de génie industriel (pp. 10-pages).
- Lambert, S., & Riopel, D. (2003). Logistique inverse: revue de littérature. *Les Cahiers du GERAD* ISSN, 711, 2440.
-

الفصل السادس : وظيفة الانتاج و النقل
تمهيد .
اولا : تعريف الانتاج .
ثانيا: مكونات نظام معلومات الإنتاج.
ثالثا نظام مراقبة المخزون و تخطيط الانتاج .
رابعا : وظيفة النقل في الامداد.
خامسا : معايير المفاضلة بين وسائل النقل

**تمهيد :**

يُعرفُ الإنتاج على أنه الخطوة المُهمّة في سلسلةٍ تحتوي على مجموعةٍ من العمليات التي تُساهم في الحصول على سلعةٍ أو خدمةٍ مُعيّنة يتمُّ تقديمها إلى الجمهور المُستفيد. و يعتبر النقل همزة التواصل بين المؤسسة و الاسواق وترجع أهمية وظيفة النقل إلى أنها تساعد على إضافة المنافع الزمنية والمكانية للسلعة. وسيم من خلال هذه المحاضرة التوسع أكثر في موضوع النقل و الانتاج من خلال التركيز على مختلف وسائل النقل مع تحديد مزاياها وكذا سلبياتها، كما سيتم التطرق إلى مختلف العوامل التي تؤثر على عملية الانتاج من منظور ادارة سلسلة الامداد .

**اولا : تعريف الانتاج .**

يمكن تعريفه بأنه " عملية إنتاج المنفعة أو المنافع التي يقام العمل من أجل خلقها، وبيعها كوسيلة لتحقيق الربح"<sup>1</sup>.  
كما يمكن تعريفه على أنه عبارة عن " عملية مزج عوامل الإنتاج المختلفة في مختلف القطاعات الاقتصادية من أجل تحقيق ثروة المجتمع بواسطة المنتوجات المادية وكذا مختلف الخدمات"<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Fare, R., Färe, R., Fèare, R., Grosskopf, S., & Lovell, C. K. (1994). Production frontiers. Cambridge university press.

<sup>2</sup> أحمد توفيق جميل، مذكرات إدارة الأعمال مدخل وظيفي، لبنان : دار النهضة العربية للطباعة والنشر، 1996 ، ص 96.

ومن الجهة الاقتصادية يمكن اعتبار الإنتاج على أنه " عملية تحويل المدخلات المادية إلى مخرجات صناعية بهدف الاستهلاك المباشر أو الغير المباشر "

#### ثانيا: مكونات نظام معلومات الإنتاج:

نظام معلومات الإنتاج هو " مجموعة المكونات التي تتفاعل لجمع وتخزين وتحليل البيانات المرتبطة بالعمليات الفنية المتعلقة بتصميم وإنتاج منتجات المنظمة وتوفيرها أمام المستفيدين من المديرين بالمنظمة، لمساعدتهم في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمليات والإنتاج وما يساعدها من أنشطة أخرى.

ويهدف نظام معلومات الإنتاج الى تحقيق الاغراض التالية :

- حفظ بيانات كميات الإنتاج اليومية لجميع منتجات خطوط الإنتاج في المنظمة الصناعية، مع تجميعها من بداية الشهر وحتى تاريخ اليوم الحالي. الاحتفاظ ببيانات الإنتاج الشهري وإعداد المقارنات المختلفة على مستوى شهور السنة القادمة أو السنة الماضية، مع توضيح مؤشرات الانتاجية بالكمية والقيمة، ومتابعة حركة الإنتاج السنوي ، واعداد المقارنات وتوضيح المؤشرات، وحفظ ذلك طبقا للمدد السنوية التي تحددها المؤسسة .

يتكون نظام معلومات الإنتاج من الانظمة الفرعية التالية : <sup>3</sup>

أ - مدخلات تخطيط الاحتياجات من المواد :

هناك ثلاث مدخلات أساسية لتخطيط الاحتياجات من المواد، جدول الإنتاج و تقرير المخزون و قائمة الموارد المطلوبة. جدول الإنتاج الرئيسي يحدد ما هي المنتجات النهائية المحتاج إليها ومتى تنشأ الحاجة إليها و هي مبنية على الأوامر و التنبؤ من النظام التسويقي الفرعي؛ قائمة المواد يتم إعدادها من الهندسة بناء على مواصفات المنتج و من

<sup>3</sup> سونيا محمد البكري، نظم المعلومات الإداري "المفاهيم الأساسية"، الدار الجامعية للطباعة و النشر والتوزيع، الإسكندرية، 1998، ص 382.



## الامداد التجاري

مبادئ التنظيم الهندسي، و مركز المخزون (من المواد) يعكس استلام المواد خلال العمليات كما يتم أيضاً الاحتفاظ بمعلومات التخزين عن المنتجات النهائية.

و كل مدخل من هذه المدخلات له مورد محدد في بعض النظم الفرعية الوظيفية، و عادة البرنامج الذي يستخدم في تخطيط الاحتياجات من المواد يحصل على المعلومات مباشرة من قاعدة البيانات حيث يتم تخزينهم كنتائج للعمليات التحويلية أو كمخرجات لنظم فرعية أخرى. هذه البيانات قد تستخدم في تطبيقات أخرى و تظهر في تقارير أخرى، و لكن نظام إدارة قاعدة البيانات يجعلهم متاحين في نموذج تخطيط الاحتياجات من المواد كما لو أنهم تم جمعهم خصيصاً لهذا الغرض.

ب- مخرجات نظام تخطيط الاحتياج من المواد:

لعرض هذا النموذج البسيط هناك ثلاث مخرجات أولية، تقرير بالأوامر الصادرة وتقرير بالأوامر المخططة و التغيرات الناتجة من إعادة جدولة الأوامر.

تقرير الأوامر الصادرة عبارة عن تعليمات لإدارة المشتريات لطلب خامات، تقرير الأوامر المخططة تخدم كإشارة لضرورة طلب الخامات المطلوبة و أي تغير في الأوامر المفتوحة عن طريق الإسراع أو الإبطاء ممكن أن يحدث عن طريق إعادة جدولة الأوامر.

ج- عمليات التشغيل و المعالجة لنظام تخطيط الاحتياجات من المواد:

يفترض أن كل نموذج يبنى على النماذج المحتفظ بها في بنك المعلومات للحصول على البرامج التطبيقية، و في حالة نموذج تخطيط الاحتياجات من المواد فإن بيانات المخزون مثل الكمية المتاحة للاستخدام و الكمية المطلوبة في الأوامر ووقت الإنتاج كلها تجمع مع الاحتياجات المجدولة لحساب كمية الخامات التي يتم طلبها و توقيت هذه الأوامر، و النموذج النمطي للتخزين يمكن أن يستخدم لتحديد كمية أمر الشراء.

### ثالثا نظام مراقبة المخزون و تخطيط الانتاج .

نظام مراقبة المخزون وتخطيط الانتاج هي كل النظم والأساليب المستخدمة في حفظ قوائم تفصيلية بأصناف المواد الخام و البضائع الغير مصنعة و تامة الصنع بحيث تكون مستوياتها متناسقة مع الخطط الإنتاجية و احتياجات الزبائن التي تم التنبؤ بها و هي تهدف إلى :

- أن تكون سياسة طلب البضائع أقرب ما تكون إلى الفاعلية .
- خفض رأس المال المجدد في البضائع المخزونة إلى أدنى مستوى ممكن .
- تأمين وجود البضائع و السلع بالكميات المطلوبة و في المكان و الوقت الصحيحين .
- تقليل المخاطر المالية الناجمة عن زيادة المخزون وخاصة في حالة التقلبات المالية و الأزمات العالمية والتطورات التكنولوجية المتلاحقة في المنتجات الحديثة .

و لقد قدم العديد من الباحثين تعاريف متعددة لنظام MRP ومن أهمها ما يلي :

أ-تعريف غان GUNN عرف نظام MRP على أنه " :أسلوب التوقيت وتحديد المستلزمات من المواد ذات الطلب المشتق وفقا لمتطلبات العملية الإنتاجية، وهو بذلك نظام لتخطيط الأولويات لأجزاء المنتج، بحيث يكون تاريخ توفيرها متزامنا مع تاريخ الاحتياج الفعلي من هذه الأجزاء "

ب -تعريف غروفر Groover: عرف ال MRP على أنه " :أسلوب لإدارة المخزون بهدف تقليل مستوى الاستثمار فيه إلى الحد الذي يمكن إدارة المنظمة من تلبية محتويات جدولة الإنتاج "

## الامداد التجاري

ج -تعريف ستار Starr: عرف ال MRP على أنه " :نظام معلومات لإدارة ومراقبة المخازن، يستخدم التنبؤات حول الطلب على المنتج النهائي لتحديد الكميات المطلوبة من جميع المكونات والأجزاء" <sup>4</sup>

د -تعريف أورليكي Orlicky عرف ال MRP على أنه " :مجموعة من الإجراءات المترابطة بشكل منطقي لترجمة محتويات جدولة الإنتاج إلى مجموعة من الأوامر: أوامر الإنتاج وأوامر الشراء لتمكين إدارة المنظمة من الوفاء بالتزاماتها تجاه عملائها" <sup>5</sup>

- تعريف ال MRP الموسع : لقد أدت التطورات خصوصا في ميدان الإعلام الآلي إلى تطوير نظام ال MRP الذي توسع ليشمل المستوى الاستراتيجي حيث أصبح يعمل على تسيير الإنتاج من المدى الطويل حتى المدى القصير، ويأخذ بالحسبان مختلف وظائف المؤسسة من إنتاج وتسويق وتمويل ومالية، وأصبح نظام ال MRP يعنى بكل أنواع الموارد اللازمة للإنتاج عكس ال MRP الذي عني بالمواد فقط، والموازنة بين مجموع الأعباء والطاقات من أجل تقادي مشاكل تأخير التنفيذ. ومنه يمكن تعريف ال MRP كالتالي: ال MRP هو طريقة موسعة لنظام ال MRP الخاص بحساب الاحتياجات الصافية من المواد، وينطبق على عدة مستويات حسب فكرة آفاق التسيير الطويل الأجل نحو القصير الأجل، وحسب مراحل القرارات المتتالية التي تبدأ من الرؤية الاستراتيجية حتى التنفيذ التشغيلي. ويعتبر نظام ال MRP الموسع تخطيط شامل لمختلف موارد الإنتاج المادية وغير المادية وموازنة الطاقات مع الاحتياجات اللازمة لتنفيذ الخطط، كما أن ال MRP الموسع يشمل مختلف وظائف المؤسسة من إنتاج وتسويق وتمويل ومالية، ويعمل على التنسيق فيما بينها لتحقيق أهداف المؤسسة <sup>6</sup>.

<sup>4</sup> سليم الحسنية، مبادئ نظم المعلومات الإدارية، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، الأردن، 1998

<sup>5</sup> Georges Javel, 2004 Organisation et gestion de la production: cours avec exercices corrigés, 4eme éd, Dunod, Paris.

<sup>6</sup> كاسر نصر المنصور، إدارة الإنتاج و العمليات، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان، 2000.

## رابعاً : وظيفة النقل في الامداد.

في ظل هيكل معين للمرافق نجد أن نظام النقل يقدم روابط الاتصال اللازمة، وبصفة عامة نجد أن المنشأة يتوافر أمامها ثلاثة بدائل لأنظمة النقل مختلفة:

- شراء أو استئجار أسطول نقل وشحن خاص للمنشأة؛
- إبرام عقود محدد مع بعض المنشآت المتخصصة في عملية النقل؛
- الاتفاق مع شركات النقل كلما ظهرت الحاجة لهذا النوع من الخدمات.

وطبقاً للمفهوم الشامل للإمداد فإن النقل:

"يعني تحريك المواد والمستلزمات من الموردين إلى المشروع ومناولة المواد ثم من المشروع إلى الزبائن "

ويوضح الجدول التالي اهم وسائل النقل المتوفرة امام المؤسسة في عملية الامداد .

السكك الحديدية	الشاحنات	النقل المائي	النقل الجوي	الأنابيب
- الحديد والصلب	- الملابس	- البترول	- الزهور	- البترول
- السيارات	- المنتجات	- الفحم	- الفراء	- بترول كيمياويات
- المعلبات	- الورقية	- الأخشاب	- الخضراوات	- الكيماويات
- الأخشاب	- الحاسبات الآلية	- مواد البناء	- والفواكه	
- السجائر	- الكتب	- المعادن	- الحاسبات الآلية	
- الكيماويات	- المواد الغذائية		- المواد العدائية	
			سريرة التلف	

الجدول رقم 03 : وسائل النقل .

المصدر : من اعداد الاستاذة .

**خامسا : معايير المفاضلة بين وسائل النقل**

من جهة نظر الوظيفة الإمدادية نجد أن الاختيار والمفاضلة بين هذه البدائل تتوقف علي عامل التكلفة، عامل السرعة وعامل الالتزام والدقة.

التكلفة	السرعة	الاعتمادية	القدرات	تغطية السوق	الأسان
النقل الجوي	النقل الجوي	خطوط الأنابيب	النقل المائي	الشاحنات	خطوط الأنابيب
الشاحنات	الشاحنات	الشاحنات	السكك الحديدية	السكك الحديدية	النقل المائي
السكك الحديدية	السكك الحديدية	السكك الحديدية	الشاحنات	النقل الجوي	السكك الحديدية
خطوط الأنابيب	خطوط الأنابيب	النقل الجوي	النقل الجوي	النقل المائي	النقل الجوي
النقل المائي	النقل المائي	النقل المائي	خطوط الأنابيب	خطوط الأنابيب	الشاحنات

الجدول رقم 04 : معايير المفاضلة بين وسائل النقل .

المصدر : من اعداد الاستاذة .

بناء على هذا الجدول الخاص بالمفاضلة بين وسائل النقل، يعتمد اختيار وسيلة النقل أو الخدمة المقدمة مع وسيلة النقل، علي الخصائص الخدمة، بدءا من السرعة وانتهاء بمدي مساهمتها في حل المشاكل، حيث نجد اعتبارات الاختيار كالتالي:

**الاختيارات بين التكاليف الأساسية :**

عندما لا يتم استخدام النقل لتوفير ميزة تنافسية، فإنه يتم اتخاذ أحسن قرار خدمة بمقايضة التكلفة باستخدام خدمة نقل معينة مع التكلفة غير المباشرة للمخزون المتعلقة بأداء الوسيلة المختارة. أي أن السرعة والاعتمادية تؤثران علي كل من مستويات مخزون البائع والمشتري، وأيضا كمية المخزون المنقول بين مكان الشاحن ومكان المشتري . وبتوفير الاختيارات البديلة، فإن الخدمة المفضلة هي التي تعطي أقل تكلفة إجمالية مع تحقيق أهداف خدمة الزبائن.

**اعتبارات المنافسة :**

يمكن أن يتم اختيار وسيلة النقل لخلق ميزة خدمة تنافسية، فمثلا عندما يشتري زبوم ما بضائع من أكثر من مورد، فإن خدمة الإمدادية المقدمة بالإضافة إلي السعر يمكن علي اختيار المورد .والعكس، إذا كان الموردون يختارون وسيلة النقل لاستخدامها في قنواتهم، فإنه يمكنهم التحكم في هذا العنصر من خدمة الإمدادية المقدمة، وهكذا يؤثران علي مساعدة المشتريين .وبالنسبة للمشتري، تعني أفضل خدمة نقل أي أنه يمكن تحقيق أقل مستويات مخزون .ويمكن تحقيق جدولة العمليات التشغيلية تأكيدية كبيرة.

عندما يوجد اختيار بين مصادر الإمداد في قناة التوزيع، يصبح اختيار خدمة النقل قرارا مشتركا بين المورد والمشتري .فالمورد ينافس لمساعدة المشتري من خلال اختيار وسيلة . النقل المناسبة.

**تقييم طرق الاختيار :**

تعتمد الطرق التي يتم مناقشتها لمشكلة اختيار خدمة النقل، علي التأثير غير المباشر الذي تملكه خدمة النقل علي التكاليف المخزون، وهذا بالإضافة إلي التكلفة المباشرة للخدمة المقدمة .وتوجد أيضا عوامل أخرى يجب مراعاتها، فبعضها ليس تحت سيطرة متخذ القرار منها :

-

## الامداد التجاري

- إذا وجد مورد منافس في قناة التوزيع فيجب على البائع والمشتري أن يتصرفا معا للحصول علي أقل تكلفة خدمة النقل؛
- أن يرفع سعر المنتج ليتحمل علي الأقل التكاليف الزائدة، وعلي المشتري أن يأخذ في عين الاعتبار كلا من السعر ووسيلة النقل؛
- الأخذ بعين الاعتبار التغيير في معدل النقل، والتغيير في خليط الإنتاج ، والتغيير في تكلفة المخزون، بالإضافة إلي خدمة النقل الممكنة؛
- أن يتم تقييم التأثيرات غير المباشرة لاختيار النقل علي مخزون المورد.

## الامداد التجاري

1- إدارة الإنتاج .....

.....

.....

2- وضع في مخطط بسيط تدفقات الانتاج .

3- طبقا للمفهوم الشامل للإمداد فإن النقل هو :



4- وضع في جدول بسيط معايير المفاضلة بين وسائل النقل .

5- مثال تطبيقي : لدينا مؤسسة لانتاج المواد الغذائية المستخلصة من القمح انتاج

السميد المستخلص من القمح الصلب و اللين وضع باسلوبك الخاص سلاسل

الامداد التجارية الخاصة بالسميد العادي ، مبينا :

- العملية الاولى (التموين الداخلي بالقمح) .
- مراحل العملية الثانوية .
- العملية النهائية .
- مرحلة الامداد الاخيرة ( النقل و التوزيع الى المستهلك).

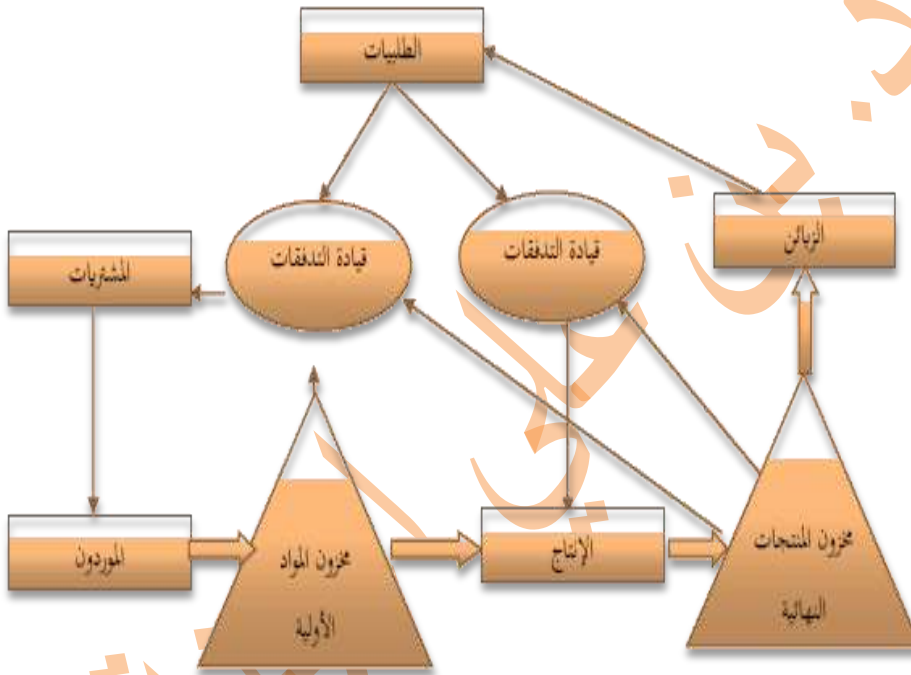


## الامداد التجاري

### تصحيح العمل الموجه رقم 01 في مادة الامداد التجاري .

6- إدارة الإنتاج : تتمثل في الأنشطة المختلفة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة والتي يمكن من خلالها خلق السلع او الاشياء المادية الملموسة , مثل إنتاج السيارات والاثاث والمعدات لإشباع حاجات رغبات المستهلك النهائي.

### 7- وضح في مخطط بسيط تدفقات الانتاج .



### 8- طبقا للمفهوم الشامل للإمداد فإن النقل هو :

طبقا للمفهوم الشامل للإمداد فإن النقل:

"يعني تحريك المواد والمستلزمات من الموردين إلى المشروع ومناولة المواد ثم من المشروع إلى الزبائن"

## الامداد التجاري

9- وضح في جدول بسيط معايير المفاضلة بين وسائل النقل .

التكلفة	السرعة	الاعتمادية	القدرات	تغطية السوق	الآمان
النقل الجوي	النقل الجوي	خطوط الأنابيب	النقل المائي	الشاحنات	خطوط الأنابيب
الشاحنات	الشاحنات	الشاحنات	السكك الحديدية	السكك الحديدية	النقل المائي
السكك الحديدية	السكك الحديدية	السكك الحديدية	الشاحنات	النقل الجوي	السكك الحديدية
خطوط الأنابيب	خطوط الأنابيب	النقل الجوي	النقل الجوي	النقل المائي	النقل الجوي
النقل المائي	النقل المائي	النقل المائي	خطوط الأنابيب	خطوط الأنابيب	الشاحنات

10- مثال تطبيقي : مؤسسة لانتاج المواد الغذائية المستخلصة من القمح

انتاج السميد المستخلص من القمح الصلب و اللين . ( اجابة نموذجية يمكن للطالب ان يعبر بالاسلوب الذي يراه ملائما )

مراحل العملية الانتاجية الاولى:

التموين الداخلي	يتم بموجبها إدخال المواد الأولية إلى صوامع التخزين	تقوم إدارة التخزين بضمان إمداد قسم الإنتاج بالمواد الأولية حسب احتياجات نظام الإنتاج ووفق ما هو مخطط عبر صوامع تخزين خاصة بطريقة آلية، وعليه فإن أي خلل (تعطل الترمين، خلل تقني...) يحدث خلال العملية يؤدي بطريقة آلية إلى تعطل سير العملية.
-----------------	--	--

## مراحل العملية الثانوية

## العملية 1

التنظيف	التنظيف الأولي	تقوم آلات خاصة بتنظيف للمواد الأولية من الحديد، الحصى، وكل الشوائب الكبيرة.
	التنظيف النهائي	تختلف هذه المرحلة عن سابقتها كونها تعتمد على آلات ذات حركة اهتزازية، تُنقل إليها المواد الأولية عبر مضخات هوائية حيث يتم وضع كميات محددة ويتزامن محدد على أسطح مائلة لتسهيل عملية جمع الشوائب.
تتكفل إدارة التخزين بجمع الفضلات والمهمات بعد التنظيف للتخلص منها فيما بعد، للإشارة فإن هذه العملية تتم داخل صوامع التخزين.		

## العملية 2 :

دور إدارة التخزين في العملية	المضامين	مراحل العملية الإنتاجية
توفير مواد الصيانة والإصلاح وقطع الغيار لتجنب حدوث توقف مفاجئ في الإنتاج.	تقوم الآلات بتعديل درجة رطوبة المادة الأولية إلى 15% باستعمال المياه لتسهيل عملية الطحن تحصل المادة عن غلافها الخارجي.	إضافة المياه
	تستغرق فترة امتصاص المياه حوالي 4 ساعات للقمح الصلب وحوالي 8 ساعات للقمح اللين (أي حسب نوعية المادة الأولية، ودرجة الرطوبة قبل إضافة المياه)	الامتصاص

## - العملية النهائية

## الامداد التجاري

التحويل النهائية	الطحن	يتم فصل الغلاف الخارجي وتكسير وتفقيت المادة الأولية إلى أجزاء صغيرة	تقوم إدارة التخزين بجمع وتخزين المؤقت لبقايا عمليات الطحن والغزلة تمهيدا لاتخاذ قرار حول إعادة تدويرها، بينما
	الغزلة	يتم تمرير الكميات المطحونة على غربال مقسم إلى أجزاء مختلفة للمسامات لاستخلاص الجزيئات كبيرة الحجم وإعادة طحنها من جديد.	كفضلات ومهملات أو رميها في المفرغة العمومية، كما تقوم إدارة التخزين أيضا بتوفير موائد الصيانة والإصلاح وقطع الغيار لمعدات الطحن والغزلة وقت الحاجة.

### - مرحلة الامداد الاخيرة :

مراحل العملية الإنتاجية	المضمون	دور إدارة التخزين في العملية
مرحلة الفرز والتوجيه	يتم جمع وتصنيف المنتجات إلى أصناف والأصناف إلى أنواع وذلك حسب طبيعة المادة الأولية مثل: تصنف المنتجات إلى سميد من القمح الصلب (يقسم إلى: سميد رقيق، عادي، ثاقوي...) و دقيق من القمح اللين (يقسم إلى: دقيق عادي، ممتاز).	تتكفل إدارة التخزين بوضع المنتجات في صوامع خاصة تمهيدا لعملية التعبئة والتغليف.
	تتضمن هذه المرحلة ما يلي: تحمل الآلي للمواد الجاهزة إلى آلات التعبئة والتغليف. وضع المواد في أكياس حيث تقوم الآلة بعملية الملأ التصف آلي للأكياس بأوزان محددة وبمساعدة عامل. خطرا لعدم إمكانية وضع كافة معلومات المنتج على الكيس خاصة فيما يتعلق بتاريخ الإنتاج و الاستهلاك فانه يتم الاستعانة بطاقة معلومات يتم وضعها على الكيس، ثم يعلق بإحكام. تظل المنتجات إلى المخازن.	تلخص مهمة إدارة التخزين خلال هذه المرحلة في: - ضمان سرعة تفريغ المنتجات. - التنسيق مع إدارة الإنتاج فيما يخص: . التحديد المسبق لحجم المنتجات التي سوف يتم نقلها إلى المخازن. . مطابقة الإدخالات مع مذكرات التسليم. . إعلام مصلحة الإنتاج بقدرات التخزين المتوفرة. - تخزين الفضلات القليلة (الخالة) وإتلاف المخلفات الغير القابلة في المفرغة العمومية للولاية. - توفير معدات الصيانة والإصلاح وقطع الغيار.

# مراجع الفصل السادس

- أحمد توفيق جميل، مذكرات إدارة الأعمال مدخل وظيفي، لبنان : دار النهضة العربية للطباعة والنشر، 1996 ..
- سليم الحسنية، مبادئ نظم المعلومات الإدارية، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، الأردن، 1998
- سونيا محمد البكري، نظم المعلومات الإداري "المفاهيم الأساسية"، الدار الجامعية للطباعة و النشر والتوزيع، الإسكندرية، 1998.
- كاسر نصر المنصور، إدارة الإنتاج و العمليات، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان، 2000.
- محمود جاسم الصميدعي ، ادارة التوزيع بمنظور متكامل ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، 2019 .
- نهال فريد مصطفى، جلال إبراهيم العبد، إدارة اللوجستيات، الدار الجامعية، الإسكندرية: مصر، 2004-2005.
- Fare, R., Färe, R., Fèare, R., Grosskopf, S., & Lovell, C. K. (1994). Production frontiers. Cambridge university press.
- Georges Javel, 2004 Organisation et gestion de la production: cours avec exercices corrigés, 4eme éd, Dunod, Paris.

الفصل السابع : نظم المعلومات الخاصة بالامداد
تمهيد .
اولا : تعريفات نظام المعلومات الإدارية.
ثانيا : أهمية نظام المعلومات الإدارية .
ثالثا : نظم معلومات سلسلة الامداد .
رابعا : البرامج المستخدمة في إدارة سلسلة الامداد
خامسا : الانظمة الحديثة في الامداد.

تمهيد :

لقد اتخذ تحديد مفهوم نظام المعلومات الإدارية في ضوء الكتابات الإدارية والسلوكية و الحاسبات الالكترونية عدة اتجاهات من بينها الاتجاه الإداري ، الاتجاه الذي يرى في نظام المعلومات الإدارية مجموعة طرق تستخدم النماذج الرياضية لتوفير معلومات ملائمة لصنع القرارات الإدارية . و يركز مؤيدوا هذا الاتجاه على الهدف النهائي لنظام المعلومات الإدارية و الوسائل التي تستعمل لتحقيق هذه الأهداف و تكاد تمثل القرارات الإدارية الصائبة

اولا : تعريفات نظام المعلومات الإدارية.

- 1- نظم المعلومات الإدارية هي نظم حاسوبية تعمل من اجل تحقيق حوار و تفاعل بين المجتمع و الحاسب الآلي .
- 2- نظام المعلومات الإدارية هو عملية تكامل بين المستخدم و الحاسب من اجل تقديم معلومات تدعم وظائف الإدارة و التشغيل في اتخاذ قرار ما في مؤسسة الأعمال ،

3- و النظام يستخدم الحاسب و الإجراءات اليدوية و النماذج في عمليات التحليل والرقابة ووضع القرارات و بناء قواعد البيانات.<sup>1</sup>

ثانيا : أهمية نظام المعلومات الإدارية .

- المساعدة في تجميع جميع أغراض المنظمة في تحقيق الهدف المراد تحقيقه .
- تسهيل عمليات اتخاذ القرارات على مختلف نوعياتها و مستوياتها عن طريق توفير المعلومات الخاصة بالمسار الصحيح أو تصحيحه .
- التعرف على معلومات خاصة بالأنشطة الحالية و المستقبلية .

ثالثا : نظم معلومات سلسلة الامداد .

ظهر مصطلح إدارة سلاسل الامداد لأول مرة عام 1989 وفي العام 1990 وضع الأكاديميون ولأول مرة مصطلح إدارة سلاسل الامداد وهو منطلق يفسر الاختلافات في المداخل التقليدية لإدارة انسيابية أو تدفق المواد وما يرافقها من انسيابية أو تدفق للمواد وكذلك تدفق المعلومات.

إن المدخل المسمى بإدارة سلسلة الامداد قد أولى الاهتمام بموردي الموردين وزبائن الزبائن، هذا ما يعني سلسلة طويلة من العمليات التي لو تم التحكم فيها وإدارتها بعناية لصارت كعامل من العوامل الرئيسية في زيادة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية المتبنية مثل هذا النوع من المداخل.

وهناك من يعتبر أن الكتابات العلمية والمتعلقة بميدان إدارة سلسلة الامداد قد أغنت هذا الميدان بتعاريف متعددة كل منها يعالج جهة متعلقة بإدارة سلسلة الامداد. فمن بين تلك التعاريف ما قدمه (Handfield and Nichols) حيث اعتبر أن سلسلة الامداد تشمل كل الأنشطة المجتمعة معا بدءا بتدفق وتحويل السلع من الحالة الأولى والتمثلة في المواد

<sup>1</sup> الصباغ عماد ، نظم المعلومات ماهيتها ومكوناتها ، كتبة دار الثقافية للنشر والتوزيع ، 200 الاردن .

الأولية، وذلك عبر مراحل ناجحة إلى المستهلك النهائي، مع ضرورة كون هذه الأنشطة متعلقة بتدفق المعلومات. إذ إن المعلومات والموارد تتحرك على طول سلسلة الامداد ذهابا وإيابا أو بالأحرى عموديا وأفقيا .

هذه التعريفات توضح الأهمية الكبيرة لإدارة نظم المعلومات الخاصة بسلسلة الامداد حيث تم اعتبارها كسلسلة من العمليات المتكاملة التي تبدأ من مورد الموردين وتنتهي عند زبائن الزبائن، حيث تتخلل هذه العمليات المتكاملة نظام معلومات ومجموعة من الأنشطة (التمثلة في: التخطيط، التنفيذ، الرقابة، التنظيم، التدفق، التحويل، التصنيع، التصميم، الصيانة، التوزيع) والتي تسمح بطريقة متكاملة في خلق منتجات بأقل تكلفة وأحسن جودة.

تلعب المعلومات دورا كبيرا في نجاح القرارات التي تتخذها أي منظمة في ايصال وتدفق السلع الى المستهلك ولتحقيق النجاح لنظام المعلومات يجب النظر الى الشركة كنظام متكامل وهذا امر يصعب تحقيقه في كثير من الاحيان الا بالاخذ بالمفهوم التسويقي الذي يقدم فرصة لتحقيق هذه النظرة من خلال تركيز جهود الشركة بكل اداراتها واقسامها لتحقيق الاهداف اللوجستية . ان الاخذ بالمفهوم التسويقي يستلزم وجود نظام معلومات تسويقية Marketing System Information يكون قادرا على المساعدة في تطبيق هذا المفهوم ويعمل على تحقيق نظام المعلومات الشامل، ومن اهم النماذج التي قدمت عن نظام المعلومات التسويقية بدء بمحاولة كيللي Kelley والذي عد هذا النظام هو امتداد لبحوث التسويق التي قدمها كوتلر لوصف الوحدة الجديدة داخل ادارة التسويق والتي تتولى تجميع وتشغيل معلومات التسويق .

وعلى الرغم من الاهمال الذي حصل في هذا الجانب من نظام اللوجستك ولاسيما في السابق، وذلك للنقص الحاصل في عملية نقل المعلومات وكذلك في الادوات المستخدمة في ترجمة هذه البيانات Data التي لها القدرة على مناولة ومعالجة التدفق Flow الرئيس للمعلومات فضلا عن ذلك القصور في الفهم الصحيح او السريع للاتصالات الدقيقة والتي



لها تأثير واضح في اداء النظام .لقد اثرت هذه الامور في سير نظام المعلومات وتطويرها بوصفه عنصراً حيوياً في نظام اللوجستك وقد عولجت بعد ذلك بالاعتماد على العديد من برامج نظم المعلومات التي تحسنت كثيرا في عملية توفير البيانات العديدة ومعالجتها بالشكل الذي يمكن تطويرها واستخدامها في مختلف الجوانب التي تساعد النظام اللوجستك ومنها النقل والتخزين وعلى الرغم من هيمنة هذه المعلومات ونظمها في نظام اللوجستك، فان التنوع والاختلاف في نوعية المعلومات يمكن ان يؤدي الى مشاكل عديدة وهذا الاختلاف يتحدد في جانبين رئيسيين هما :المعلومات والبيانات المستلمة والتي يمكن ان تكون صحيحة قياسا بالافتراضات والاتجاهات والاهداف، وذلك لما يحتويه نظام اللوجستك من تصورات لطبيعة المعاملات المستقبلية فقد تؤدي هذه الافتراضات قياسا بالمعلومات والبيانات المستلمة الى انخفاض في المخزون لحصول الاختناقات المختلفة في السلع والمواد.<sup>2</sup>

#### رابعا : البرامج المستخدمة في إدارة سلسلة الامداد

يذكر ( christopher ) أن الصورة الافضل لبرنامج إدارة سلسلة الامداد هي إمكانية تجزئة برنامج لكل مجموعة من التطبيقات بالمصنع، فكل مكون من المكونات الرئيسية يحتوي على العديد من المهام المحددة وكثير منها له برنامج خاص وأفضل طريقة للتفكير في برنامج إدارة سلسلة الامداد هي عن طريق فصله إلى برنامج يساعد في التخطيط وكذلك برنامج يساعد في تنفيذ خطوات الامداد ذاتيا كمايلي:

أ- برنامج تخطيط سلسلة التوريد ( scp ) ويستخدم هذا البرنامج اللوغاريتمات والرياضيات للمساعدة في تحسين تدفق وكفاءة الامداد، وكذا تخفيض المخزون إلى أدنى حد ممكن، ويعتمد هذا البرنامج على دقة المعلومات حيث يجب تحديثها كل مرة وتخص طلبات الزبائن و طاقة التصنيع وقدرات التسليم للمنتجات.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق ، ص115.

## الامداد التجاري

ويوجد تطبيقات للتخطيط متاحة للمكونات أو العناصر الخمسة الرئيسية لإدارة سلسلة الامداد وهي الخطة والمصدر والصنع والتسليم والمردودات ، حيث تحدد هذه التطبيقات حجم المنتجات و طلبات الزبائن .

وقد ذهب بعض المنظمات إلى أبعد من ذلك حيث يضم هذا البرنامج عدة برامج فرعية هي:

- برنامج تخطيط الاحتياجات من المواد.
- برنامج تخطيط موارد المنشأة .
- برنامج تخطيط الاحتياجات من التوزيع.

ب- برنامج تنفيذ سلسلة الامداد : ويحدد Christopher أن البرنامج التنفيذي لإدارة سلسلة الامداد يقوم بالتشغيل الآلي للعناصر الأساسية لإدارة سلسلة الامداد ، معتبرا مركبات له وبشكل مبسط يتم ذلك إلكترونيا بدءا من الطلبات بالمصنع وحتى الموردين الراعين لتوفير إحتياجات التصنيع للمنتجات.

ت- شبكات الاتصال في سلسلة الامداد : تغيرت وسائل نقل المعلومات والبيانات من الطرق التقليدية المعتمدة على الهاتف مثلا و غيرها من الوسائل إلى الادوات الأكثر سرعة وكفاءة معتمدة على شبكات الاتصال ،التي تربط كافة أنحاء العالم، بما في ذلك المنظمات فيما بينها، وتدعم هذه الشبكات نظم المعلومات .و التي تقوم بتحليلها وتبويب البيانات المتدفقة عبر هذه الشبكات، فمثال تستخدم الان EDI ،لتحويل البيانات الكترونيا، SFTكليبان حركة نقل المواد، بالاضافة إلى العديد من الوسائل الاخرى الواسعة الانتشار في عالم اليوم.

## الامداد التجاري

ث- البرامج المعتمدة على ربط أعضاء سلسلة الامداد: ظهرت العديد من البرمجيات التطبيقية التي تستخدم في ربط أعضاء سلسلة الامداد منها ، Numetrix ، CAPS ، Logistice وهذه البرامج تتيح لأعضاء الشبكة الاتصال عبرها وكذلك ربط الزبون الخارجي وتلقي الطلبات منه ، ولقد طورت شركة Casico نظام للاتصال المباشر يسمح بتوازن بين الطلب داخل السلسلة ، والشكل التالي يوضح ذلك .

الشكل رقم 13: طلبات الزبائن من خلال الاتصال المباشر .

أوامر العملاء من خلال الاتصال المباشر، والبحث داخل القوائم، ملئ الأوامر.	لكل عضو نظام إدارة الأوامر، ويقوم بتكوينها أوتوماتيكيا.	نظام الجدولة النظر للمنتجات المتاحة، وقت تقديم منتجات أخرى . وتأكد من الوقت المتاح لأمر العمل، ثم ترجمة هذه البيانات إلى أوامر أجزاء أو أحداث	إمكانية العمل للتعرف على الشحن.
--	--	--	---

المصدر : رانية عبد المنعم محمود احمد شمعة ، اطار مفتوح لإدارة سلسلة التوريد المكونات الأساسية لصناعة السيارات في ضوء إدارة الجودة الكلية ، رسالة دكتوراه ، جامعة عين شمس ، كلية التجارة ، مصر 2003 ، ص 119.

يعتبر هذا النظام كجزء مكمل للمصنع الرئيسي، فهو يسمح لهم بالتعرف على الطلب المتوقع للمنتجات من خلال الاتصال المباشر وكذلك من خلال التخطيط لاحتياجات التصنيع MRP، كما يمكنهم أيضا بالتنبؤ بحجم الاحتياجات المتوقعة من المواد وكذلك يتيح للمورد تحديد مقدار الطاقة الانتاجية المطلوبة لكي تناسب حجم الانتاج المتوقع.

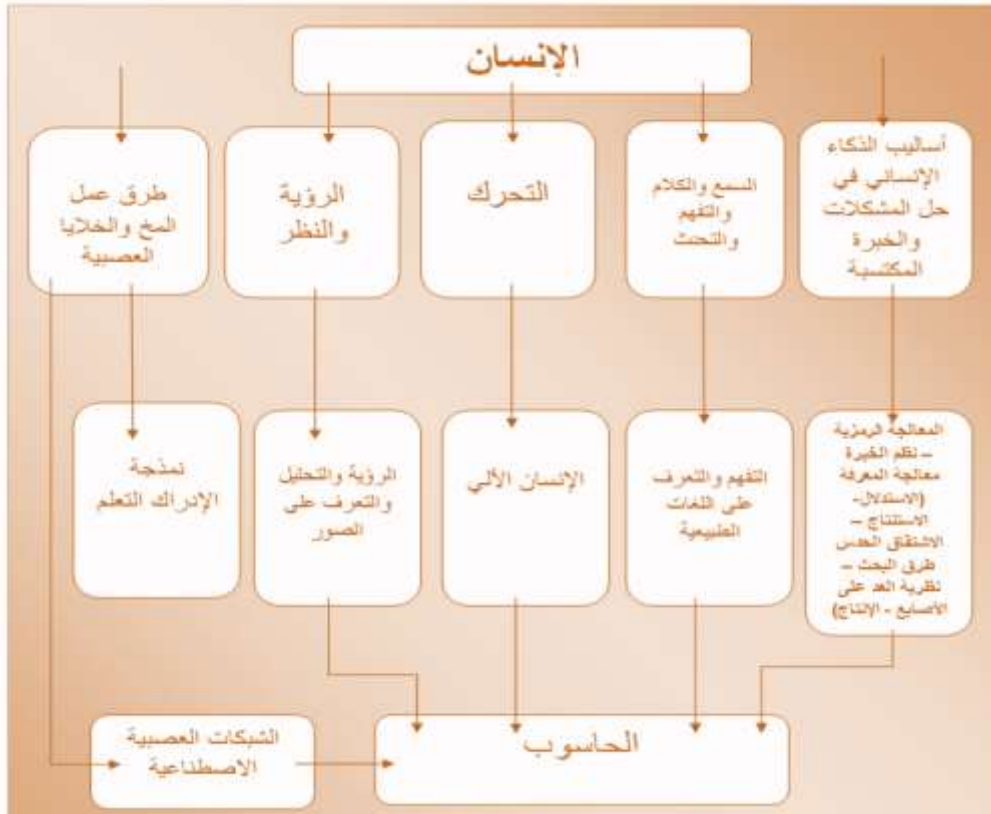
**خامسا : الانظمة الحديثة في الامداد.**

تتمثل الانظمة الحديثة في الامداد في :

أ- **الانترنت** : من خلال إنترنت الأشياء، الذي يولد بيانات ضخمة (Big Data) ترصدها أجهزة استشعار تعمل على مدار الساعة في مختلف الظروف دون كلل، فإن الذكاء الاصطناعي (AI-Artificial Intelligence) سوف يتيح للآلات التفكير والتعلم بطريقة تشبه البشر، ويحلل هذه البيانات بفاعلية في أجزاء من الثانية؛ لاستخلاص المعلومات التي تستخدم في دعم اتخاذ القرار، وليتخذ الذكاء الاصطناعي القرار المناسب.

ب- **الذكاء الاصطناعي** هو علم يبحث في اتمتة السلوك الذكي ، أي هو العلم الذي يعمل على بناء كائنات ذكية تقوم بأعمال تتطلب ذكاء الانسان. وتوضح العلاقة بين الذكاء الانساني والاصطناعي في الشكل التالي :

الشكل رقم 14: سمات الذكاء الاصناعي .



ويتضح دور نظم الذكاء الاصطناعي في ادارة سلسلة الامداد في :

- المعالجة الرمزية للبيانات .

- القابلية على تمثيل المعرفة

- القابلية على الاستنتاج.

- استخدامها لقدرات تحاكي قدرة الانسان

ت- نظام المكتب الالكتروني هو الاعتماد على الأجهزة الالكترونية الحديثة بما في ذلك

الحاسبات الالكترونية لغرض تنظيم وإدارة الأعمال المكتبية والتقليل من العمل اليدوي والسرعة في الأداء ودقة النتائج المطلوب الحصول عليها.

المكتب الالكتروني لا يعني تكديس المكتب بالمعدات الالكترونية، ولكنها بالأحرى معرفة

بالتكنولوجيا و جهود مكرسة لتدريب العاملين و تطوير السياسات والإجراءات للوصول إلى

الكفاءة والفعالية في العملو بالتالي التخفيف على امداد التموين العام . الا انه توجد عدة

معوقات تعرقل استخدامات المكتب الالكتروني في ادارة سلسلة الامداد منها :

○ ارتفاع أسعار بعض الأجهزة والبرمجيات الحديثة.

○ اختلاف القياس والمواصفات بالأجهزة المستخدمة داخل المكتب الواحد مما يشكل

صعوبة بالربط بينها.

○ ما زالت العديد من الآلات والأجهزة غير قادرة على الاتصال مع الحاسوب

○ عدم وجود وعي لدى المسؤولين في الإدارات بأهمية المكاتب الالكترونية ودورها في

تطوير مهامها أعمال إدارتها.

○ خوف الموظفين من إحلال تكنولوجيا المعلومات في انجاز مهامهم وبالتالي التخلي

عنهم مما يحاولون في فشل نظم المكتب الالكتروني في منظماتهم .

○ نظام المكتب الالكتروني يحتاج إلى ساعات تخزينية كبيرة جدا لغرض خزن الرسومات

والوثائق والبيانات باختلاف أنواعها وهذا يشكل معوق كبير جداً في تطور هذه الأتمتة ورغم

ظهور الذاكرة بسعاته الواسعة.

العمل الموجه رقم 07 في مادة الامداد التجاري .

س1 - تلعب المعلومات دورا كبيرا في نجاح القرارات التي تتخذها أي منظمة في ايصال وتدفق السلع الى المستهلك ولتحقيق النجاح لنظام المعلومات يجب النظر الى المؤسسة كنظام متكامل كيف ذلك .

س2 - تغيرت وسائل نقل المعلومات والبيانات من الطرق التقليدية إلى الادوات الاكثر سرعة وكفاءة معتمدة على شبكات الاتصال .وضح ذلك في ضوء ادارة سلسلة الامداد .

تصحيح العمل الموجه رقم 07 في مادة الامداد التجاري .

ج1 - تلعب المعلومات دورا كبيرا في نجاح القرارات التي تتخذها أي منظمة في ايصال وتدفق السلع الى المستهلك ولتحقيق النجاح لنظام المعلومات يجب النظر الى المؤسسة كنظام متكامل وهذا امر يصعب تحقيقه في كثير من الاحيان الا بالاخذ بالمفهوم التسويقي الذي يقدم فرصة لتحقيق هذه النظرة من خلال تكريس جهود الشركة بكل اداراتها واقسامها لتحقيق الاهداف اللوجستية . ان الاخذ بالمفهوم التسويقي يستلزم وجود نظام معلومات تسويقية Marketing System Information يكون قادرا على المساعدة في تطبيق هذا المفهوم ويعمل على تحقيق نظام المعلومات الشامل، ومن اهم النماذج التي قدمت عن نظام المعلومات التسويقية بدء بمحاولة كيللي Kelley والذي عد هذا النظام هو امتداد لبحوث التسويق التي قدمها كوتلر لوصف الوحدة الجديدة داخل ادارة التسويق والتي تتولى تجميع وتشغيل معلومات التسويق .

ج2- تغيرت وسائل نقل المعلومات والبيانات من الطرق التقليدية المعتمدة على الهاتف مثلا و غيرها من الوسائل إلى الادوات الاكثر سرعة وكفاءة معتمدة على شبكات الاتصال، التي تربط كافة أنحاء العالم، بما في ذلك المنظمات فيما بينها، وتدعم هذه الشبكات نظم المعلومات .و التي تقوم بتحليلها وتبويب البيانات المتدفقة عبر هذه الشبكات، فمثال تستخدم الان EDI ،لتحويل البيانات الكترونيا ، SFT لبيان حركة نقل المواد، بالاضافة إلى العديد من الوسائل الاخرى الواسعة الانتشار في عالم اليوم. و ظهرت العديد من البرمجيات التطبيقية التي تستخدم في ربط أعضاء سلسلة الامداد منها ، Numetrix ، CAPS Logistice وهذه البرامج تتيح لاعضاء الشبكة الاتصال عبرها وكذلك ربط الزبون الخارجي وتلقي الطلبات منه ، ولقد طورت شركة Casico نظام للاتصال المباشر يسمح بتوازن بين الطلب داخل السلسلة.

# مراجع الفصل السابع

- الصباغ عماد ، نظم المعلومات ماهيتها ومكوناتها ، كتبة دار الثقافية للنشر والتوزيع ، 200 الاردين .
- محمد عبد العليم صابر، إدارة اللوجستيات، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية: مصر، 2008.
- محمود جاسم الصميدعي ، ادارة التوزيع بمنظور متكامل ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، 2019 .
- نهال فريد مصطفى، جلال إبراهيم العبد، إدارة اللوجستيات، الدار الجامعية، الإسكندرية: مصر، 2004-2005.



# الامتيازات التجارية

د. بن علي امينة

# الامتيازات التجارية

## د. بن علي امينة

## الامداد التجاري

المدة ساعة  
واحدة

جامعة طاهري محمد بشار .

كلية العلوم الاقتصادية العلوم التجارية و علوم التسيير

الامتحان في مادة الامداد التجاري .

2020/2019

موضوع الامتحان :

1- في اطار الامداد التجاري كيف تعرف المصطلحات التالية : (8 نقاط .)

- ادارة وظيفة التموين

.....

.....

.....

- امداد الانتاج

.....

.....

- امداد التموين العام.

.....

.....

.....

- Keiretsu

.....

.....

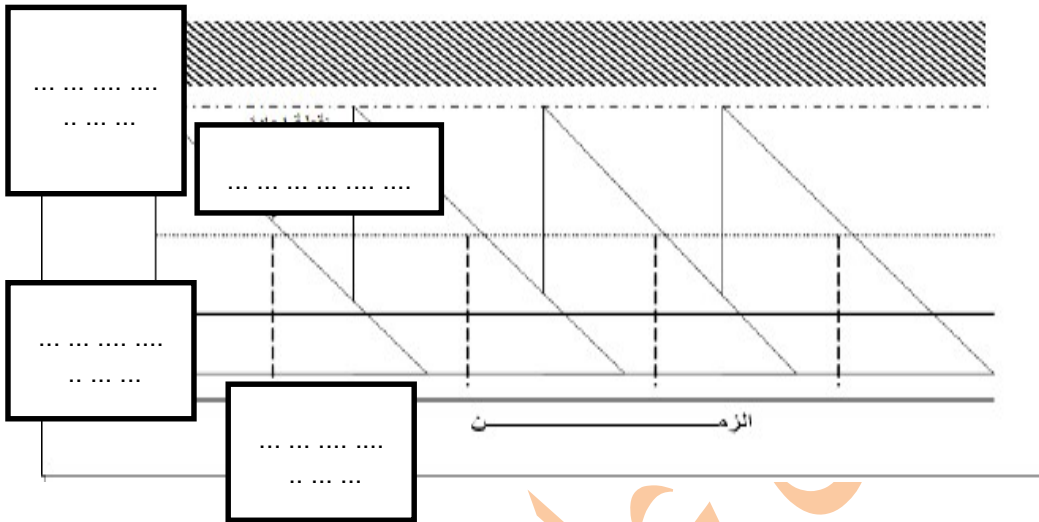
.....

2- ماهي مستويات الامداد الدولي (من المنخفض الى النهائي) ؟ (4 نقاط .) بدون شرح مع احترام

الترتيب

المركبات الاساسية للمخزون

3- اكمل المخطط . ( 8 نقاط )



جامعة طاهري محمد بشار .

كلية العلوم الاقتصادية العلوم التجارية و علوم التسيير

الامتحان في مادة الامداد التجاري .

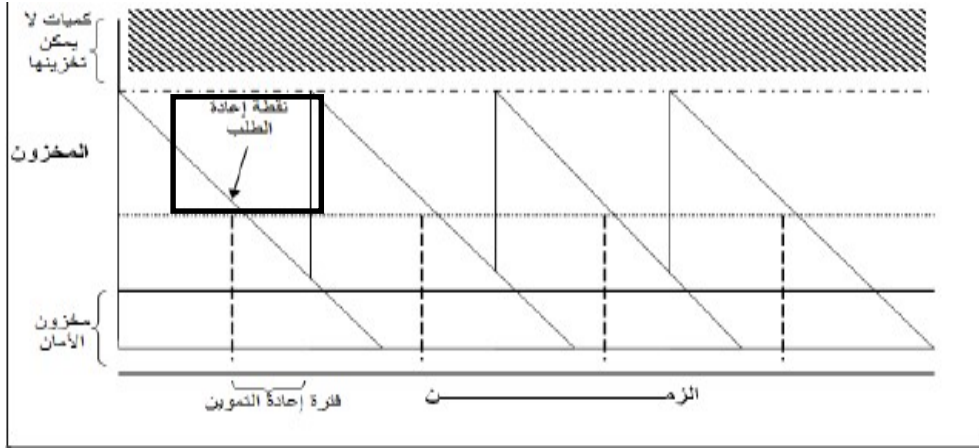
2020/2019

تصحيح موضوع الامتحان :

- 4- في اطار الامداد التجاري كيف تعرف المصطلحات التالية : (8 نقاط .)
- ادارة وظيفة التموين التخطيط و التنظيم و التنسيق و الرقابة على وظيفة التموين .
  - امداد الانتاج وهو يخص بصفة مباشرة العملية الصناعية ويتطلب تسيير المشتريات، نقل مواد أولية وتخطيط، ويتعلق كذلك بتسيير المخزونات والمخازن وفقا لتخطيط تخزين المنتجات التامة الصنع في مخازن التجزئة وهذا الأخير يمثل النقطة الأساسية للقيام بعمليات التوزيع.
  - امداد التموين العام :يسمح هذا الإمداد بجلب المواد المختلفة اللازمة لأنشطة المؤسسات الخدمية و الإدارات) مستلزمات المكاتب مثلا) .
  - Keiretsu مؤسسات ضخمة تندمج فيها المقاولات الصناعية و البنوك والمحلات التجارية الكبرى ، تشرف على كل مراحل الانتاج و التوزيع .
- 5- ماهي مستويات الامداد الدولي (من المنخفض الى النهائي)

العرضي
الفاعل
المتكامل
العام

6- اكمل المخطط . ( 8 نقاط )



الامداد التجاري

جامعة طاهري محمد بشار .

كلية العلوم الاقتصادية العلوم التجارية و علوم التسيير

الامتحان الاستدراكي في مادة الامداد التجاري .

2020/2019

موضوع الامتحان :

**اجب بصحيح او خطأ على العبارات التالية مع تصحيح الخطا ان وجد في العبارة**

العبارات	ص او خ	تصحيح الخطا ان وجد .
تعتبر الاعتمادية من معايير المفاضلة بين وسائل النقل الخاصة بالامداد .		.....
استراتيجية قلة الموردين تحقق علاقة قصيرة الامد مع المورد مما يزيد من امكانية المخاطرة بقطع العلاقة مع المورد المصدر .		.....
ادارة المواد بصورة استراتيجية تقلل من تكلفة امتلاك المواد والخدمات .		.....
تشمل الخطة الخاصة بالمورد كلا من المورد المصدر و المورد الافتراضي .		.....
التوريد هي عملية مناولة السلع والمواد خلال عمليتي الانتاج والتخزين داخل المؤسسة		.....

الامداد التجاري

جامعة طاهري محمد بشار .

كلية العلوم الاقتصادية العلوم التجارية و علوم التسيير

الامتحان في مادة الامداد التجاري .

2020/2019

اجب بصحيح او خطأ على العبارات التالية مع تصحيح الخلل ان وجد في العبارة :

العبارات	ص او خ	تصحيح الخطا ان وجد .
تعتبر الاعتمادية من معايير المفاضلة بين وسائل النقل الخاصة بالامداد	ص	
استراتيجية قلة الموردين تحقق علاقة قصيرة الامد مع المورد مما يزيد من امكانية المخاطرة بقطع العلاقة مع المورد المصدر .	خ	استراتيجية قلة الموردين تحقق علاقة طويلة الامد مع المورد مما يزيد من مساحة الثقة و الالتزام بين الطرفين لدرجة الاسر
ادارة المواد بصورة استراتيجية تقلل من تكلفة امتلاك المواد والخدمات.	ص	
تشمل الخطة الخاصة بالمورد كلا من المورد المصدر و المورد الافتراضي .	خ	تشمل الخطة الخاصة بالمورد المورد المصدر فقط.
التوريد هي عملية مناولة السلع والمواد خلال عمليتي الانتاج والتخزين داخل المؤسسة	ص	



جامعة طاهري محمد بشار.

كلية العلوم الاقتصادية العلوم التجارية وعلوم التسيير

الامتحان الاستدراكي التمويضي في مادة الامداد التجاري .

2020/2019

موضوع الامتحان :

**اكمل ماييلي :**

1. الامداد الدولي هو :

2. بوليصة الشحن هي :

3. الامداد العكسي يهتم ب :

4. ادارة سلسلة الامداد وفق Leenders هي :

5- يركز Hugos في تعريفه لادارة سلسلة الامداد على :

جامعة طاهري محمد بشار .

كلية العلوم الاقتصادية العلوم التجارية و علوم التسيير

الامتحان الاستدراكي التعويضي في مادة الامداد التجاري .

2020/2019

الاجابة النموذجية

موضوع الامتحان :

- 1- الامداد الدولي : هو كافة الأنشطة التي تسهل تدفق السلع والخدمات والمعلومات من منتجها إلى المستهلك في دول أجنبية .
- 2- بوليصة الشحن هي : مستند ملكية البضاعة وهي التي تثبت الشحن الفعلي للبضاعة على ظهر الباخرة وتسليمها إلى المستورد .
- 3- الامداد العكسي يهتم ب : التدفقات التي تكون من الزبائن إلى الموردين أو المنتجين والمتمثلة في المواد المستردة ، غير مباعة، او المرسلة للتصليح إضافة إلى الفضلات التي يجب التخلص منها بصفة عقلانية .
- 4- ادارة سلسلة الامداد هي وفق Leenders هو : منهج نظم لإدارة التدفق الكلي للمعلومات والمواد والخدمات، من مورد المواد الخام مروراً بالمصانع والمستودعات حتى الزبون النهائي .
- 5- يركز Hugos في تعريفه لادارة سلسلة الامداد على : مستويات سلسلة الامداد .

الاسم واللقب

جامعة طاهري محمد بشار .

كلية العلوم الاقتصادية العلوم التجارية وعلوم التسيير

الامتحان التمهيدى في مادة الامداد التجاري .

2020/2019

موضوع الامتحان :

**اجب على الاسئلة التالية:**

1- اذكر طرق الشراء المعتمدة في ادارة سلسلة الامداد :

.....  
.....

2- ماهي عناصر ادارة سلسلة الامداد؟

.....  
.....

3- ماهي مستويات سلسلة الامداد ؟

.....  
.....

4- ماهي انواع الامداد ؟

.....  
.....  
.....

جامعة طاهري محمد بشار .

كلية العلوم الاقتصادية العلوم التجارية و علوم التسيير

الامتحان التعويضي في مادة الامداد التجاري .

2020/2019

الاجابة النموذجية

1. اذكر طرق الشراء المعتمدة في ادارة سلسلة الامداد :

✓ الامر المباشر .

✓ المناقصات

✓ الاعتمادات المستندية

✓ الممارسة

2. عناصر ادارة سلسلة الامداد : التصنيع – المورد المصدر – الخطة –

المردودات – التسليم

3. مستويات سلسلة الامداد : الانتاج – المخزون – الموقع – النقل –

المعلومات .

4. انواع الامداد :

## الامداد التجاري



علي امينة

جامعة طاهري محمد بشار.

كلية العلوم الاقتصادية العلوم التجارية وعلوم التسيير

امتحان في مادة الامداد التجاري .

2021/2020

موضوع الامتحان :

اجب على الاسئلة التالية:

1. اذكر طرق الشراء المعتمدة في ادارة سلسلة الامداد :

.....  
.....  
.....  
.....

2. ماهي استراتيجيات ادارة سلسلة الامداد؟

.....  
.....  
.....  
.....

3. وضح بعض معايير المفاضلة بين وسائل النقل الخاصة بالامداد .

.....

.....

.....

.....

4. ماهي الطرق التي يعتمد عليها تنظيم اوجه النشاط ؟ بدون شرح .

.....

.....

.....

5. **وضح الاطراف المتعاملة في الاعتماد المستندي معتمدا على مخطط بسيط (سؤال خاص ايضا بالفحص الاستدراكي)**

د. بن علي امينة

## الامداد التجاري

الاجابة النموذجية

جامعة طاهري محمد بهشار.

كلية العلوم الاقتصادية العلوم التجارية وعلوم التسيير

امتحان في مادة الامداد التجاري .

1. اذكر طرق الشراء المعتمدة في ادارة سلسلة الامداد :

✓ الامر المباشر .

✓ المناقصات

✓ الاعتمادات المستندية

✓ الممارسة

2. استراتيجيات ادارة سلسلة الامداد

استراتيجية قلة الموردين

استراتيجية كثرة الموردين

الاستراتيجية الشبكية

استراتيجية التكامل

3. وضح بعض معايير المفاضلة بين وسائل النقل الخاصة بالامداد .

الاعتمادية / تغطية السوق / السرعة / التكلفة / الامان / القدرة .

4. يعتمد تنظيم اوجه النشاط على

خطوط الانتاج / الوظائف / كلاهما

5. اطراف الاعتماد المستندي

بنك المستورد - بنك المصدر - المستورد - المصدر