

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

الامداد التجاري

المطبوع موجه الى طلبة السنة اولى

ماستر مقاولاتية

الامداد التجاري

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

الامداد التجاري

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 مقتنة بسلسلة الامداد

رابعاً: أهمية سلسلة الامداد.

خامساً: أشكال سلسلة الامداد.

الفصل الثالث : ادارة سلسلة الامداد .

تمهيد.

أولاً: تعريف ادارة سلسلة الامداد .

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 .

الامداد التجاري

الفصل الرابع : وظيفة الشراء

تمهيد .

أولا: تعريف وظيفة الشراء.

ثانيا: أهداف و أهمية وظيفة الشراء.

ثالثا: سياسات الشراء .

رابعا: طرق الشراء .

خامسا: اجراءات الشراء .

الفصل الخامس : وظيفة التخزين

تمهيد .

أولا : 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 .

أولا : 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 : تعریفات 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 .

الامداد التجاري

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 للمصلحات الاساسية التي تقرن به وترتيب الافكار التي من خلالها يمكن فهم الموضوع وبالنالي جاء الفصل الاول يعالج أهم العناصر الأساسية التي تحوم حول مصطلح الامداد بصفة عامة وذلك وفقا للخطة التالية :

1. مفهوم الامداد .

2. تعريف مصطلح الامداد.

3. عناصر الامداد .

4. فوائد الامداد .

5. أنواع الامداد .

الامداد التجاري

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 المعنى الشائع للإمداد هو "جانب من الفنون العسكرية التي تسمح بمعالجة مشاكل التموين وتنقلات الجيوش" ، إذن كلمة الإمداد مستعارة من المفردات العسكرية، لتأتي مرحلة الانتقال لميدان المدني، حيث تم تطبيقها في الأعمال التجارية، حيث تعبّر عن مجموعة الأساليب والوسائل التي تنظيم التشغيل والعمليات.¹

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

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

¹ Daniel Tixier, Hervé Mathe, Jacques Colin, *La logistique d'entreprise*, 2ème édition, (Paris : Dunod, 1996). P : 5.128

² دليل إدارة سلسلة الإمداد. محفوظة 09 يوليو 2017 على موقع واي باك مشين.

³ Gianpaolo Ghiani, Gilbert Laporte, Roberto Musmanno, *Introduction to Logistics : Systems Planning and Control*, (England : John Wiley & Sons Ltd, 2003). P: 5.

الامداد التجاري

ويشمل مفهوم الامداد على عدة عناصر متداخلة تهدف أساساً إلى تسخير أداء معين، أو هيكل ، وأنظام 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	اللوجستيك	المفهوم العام
يُعرف تنسيق وإدارة أنشطة سلسلة التوريد باسم إدارة سلسلة التوريد.	عملية دمج حركة وصيانة البضائع داخل وخارج المنظمة هي اللوجستية.	تطور المفهوم
إدارة سلسلة التوريد هو مفهوم حديث.	مفهوم الخدمات قديم جداً عن مفهوم الامداد	المفهوم التطبيقي
المؤسسات التي تتبع امداد يجب ان تكون متربطة فيما بينها	المؤسسات التي تدعم لوجستيك معين غير متربطة بالضرورة	الهدف
ميزة تنافسية	رضاء الزبون	

المصدر : من اعداد الاستاذة .

الامداد التجاري

ثانياً : تعريف مصطلح الامداد :

يعتبر الامداد مصطلح اخذ من الكلمة اليونانية (logos) والفرنسية (loger) ويقابل هذه الكلمة بالالمانية (logik/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، والتغليف 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 تلکؤ في العمل، وهو مقارب لمصطلح التوزيع المادي (Physical Distribution)⁴.

ثالثاً : 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 وفقاً للخطوات المتتبعة في مستوى أي وظيفة، هذا المفهوم العرضي يجعل إدراج وظيفة الإمداد أكثر سهولة كهيئة واحدة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

⁴ http://www.uobabylon.edu.iq/uobcoleges/lecture_view.aspx?fid=9&depid=4&lcid=85443

الامداد التجاري

الجدول رقم 02 : تطور المصطلحات .

نظام الإنتاج			
تدفقات النقل والتوزيع	التدفقات المادية داخل المصانع	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

بن على أمينة

الامداد التجاري

رابعاً : اسباب ظهور الامداد .

هناك عدة عوامل وأسباب ساعدت على ظهور الامداد في الأعمال الإدارية، كمصلحة إداري وليس عسكري أو رياضي، ومن بين هذه الأسباب ذكر ما يلي :

- الخبرات العسكرية: لقد ظهر مفهوم الامداد أساساً في المنظمات العسكرية وبصفة خاصة خلال الحرب العالمية الثانية التي شهدت أكبر وأدق عمليات الامداد العسكري⁵.

- 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 المختلفة⁶.

- 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. وقد ساهم هذا المدخل بشكل مباشر في حصر مختلف الأنشطة المرتبطة بعملية تدفق المواد ووضعها داخل إطار إداري موحد وهو الإطار الخاص بإدارة الامداد.⁷

- 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 ..

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

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

⁷ 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 إجمالية⁸.
- الاهتمام بتنظيم قواعد التوزيع: انتشرت الدراسات التي اهتمت بقواعد التوزيع وما يرتبط بها من اعتبارات خاصة بالوقت والمكان ودرجة الخطير. وساعدت هذه الدراسات على إظهار أهمية توحيد وتجميع الجهود المرتبطة بتدفق السلع المختلفة سواء الواردة إلى المنشأة أو الصادرة منها⁹.
- الثورة الاقتصادية وثورة تكنولوجيا المعلومات: ثورة المعلوماتية و الاتصال وأثرها في تدفق المعلومات المختلفة على كافة الأصعدة و المتعلقة بالقواعد التسويقية او التوزيعية (تدفق للاسفل) او المتعلقة بالتجهيز المادي (التدفق للعلى) 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 المرننة لشبكات التوريد او التجهيز مما ادى الى تصنيع و انسابية عالية في تدفق المنتجات الى الاسواق المختلفة . اضافة الى محاولة الشركات بناء شبكة لقيمة الزيون و ذلك باقامة علاقات طيبة معه ضمن مفهوم تسويق العلاقة مع الزيون .

والاسباب الحديثة وراء العمل بمفهوم الامداد و محاولة تطبيق استراتيجياته حصرها

¹⁰ في ماليي Rolf

⁸ محمد عبد العليم صابر، إدارة اللوجستيات، مرجع سابق، ص 17.

⁹ نهال فريد مصطفى، جلال إبراهيم العبد، إدارة اللوجستيات، مرجع سابق، ص 25

¹⁰ محمود جاسم الصميدعي ، ادارة التوزيع بمنظور متكمال ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، 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 الازمة التي يحتاجها .
 - ادارة التغيير وذلك للاستجابة للتغيرات السريعة داخل الاسواق وادارة طلبيات عمليات التشغيل في الوقت المناسب (T.I.L) .
 - كفاءة الاستجابة لطلب الزبون
- خامسا : أنواع الامداد .

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

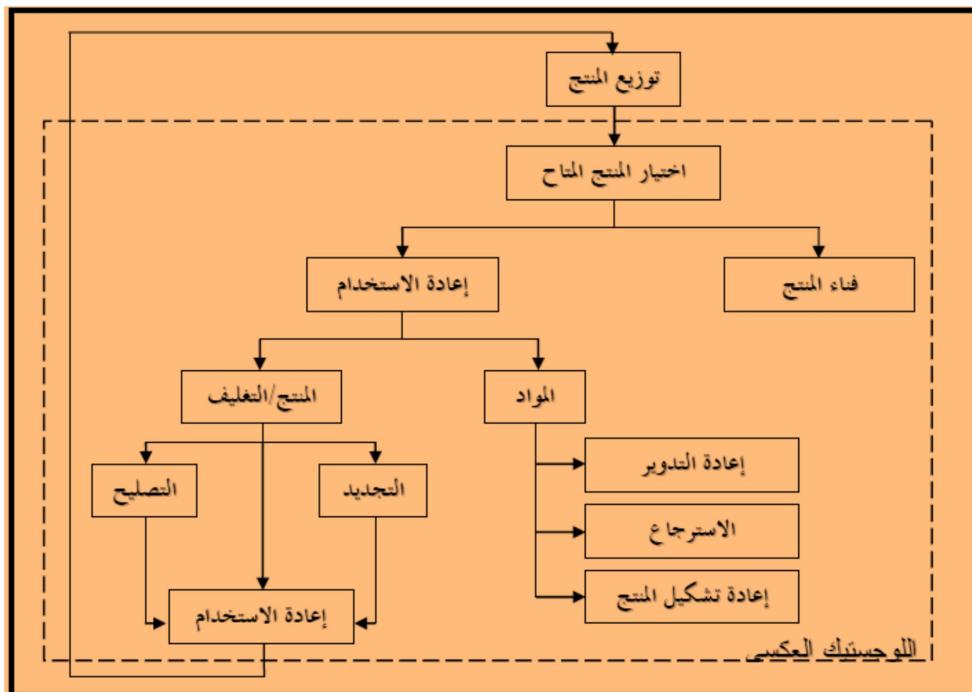
- إمداد التموين : يسمح هذا الإمداد بتوفير المواد الأولية الازمة لأنشطة المصانع و المراكز الإنتاجية .
- إمداد التموين العام : يسمح هذا الإمداد بجلب المواد المختلفة الازمة لأنشطة المؤسسات الخدمية و الإداريات (مستلزمات المكاتب مثلًا) .
- الإمداد للإنتاج: وهو يخص بصفة مباشرة العملية الصناعية (الإنتاج) ويتطلب بإنجاز تسيير المشتريات، نقل مواد أولية و تخطيط، و يتعلق كذلك بتسيير المخزونات والمخازن وفقاً لتخطيط تخزين المنتجات التامة الصنع في مخازن التجزئة وهذا الأخير يمثل النقطة الأساسية لقيام 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 .

الإمداد التجاري

- إمداد الدعم : يظهر هذا النوع أكثر في الميدان العسكري غير أنه قد يمتد إلى ميادين أخرى مثل : ميدان الطيران، الطاقة، الصناعة،... و يقوم بتتنظيم كل ما هو ضروري من أجل استمرار عمل أي نظام معقد.
- الإمداد المدعم: يتعلق أساساً بوظيفة خدمات ما بعد البيع والصيانة والهدف الرئيسي هو التفكير في تدفقات المعلومات على غرار التنظيم أو التخطيط و عمليات التسويق (تخزين، نقل) و عمليات الإنتاج (تقديم المنتجات ، ترتيب وتهيئة المنتج) و عمليات التوزيع (نقل و تسليم) .
- إمداد أو 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 غالباً "إدارة الخدمات" لتشير إلى قيادة هذا النشاط .
- الإمداد العكسي: يهتم هذا الإمداد بالتدفقات التي تكون من الزبائن إلى الموردين أو المنتجين والمتمثلة في المواد المستردّة ، غير مباعة، أو المرسلة 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 الإمداد العكسي على العملية التي يتم بواسطتها المصنع قبول منتجات معيبة بصورة منتظمة أو أجزاء مرسلة من نقطة الاستهلاك لإعادة تدويرها ، تجديدها أو التصرف فيها".
- و يمر الإمداد 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 قالمة، السنة الجامعية 2009-2010

.22 ص 2010

و الشكل الموالى يوضح مخطط لانواع الامداد الشائعة اكاديميا .



الشكل رقم 02 : انواع الامداد .

المصدر : من اعداد 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

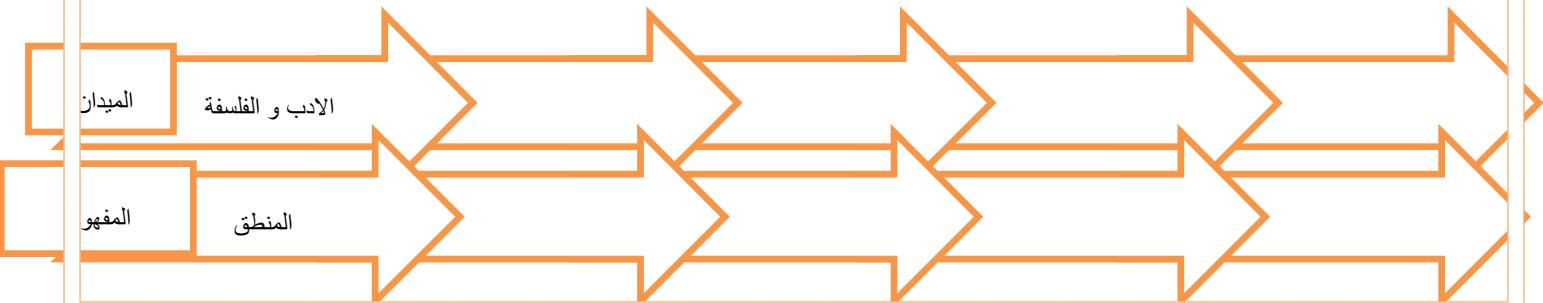
3. وضح بعض الاسباب الاساسية لظهور الامداد . (3 نقاط)

-

-

-

5- وضح مراحل تطور مفهوم الامداد التجاري. 4 نقاط



الامداد التجاري

وضح الفرق بين :

الامداد و التوزيع :

الامداد العادي و الامداد الشامل :

امداد الدعم و الامداد المدعم :

بن على أمينة

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

الامداد لانتاج

امداد التموين

الامداد المدعم

امداد الدعم

امداد التموين العام

امداد التوزيع

الامداد العكسي

امداد خدمة ما بعد
البيع

الامداد التجاري

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



4- مراحل تطور مفهوم الامداد التجاري. 4 نقاط



الامداد التجاري

5- وضح الفرق بين :

الامداد و التوزيع : الامداد اوسع من التوزيع .

الامداد العادي و الامداد الشامل : الامداد العادي لا يشمل 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 .

بن على أمينة

مراجعة الفصل الأول

- 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 ، 2005-2004.
- Daniel 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 : John Wiley & Sons Ltd, 2003).
- http://www.uobabylon.edu.iq/uobcoleges/lecture_view.aspx?fid=9&depid=4&lcid=85443

الامداد التجاري

الفصل الثاني : مبادئ عامة حول سلسلة الامداد.

تمهيد.

أولاً: مفهوم و تعريف سلسلة الامداد.

ثانياً: مستويات سلسلة الامداد..

ثالثاً: مصطلحات مترتبة 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 تسعينيات القرن العشرين على الرغم من أن هذا المفهوم تم طرحه في بداية عقد الثمانينيات وقد تم اشتراق 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

الامداد التجاري

أولاً: مفهوم سلسلة الامداد.

غالباً ما تعرف إدارة سلسلة الامداد بأنها "الخطوات المتعاقبة للإنتاج والتوزيع لمنتج معين من المنبع إلى المصب أي من موردي الموردين إلى غاية زبائن الزبائن".¹

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 عامل من العوامل الرئيسية في زيادة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية المتبنية مثل هذا النوع من المداخل.

وهناك من يعتبر أن الكتابات العلمية وال المتعلقة بميدان إدارة سلسلة الامداد قد أغنت هذا الميدان بتعريف متعددة كل منها يعالج جهة متعلقة بإدارة سلسلة الامداد. فمن بين تلك التعريف ما قدمه² (Handfield and Nichols) حيث اعتبرا أن سلسلة الامداد تشمل كل الأنشطة المجتمعة معاً بدءاً 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 ذهاباً وإياباً أو بالأحرى عمودياً وأفقياً.

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

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

²Handfield, 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 اللوجستية بالولايات المتحدة الأمريكية في سنة 1962 الإمداد على انه: "تلك العمليات الخاصة بخطيط وتنفيذ ورقة التدفق والتخزين الكفاءة والفعالية للمواد الخام والسلع النهائية والمعلومات ذات العلاقة وذلك من مكان الإنتاج إلى مكان الاستهلاك بغرض تحقيق متطلبات إرضاء العملاء".⁴

إدارة سلسلة الإمداد هي عبارة عن نظام يشمل مجموعة من الأشخاص، المعلومات، الأنشطة والموارد تشارك من أجل خلق منتج ومن ثم نقله إلى الزبائن.⁵

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

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

⁴ عبد الرحمن ادريس، مقدمة في إدارة الاعمال اللوجستية، الإمداد والتوزيع العادي، الاسكندرية، الدار الجامعية، 2006، ص20.

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

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

الامداد التجاري

ثانياً: 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 الامداد⁷:

- 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؟

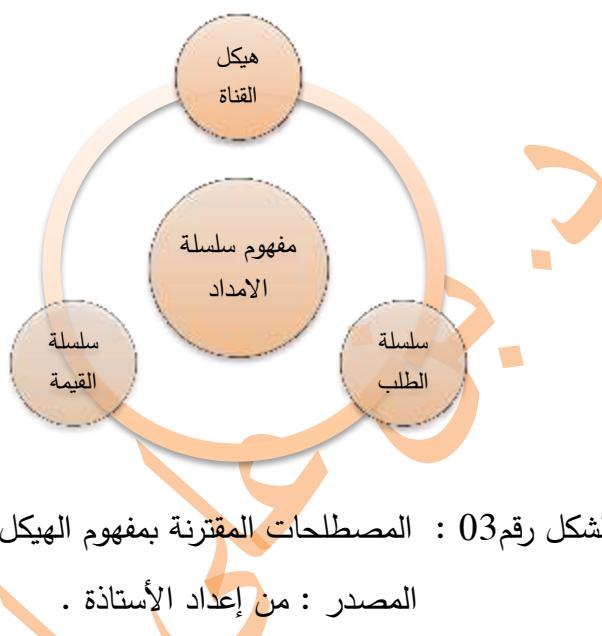
⁷Michael H. Hugos. 2006. ESSENTIALS OF SUPPLY CHAIN MANAGEMENT, United States of America, John Wiley & Sons, Inc, second edition, p05.

الامداد التجاري

ثالثاً: المصطلحات مترنة بسلسلة الامداد.

مجمل المصطلحات التي يقترن مفهومها بمفهوم سلسلة الامداد ممثلة في الشكل

التالي :



الشكل رقم 03 : المصطلحات المترنة 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 تقديمها 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.⁸ و الشكل التالي يبين ذلك .



الشكل رقم 04 : سلسلة القيمة

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

سلسلة الطلب:

فهي المبيعات والتوزيع كجزء من سلسلة القيمة . ويكرر (Hinterhuber,2002) أن التسويق الحيوي لسلسلة القيمة هو طريقة لخلق القيمة والاستحواز عليها ، عن طريق هيكلة وتنسيق الأنشطة التي كانت منفصلة في السابق بالأسواق ، وان الروابط التي تخلق شبكة واحدة من الأنشطة بصورة فعالة لأداء العمليات الداخلية بغضن تطوير الأعمال التي تخلق بصورة أساسية أسواق جديدة.

⁸ حشروف فاطة الزهراء ، صحراوي بن شيخة ، كاملي محمد ، استراتيجية الامداد(اللوجستيك) في العمليات التجارية الدولية ، مجلة الحوار المتوسطي ، ديسمبر 2017 . ص ص 161-181 .

الامداد التجاري

رابعاً: عناصر سلسلة الامداد.

حلقات أو عناصر سلسلة الإمداد هي خمسة⁹:

1. المشتريات Procurement

2. التصنيع Manufacturing

3. التوزيع Distribution

4. النقل Logistics

5. البيع Sales

وتمثل أساساً في الشكل التالي:



الشكل رقم 05 : عناصر سلسلة الامداد

المصدر : من إعداد الأستاذة .

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

الامداد التجاري

المشتريات هي الحلقة المسئولة 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 الأمد. يستفاد من العلاقات الاستراتيجية مع الموردين في تنسيق توفير مواد الخام إلى 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 وفترتها واسعارها .

حلقة التصنيع يتم فيها تحويل المواد الخام إلى منتج نهائي قابل للاستهلاك. مسؤوليات المصنع تكمن في إيجاد خط إنتاج متصل يخلو من العمليات غير ذات القيمة و إنتاج منتجات ذات جودة عالية. عدم تعثر الإنتاج من أهم مسؤوليات مدير التشغيل .

بعد التصنيع، تبدأ حلقة توزيع المنتج إلى مناطق تواجد المستهلكين تنقل البضائع من المصنع إلى مراكز التوزيع أو ما تسمى Distribution Centres حيث يتم تخزين المنتج النهائي و شحنه إلى منافذ البيع بحسب إشارات الطلب القادمة من المستهلكين. كل مركز توزيع يكون متخصص بتغطية منطقة جغرافية معينة، و تختلف أحجام 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 أماكن منافذ للبيع بحيث تكون في المكان المناسب المتوقع تواجد المنتج النهائي فيه. فمثلاً، 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 الإمداد للعمل على تلبية هذه الإشارات .

خامساً: أهداف سلسلة الإمداد.

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



الشكل رقم 06 : أهداف سلسلة الإمداد

المصدر : من إعداد الأستاذة .

- **الجودة المناسبة:** ويقصد بالجودة تلك النوعية التي يجب الحصول عليها بأقل تكلفة لتناسب 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 أن تضع المواصفات الكاملة لمستوى الجودة 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 للكاليف عند المورد فيما يتعلق بإنتاج الصنف المطلوب شراؤه (كتكاليف الأجور ، أعباء التصنيع والأعباء العام) و يمكن تعريفه بأنه تلك القيمة التي يمكن التصفيية 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 الأسوق المحلية والدولية أسعار بعض السلع مثل البترول، القطن ويعتمد عليها لمعرفة أسعار هذه الأنواع، وترتبط نوع، وتكون كمية الشراء كبيرة مما يجعل حجم الصفقات كبيرة
 - ت- مندوبي البيع: يعتبرون من المصادر الهامة في الحصول على المعلومات السعرية كما تقوم المؤسسات بتزويد مندوبيتها بسلطة المعلومات أو الارتباط بأسعار مع مندوبي المؤسسات المشتركة.
 - 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، وتتجه 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 المشترأة وطبيعة الإنتاج، الظروف الاقتصادية واتجاهات العرض والطلب، إمكانيات التخزين المتوفرة والتسهيلات الخاصة به، تكلفة الطلب والتخزين والظروف المالية للمؤسسة
- الشراء في الوقت المناسب: يقصد به الوقت الذي يتم فيه توريد المستلزمات فيه وان يتاسب مع احتياجات الإدارة الطالبة والذي يضمن عدم تعطيل الإنتاج حيث توجد مجموعة من العوامل تقوم المؤسسات بأخذها عين الاعتبار عند تحديد توقيت الشراء وهي :

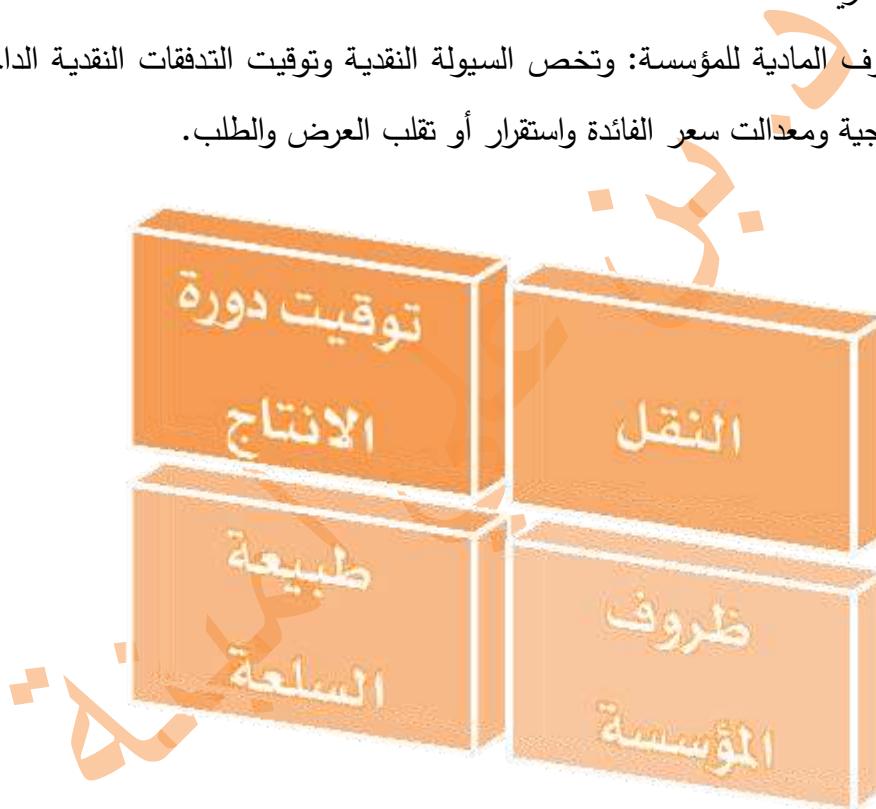
الامداد التجاري

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 الطلبيات 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 ومعدلات سعر الفائدة واستقرار أو تقلب العرض والطلب.

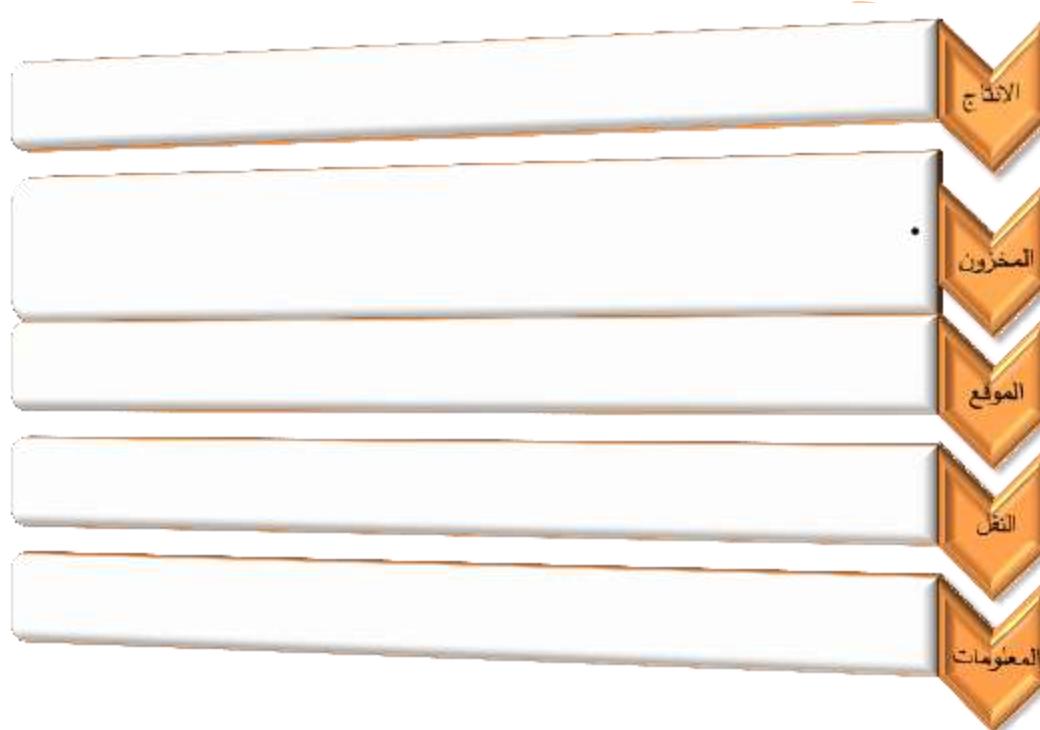


الشكل رقم 08 : مربع الوقت المناسب للشراء
المصدر : من إعداد الأستاذة .

الامداد التجاري

بطاقة مراجعة رقم 02 في مادة الامداد التجاري .

1. اقترح اسئلة لكل مستوى من مستويات الامداد التالية :



- المسؤول عن حلقة النقل داخل سلسلة الامداد هما :
- او
- 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 .

الامداد التجاري

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 : فريق 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 الاقمية :

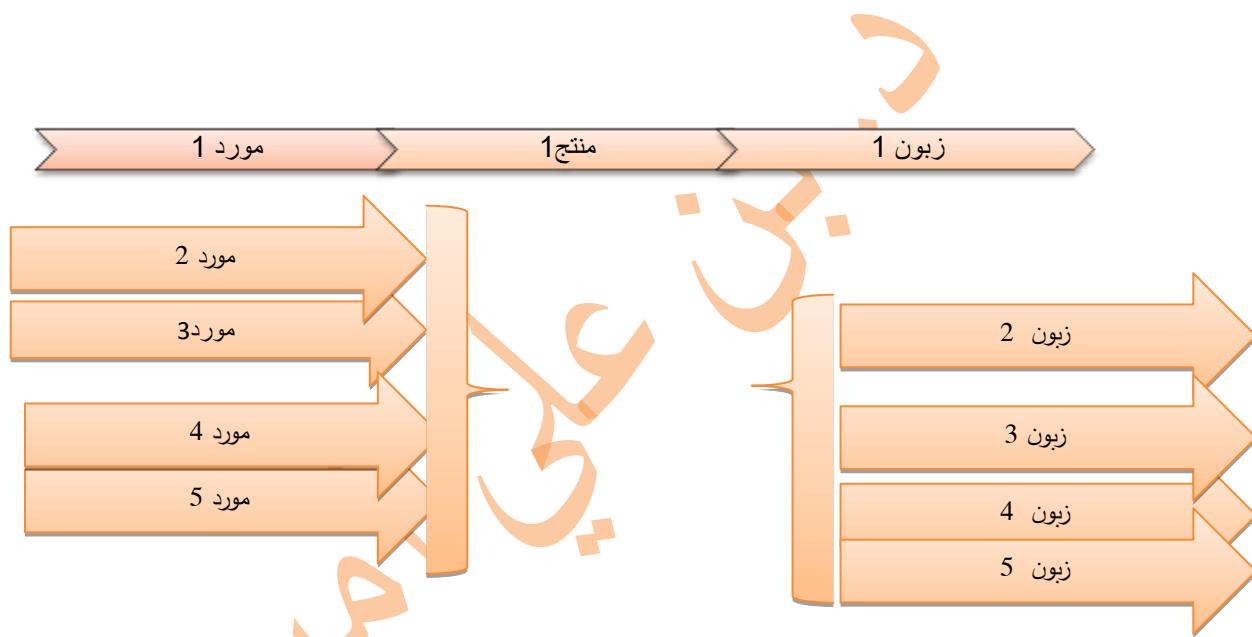
الامداد التجاري

مورد 1

منتج 1

زبون 1

- 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 فاطة الزهراء، صحراوي بن شيبة ، كامي محمد ، استراتيجية الامداد(اللوجستيك) في العمليات التجارية الدولية ، مجلة الحوار المتوسطي ، ديسمبر 2017 . ص ص 161-181 .
- عبد الرحمن ادريس، مقدمة في ادارة الاعمال اللوجستية، الامداد والتوزيع المادي، الاسكندرية، الدار الجامعية، 2006.

- Daniel 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, Great 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.

الامداد التجاري

الفصل الثالث : ادارة سلسلة الامداد .

تمهيد.

أولا: 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 ولأول مرة مصطلح إدارة سلاسل الامداد وهو منطلق يفسر الاختلافات في المداخل التقليدية لإدارة انسانية أو تدفق المواد وما يرافقها من انسانية أو تدفق للمواد وكذلك تدفق المعلومات.

وقد تزايدت أهمية إدارة سلسلة الامداد (SCM) منذ أوائل تسعينيات القرن العشرين على الرغم من أن هذا المفهوم تم طرحه في بداية عقد الثمانينيات وقد تم اشتراق هذا الأسلوب من الحقيقة القائلة بوجود تبعيات بين المستويات في القنوات من نقطة الانطلاق إلى نقطة الاستهلاك¹ ، 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 الامداد² (Min and Mentzer, 2000)

¹ 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.

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

الامداد التجاري

أولاً: تعريف ادارة سلسلة الامداد .

اداره سلاسل الامداد حسب تعريف منظمه اداره سلاسل الامداد (CSCMP) تتضمن تخطيط واداره كل النشاطات الخاصه بعمليات بخلق المصادر والمشتريات و النشاطات اللوجستيه كما تتضمن التنسيق والتعاون بين كل الاطراف المشتركه في 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 عالي الأداء.

يمكن تعريف إداره سلاسل الإمداد بأنها العملية التي تدمج وتتنسق حركة السلع والمواد والمعلومات وتحكم بها من المورد إلى المصنوع 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 المتطرورة والдинاميكية تكاملاً عضوياً بين الإنتاج والتسويق والخدمات والمعلومات للشركة والمستهلكين على السواء.

كما عرفت على أنها رؤية شاملة و متكاملة للاقافة و عمليات المؤسسة واستراتيجياتها لتنظيم امثل لتدفقات بقيمة و جودة عالية المواد الخام بطريقة موثوقة ومبكرة بهدف تصميم وتصنيع منتجات بجودة وسعر تنافسي ، ونظم جميع الانشطة التي تشمل على توفير المنتج المناسب للمستهلك المناسب بالكمية و الوقت المناسبين . ويوضح من خلال هذا التعريف البعد الاستراتيجي لادارة ساسة 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 التبؤ بطلبات الزبائن من المنتجات و توفيرها في الوقت و المكان المناسبين .³

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 الازمة لانتاج سلعة او خدمة و توفيرها للزبون وقت الحاجة اليها بطريقة مبتكرة تراعي حاجيات

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

الامداد التجاري

واولويات وامكانيات واهداف الاطراف المشكلة لهذه السلسلة ، مع التركيز على الجوانب

⁴ التالية :

1- ان منطلق ادارة سلسلة الامداد هم الاستماع لاسارات الطلب التي يبعنها المستهلك من السوق .

2- ان ادارة سلسلة الامداد يهتم اكثر بتدفق المعلومات التي تكون مصاحبة اتدفات 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 علىتحقيق الهدف بما في ذلك الداخلين 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، وبالعمل كفريق فإن مخططى ومديري 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 رضاء الزبون . وتكامل 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 المثلث من خلال إدارة سلسلة الامداد . وتسمح الأمثلية بتحسين أداء سلسلة الامداد بالشركة في عدة مجالات متعددة هي : تخفيض تكلفة الامداد . تحسين الربح الحدي للمنتج . زيادة كفاءة التصنيع (على كل المستويات) عائد أفضل على الأصول (صافي الربح بعد التكاليف والفوائد) . وتحقيق الفوائد الأولية لإدارة سلسلة الامداد للزبون حيث يحدث تخفيض في المخزون من خلال نقل المنتجات مباشرة

⁴ 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

الامداد التجاري

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

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 ومتغراً لها حيث سيحدد ذلك فشلها أو استمرار نجاحها أو توقفها ، وخاصة في زمن تنافسية المنتج حيث التطابق والمعاييرية في المنتجات .
- تعتبر خدمة الزبون مقياساً لمدى فاعلية نظام اللوجستك (الامداد) 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 بـ⁵:
 - ✓ الوظيفة (النشاط) المراد إدارته كتلبية الطلبيات ، ومعالجة الشكاوى .
 - ✓ مقاييس أداء محددة ، مثل القدرة على شحن الطلبيات .
 - ✓ 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 وأجادها .
- التكلفة : يمكن أن تخفض سلسلة الامداد التي تتصرف بالكافأة من التكاليف وتزيد من النصيب السوقى والمبيعات، وتبنى أو تحقق علاقات قوية مع الزبائن.

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

الامداد التجاري

الموردين⁶ :

- كل ما ذكر اعلاه (بالنسبة للزيائن) يؤدي إلى تحقيق وفورات والتي تعنى زيادة التدفقات النقدية للمؤسسة الأمر الذي يرفع من القيمة السوقية للأسمهم. 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 لتخفيف تكاليف التوزيع، كما يتم اختيار وسائل النقل والشاحنات لضمان التسلیم 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 الكفوء للأصول الثابتة، إنجاز الأعمال بصورة متميزة ، الشريحة الضريبية المحددة .وفي سلسلة الامداد التي تتصف بالكفاءة فإن الكمية المناسبة من المنتجات تتحرك بسرعة نحو السوق، ناتجا عنها مبيعات مرتفعة . ونظراً لأن الزيون يجد ما يحتاجه عندما يتجه إلى الشراء فإن المخازن لا تفقد أية مبيعات يمكن بيعها.
- في سلسلة الامداد المثلثى فإن التكاليف الرأسمالية مثل تكاليف تشغيل المصانع والمخازن تكون عند حدتها الأدنى، فإذا كانت أوامر الطلب أكثر من التتبؤ بالمبيعات والذي يكون الأساس في الإنتاج والتصنيع، فإن الإنتاج سيكون متزامن بصورة أكبر من طلب الزيون . ومن ثم المخزون تحت الطلب يكون عند حد الأدنى الأمر الذي يخفض من عدد المخازن اللازمة لخدمة الزيون .
- 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:

⁶ 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

الامداد التجاري

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

ثالثا : معايير قياس أداء سلسلة الإمداد :

▪ تمثل أهم معايير قياس الأداء في سلسلة الإمداد 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 تستخدمن في جميع المستويات بسلسلة الإمداد ، حيث تربط بطاقة الأداء المتوازن جميع أهداف سلسلة الإمداد الشاملة مع معايير قياس أداء تلك السلسلة .

○ مساحات الأداء الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن :⁷

- ❖ بعد المالي .
- ❖ بعد الزيون .
- ❖ بعد العمليات .
- ❖ بعد التعلم والنمو .

حيث يراعى هرمية الأهداف في البطاقة .

○ معايير القياس عند استخدام بطاقة الأداء المتوازن في إدارة سلسلة الإمداد :

- 1- رضا الزيون وجودة .
- 2- سرعة الإمداد .

⁷ 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

الامداد التجاري

. 3- الكلف .

. 4- الموجودات .

يعتبر " بعد 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 :⁸

- توريد الشحنات في الوقت المحدد من قبل الزبون .

- توريد الشحنات بالكامل من دون تجزئتها إلى أجزاء .

- دقة قوائم الشحن .

- سلامية 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 .

⁸ 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

الامداد التجاري

4- معيار التكلفة الكلية : تعني التكلفة الكلية لنظام التزويد الشامل ، فالطلبات غير الكاملة تعني بروز كلف إضافية ذات صلة بعملية توريد الشحنات .

وتشمل هذه الكلف على عدة أمور منها :

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

رابعاً : المكونات الرئيسية لنظام إدارة سلسلة الامداد .

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

- أ- المناولة : وتشمل عملية إنساب وتحريك المواد والنقل داخل حدود المؤسسة وخارج حدود المؤسسة للزيتون 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 ببناء وتطوير علاقات طويلة الأجل لكي تستطيع المنظمة بالاشتراك مع المورد وضع وضع وتطوير الخطط من أجل تصميم المنتجات وتطويرها والاستجابة للتكنولوجيا الحديثة والمرونة في الاستجابة لطلبات الأسواق والزيائن 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 إلى 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 والمصداقية والشفافية والمنافع المشتركة وتقاسم المخاطر والمزايا وتبادل المعلومات والمساعدات المالية

الامداد التجاري

والتدريب ويجب أن يتحقق الطرفان في الغايات والأهداف 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 المناسبات المخزنية وتخفيف 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 وإسلام الاموال بالتنسيق مع الادارة المالية .

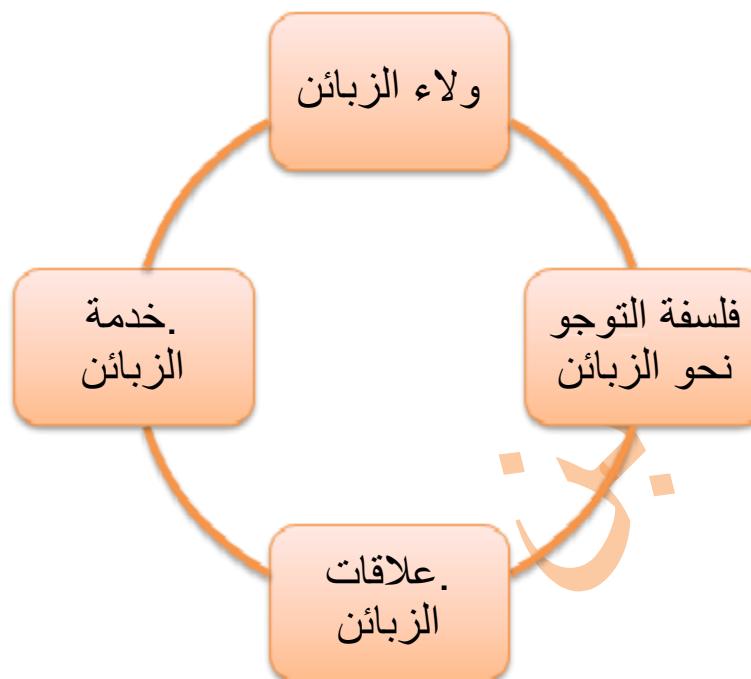
د- الانترنت الداعم لسلسلة الامداد والتكامل مع كامل السلسلة : ربط إدارة سلسلة الامداد بالزبون والتنسيق داخل المنظمة بين كافة الادارات في كل المستويات وذلك بإستخدام الانترنت وتفعيل التجارة الالكترونية .

ذ- نظم المعلومات لادارة 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 الاعلاقات 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 إحتياجاتاته من المنظمة التي تقيم علاقة جيدة معه وبالتالي تزيد مبيعاتها وتحقق المزيد من الارباح والحركة السوقية ومن خلال التعرف على رغبات الزبائن والعمل على تلبيتها 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 تتوضّح اهم المفاهيم المتعلقة بهذا المفهوم في الشكل التالي .



الشكل رقم 09 : المفاهيم الاساسية المتعلقة بادارة العلاقات مع الزبائن .

المصدر : من إعداد الأستاذة .

ز - المؤشرات والوسائل لادارة 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 امثل لسلسلة الامداد.

الامداد التجاري

خامساً: عناصر العمل في سلسلة الامداد .

هناك خمسة عناصر رئيسة تحدد كيفية العمل في سلسلة الامداد وهي⁹ :

1- الخطة الخاصة بالزبون : تعد الخطة الجزء الاساسي في إدارة سلسلة الامداد والامداد؛ فهدف السلسلة هو تحقيق طلب الزبون من السلعة والخدمة؛ فالاتخذ قرار يركز على تطوير المصفوفة الموضوعة 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 .
- التتبع: أي التتبؤ 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 لادارة المخزون من السلع والخدمات التي سيتم استلامها من الموردين بما تشمله من استلام الشحنات والتأكد منها، وأهم العناصر الفرعية هي¹⁰ :

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 والتبيئة والاعداد للتسليم . وتعد هذه الخطوة أكثر الاجزاء كثافة وتقدلاً 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.

⁹ Dornier, PP., Fender, M., (2007), La logistique globale et le Supply Chain Management, Eyrolles – Editions d’Organisation.

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

الامداد التجاري

- التشغيل، وفيه يتم التركيز على مراقبة الجودة وجدولة العمل
- الموقع: أي تحديد موقع التسهيلات فيما يخص المخازن والمصانع ومرکز التشغيل ومرکز التوزيع .

4- التسلیمُ : 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 الزبائن ووضع نظام فعال لاعداد الفواتير واستلام المقوضات 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 والمشتركة 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 الدفع 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 حلّها.

الامداد التجاري

العمل الموجه رقم 03 في مادة الامداد التجاري

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

تصحيح الخلل	ص او خ	العبارات	
		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 تتحقق علاقة طويلة الامد مع المورد مما يتيح مساحة ثقة و التزام بين الطرفين.	
		4. تشمل الخطة الخاصة بالمورد كل 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. تبني 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

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

تصحيح العمل الموجه رقم 03 في مادة الامداد التجاري

اجب ب صحيح او خطأ على العبارات التالية مع تصحيح الخلان وجد في العبارة :

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

الامداد التجاري

		و ربحية منخفضة .
	ص	الفراشات هم الزبائن الذين لديهم ولاء ضعيف للمؤسسة و ربحية مرتفعة .
	ص	تبني 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 بحث .

مراجع الفصل الثالث

- عبد الرحمن ادريس، مقدمة في ادارة الاعمال اللوجستية، الامداد والتوزيع المادي، الاسكندرية، الدار الجامعية، 2006.
- في كومار ، ويرنر ريناتر ، إدارة علاقات العميل : مدخل قاعدة البيانات ، تعریب سرور على ابراهيم ، دار المريخ 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

الامداد التجاري

الفصل الرابع : وظيفة الشراء

تمهيد .

أولاً: تعريف وظيفة الشراء .

ثانياً: أهداف و أهمية وظيفة الشراء .

ثالثاً: سياسات الشراء .

رابعاً: طرق الشراء .

خامساً: اجراءات الشراء .

تمهيد :

تعتبر وظيفة الشراء همة 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 لتوالصل البرنامج الإنتاجي.

أولاً : تعريف وظيفة الشراء .

تعددت التعريفات الخاصة بوظيفة الشراء بعده 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 "¹

التعريف الثاني: " وظيفة الشراء هي النشاط المسؤول عن توفير المواد الصحيحة في المكان الصحيح بالكمية الصحيحة و السعر²

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

¹ مهدي زويلف، علي سليم العلاونة، إدارة الشراء و التخزين (مدخل كمي)، دار الفكر (عمان)، الطبعة الأولى، 1998.

² صلاح الشنواني، الأصول العلمية للشراء و التخزين، مؤسسة شهاب الجامعية للنشر، 1999.

الامداد التجاري

هي إمداد أي مشروع قائم تجاريًا كان أو صناعيًا بالمواد الأولية والمواد التامة الصنع أو النصف مصنعة والمعدات والتجهيزات والخدمات بالكمية والمواصفات المطلوبة والمحددة في الزمن والمكان المناسبين وبأقل تكلفة ممكنة.

ثانياً: أهداف و أهمية وظيفة الشراء .

تحصر 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 احتياجات المؤسسة من مستلزمات العمل بالجودة المناسبة والمواصفات المطلوبة، مما يمكننا من إنتاج سلع وفق مستوى و جودة معينة تتنافس بها السلع الأخرى المطروحة في السوق.

3- إقامة علاقات حسنة مع الموردين.

4- التنسيق مع الإدارات الأخرى.

5- استمرارية العمل.

6- اختيار مصادر الإمداد و الشراء المناسبة.

الامداد التجاري

كما تتمثل أهمية وظيفة الشراء في :

1- أهمية الشراء بالنسبة للمشروعات التجارية :

هناك مثل يقول " إن السلع التي تشتري شراء جيدا تعتبر نصف مباعة " 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 تأثيراً مباشراً 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- مقاولة الموصفات الموضوعية و مستويات الجودة المطلوبة.
- ب- الجداول الزمنية لعملية الإنتاج.
- ت- الاحتياجات الكمية للعملية الإنتاجية دون زيادة أو إنخفاض.
- ث- الحصول من الموردين على الخدمات الصحيحة من حيث السرعة في التسليم و في المكان المتفق عليه.
- وقد أصبحت وظيفة الشراء تحتل المركز اللائق بها بين المهام الإدارية الأخرى نتيجة الوعي المتزايد من جانب الإدارة في المشروعات الصناعية.

الامداد التجاري

3- أهمية الشراء بالنسبة لاختيار مصادر الامداد:

يمكن القول أن نجاح إدارة المشتريات في القيام بالأعمال الموكلة إليها على أتم وجه، يتوقف على نجاحها في اختيار أحسن المصادر في توريد الأصناف المطلوبة، فال المصدر الصحيح للتوريد هو الذي يمكن الإعتماد عليه في توريد الكميات المناسبة بالجودة المطلوبة وبالسعر المناسب وفي الوقت الصحيح والمكان المناسب.

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

ثالثا : سياسات الشراء

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

تحتفل 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 :³ تقوم هذه السياسة على أساس شراء المواد بكميات محدودة من المواد الازمة لعملية الإنتاج و التي تقي 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 متعددة 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 المتوقع أي أن الوقت غير مناسب للشراء بكميات كبيرة، و ذلك لأن الأسعار ليست عادية أو مناسبة للشراء، فتشتري المؤسسة كميات محدودة لتسهيل أمورها حتى تخفض هذه الأسعار.

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

الامداد التجاري

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 مقدماً أو للتخزين :** تستخدم هذه السياسة لتوفير المواد الازمة 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 المتوقع 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 لاستخدام سياسة الشراء مقدماً:

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 مقدماً.

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

الامداد التجاري

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، وتعتمد هذه السياسة على دراسة إتجاهات الأسعار بمعنى:

أ- تغطية إحتياجات المنشأة.

ب- وجود كميات كبيرة زائدة يمكن بيعها وتحقيق أرباح في هذه المؤسسة يتم شراء الموادقصد الإتجار بالمواد الأخرى.

4-سياسة الشراء أو الصنع

هناك الكثير من الأجزاء المصنوعة المطلوبة في الإنتاج قد يكون في إمكانية 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 والأصناف التي يمكن شراؤها 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 فنقوم 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

الامداد التجاري

يشرح لهؤلاء الموردين المحتملين بالتفصيل المواصفات الدقيقة للمواد المطلوبة كمياتها، شروط الدفع و التسلیم 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 أظرفه مغلقة و لا يجب أن تتعدي الوقت المحدد.

عند وصول العطاءات من الموردين المحكمين يتم تسجيلاها وتعريفها في كشوف معينة لكي يسهل المقارنة بينهما و يتم فتح هذه المصارييف 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 أيضاً استخدام 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 بالمارسة.

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 تضم ممثلاً 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 تجري المفاوضات معهم و تحصل عليها مكتوبة من الموردين وتقوم اللجنة بتحرير محضر و تقوم بتقديمه إلى الرئيس للحصول على إعتماده إذا تجاوزت قيمة الصفقة حدود سلطة المكلف بالشراء، ثم يحضر المورد المختار للتوريد وفقاً للكمية والسعر و النوعية و موعد و مكان التسلیم.

الامداد التجاري

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 المحتركة 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 بناء على تعليمات من عملية بإصدار تعهد كتابي يتعهد فيه البنك بالدفع لطرف ثالث (المستفيد) أو لأمره و ذلك مقابل قيام المستفيد بتسلیم 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

الامداد التجاري

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

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

○ بوليصة الشحن Policede Chargement :

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 وفقاً لشروط الإعتماد.

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

- طريقة دفع أجور الشحن بما تم الاتفاق مسبقاً سواءً في ميناء الوصول أو عند الإسلام.

○ الفاتورة التجارية: يحرر المورد الفاتورة أصلية مع صور لها يوضح فيها بيانات عن البضاعة من حيث الكمية، الوزن، الصنف، سعر الوحدة المصنروفات 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 تم 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.

الامداد التجاري

٥ **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.

خامساً : إجراءات الشراء :

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

1- نشأة الحاجة أو تقرير الحاجة:

يببدأ 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 ذكر البيانات التي تحتوي عليها طلب الشراء:

❖ رقم الطلبية و تاريخها

❖ الوصف الكامل لكمية 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 استخدامه.

الامداد التجاري

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 اختيار المورد مصدر الامداد و العمل على تربية 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 غالباً 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 المتقد 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 تفادي أي خطأ قد يحدث نتيجة عدم إلتزام أحد الطرفين المتعاقدين ببند من بنود العقد المبرم بينهما.

الامداد التجاري

5- إسلام المشتريات و فحصها

يقوم القسم المكلف بعملية الإسلام 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 تلجم 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 الإسلام أما في حالة العكس فيقوم بإعادة شحنها و إرجاعها للمورد، بعد قيامنا بعملية الإسلام و الفحص يقوم المشرف بإعداد

تقرير يبين ما يلي:

- أ- تاريخ الإسلام / رقم الطلبية
- ب- إسم المورد و عنوانه
- ت- وزن البضاعة المستلمة
- ث- مصدر الشحن و وسليته.

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 استخدام 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 المستدي : 8 نقاط

الامداد التجاري

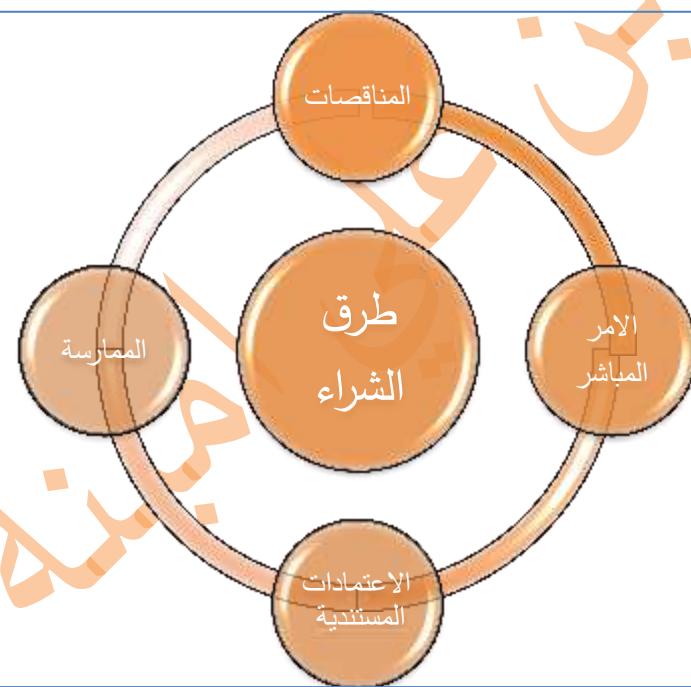
تصحيح العمل الموجه رقم 04 في مادة الامداد التجاري .

1. اعطي مفهوما مختصرا لوظيفة الشراء .

مفهوم وظيفة الشراء : (موضحا الكلمات المفتاحية) 2 نقطة

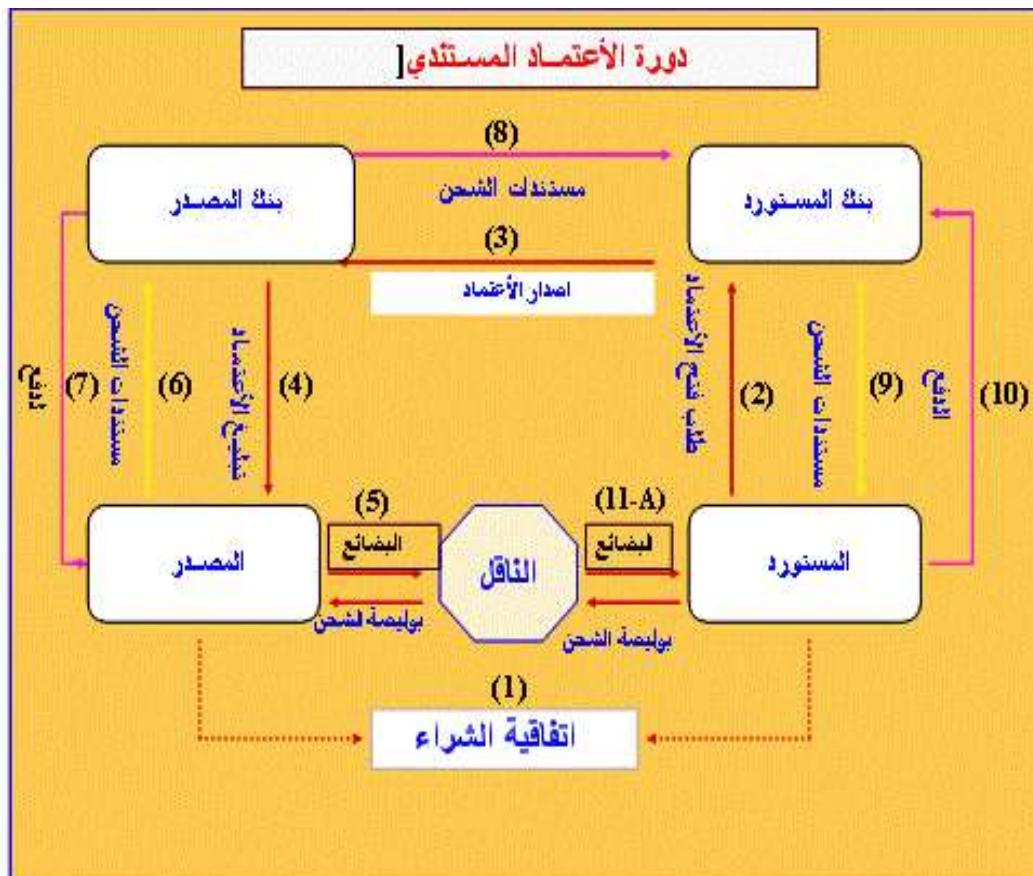
هي إمداد أي مشروع تجاري كان أو صناعيا بالمواد الأولية و المواد التامة الصنع أو النصف مصنعة و المعدات و التجهيزات و الخدمات بالكمية و المواصفات المطلوبة والمحددة في الزمن و المكان المناسبين و بأقل تكلفة ممكنة.

2. وضح في مخطط بسيط طرق الشراء . 8 نقطة



الامداد التجاري

3. وضح الاطراف المتعاملة في الاعتماد المستندي : 8 نقاط



مراجعة 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.

بن أمينة

الامداد التجاري

الفصل الخامس : وظيفة التخزين

. تمهد .

اولا : تعريف وظيفة التخزين .

ثانيا: مسؤوليات وظيفة التخزين و اختصاصاتها.

ثالثا : أهمية وظيفة التخزين.

رابعا : دورات المخزون .

خامسا : المركبات الأساسية للمخزون .

تمهد :

المخزون هو السلع المتابعة 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 المتابعة للبيع.“

الامداد التجاري

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، وترتباً وتتابع بانتظام بالتنسيق مع كل قسم الشراء والإنتاج وحتى قسم المبيعات، لأن المواد المخزنة ليست فقط مواد أولية، بل حتى نصف مصنعة وتماماً 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 يتصرف بالشمولية حيث أنه يتضمن المجموعات المختلفة للمخزون بما فيها قطع الغيار والمنتجات الوسيطة. تسخير المخزون يعني الاحتفاظ والمحافظة على المخزون وتنظيمه وتحفيظه وتنظيمه ورقابة إجراءات التخزين وصرف المخزون حسب الكميات والنوعيات المقررة للوحدات أو الأقسام أو الإدارات الطالبة لمواد هذا المخزون.¹

و من هذا التعريف نجد أنه بالإضافة إلى ما يتعلق بالعملية الإدارية المتعلقة بالمخازن من تحفيظه وتنظيمه ورقابته، فإنه يشمل عنصرين رئисين وهما:

- الاحتفاظ: 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 و مطابقاً إلى حد كبير للحالة أو الطريقة التي تم استلامه بها، فيكون بعيداً عن مخاطر التلف و الحرائق و السرقة.

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

ثانياً: مسؤوليات وظيفة التخزين و اختصاصاتها.

١- العمل على تحقيق الوفرات:^٢

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

١- 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؛

٢- 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؛

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

٤- 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 المشترأة و في توصيف و تحديد خصائص هذه المواد و في تقديم طلبات الشراء في الوقت المناسب.

^٢ 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).

الامداد التجاري

2- التوصيف و التصنيف و التمييز للمواد المخزنة:³

يقصد بالتصنيف وضع تفصيل شامل للمادة و تحديد دقيق للخصائص المميزة لها عن باقي المواد الأخرى، بطريقة يسهل الوصول إليها و تساعده 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 فوائد التي ذكر منها:

- تسهيل عملية جرد و تنظيم حساب مجاميع المخزون؛
- تسهيل عملية التنظيم داخل المخزن؛
- التعرف على موجود المواد لمنع تكرار الشراء و وبالتالي سهولة تقييم المخزون؛
- زيادة التخلص في الأعمال إذ يتم إفراد كل قسم بمجموعة من المواد و تحديد عدد و نوع العاملين فيها؛

ـ 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 التعرفة 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 جردتها.

³ هيثم الزعبي، محمد العدوان، إدارة المواد مدخل حديث للشراء و التخزين، دار فكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط01، 2000، ص. 46.

الامداد التجاري

ثالثاً : أهمية وظيفة التخزين.

تعد وظيفة التخزين من أهم الوظائف المساعدة في المؤسسات والشركات ، فإضافة لكونها تقوم بتنظيم وتنظيم عمليات تخزين المواد والمحافظة عليها وإمداد العملاء أو الإدارات الرئيسية داخل الشركة باحتياجاتها في الوقت المناسب وبما يضمن استمرار عملها بكفاءة ودون انقطاع. وتخلص أهمية وظيفة التخزين فيما يلي:

- 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 يتاسب 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 وفقاً للكمية الاقتصادية يحافظ على المواد ويقلل من الأموال المستمرة في المخزون.

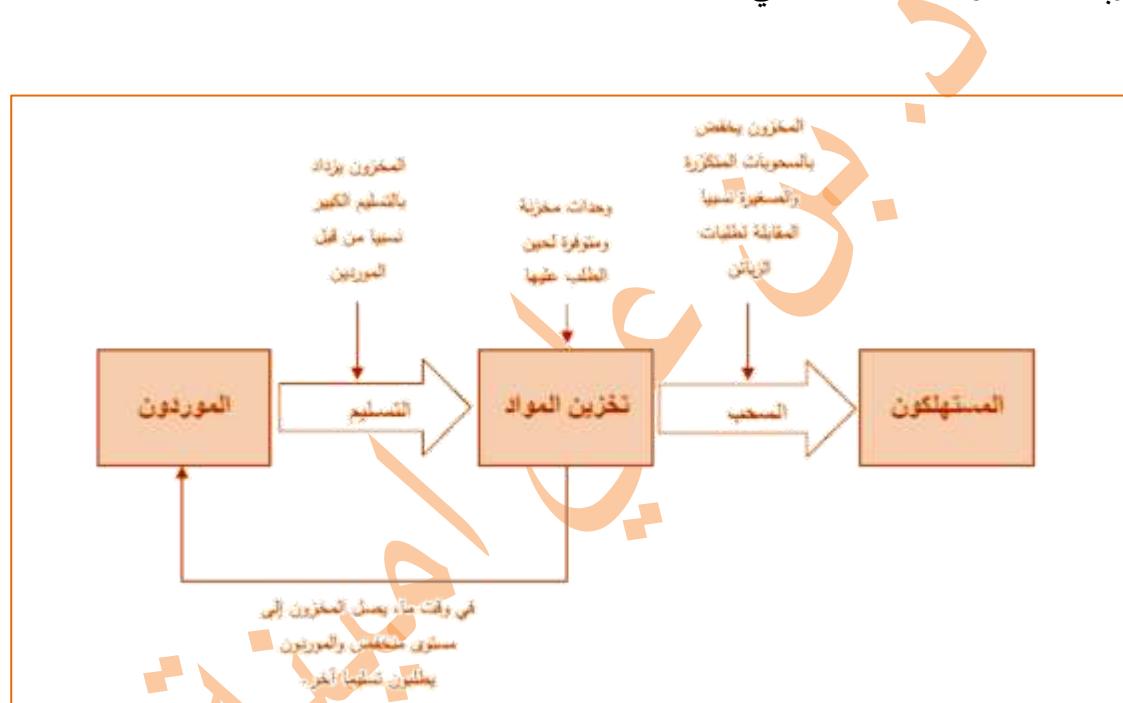
2 - الأهمية التخطيطية والتنظيمية : من المهم أن تكون هناك جهة مسؤولة عن تخطيط المخزون وتحديد مستوياته العليا والدنيا حسب إمكانيات الشركة أو المؤسسة. كما أن الأهمية التنظيمية لها تتركز في ضرورة وجود إدارة مسؤولة كاملة عن أعمال تخزين المواد وصرفها بالتنسيق مع جميع الإدارات والأقسام داخل الشركة.

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

الامداد التجاري

رابعا : دورات المخزون .

كلما استقدمت المؤسسة المواد والتي لا تستخدم فورا، ومن الممارسات الشائعة لدى تسلم المواد القادمة من المورد انه يتم الاحفاظ 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 للزيائن، كما يوضحه الشكل التالي :



الشكل رقم 10 : دورات المخزون .

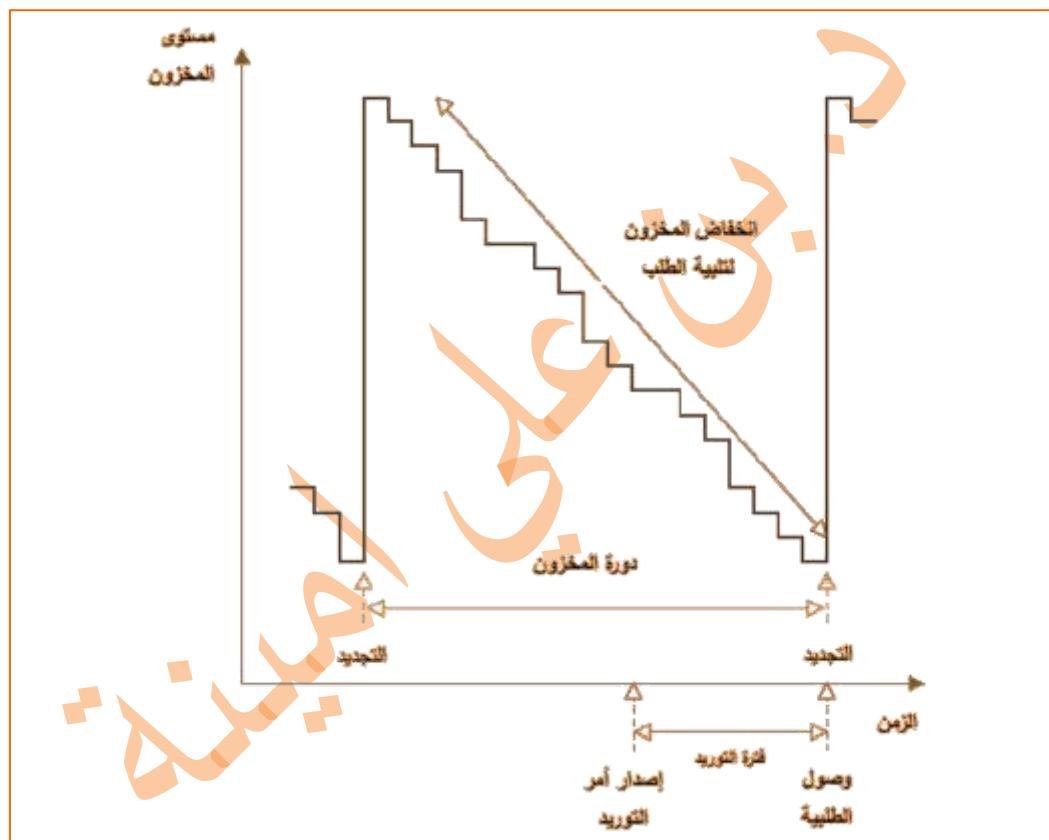
المصدر :

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- ترب هذه المواد فور تسلمهما، ما لم تكن هناك حاجة لها على الفور ،

- 3- يتم وضعها في المخزن وتتجدد 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 نسبياً ومحدودة، في حين أن طلبات الزبائن (السحب) تكون أصغر حجماً وأكثر عدداً، والشكل التالي يوضح ذلك:

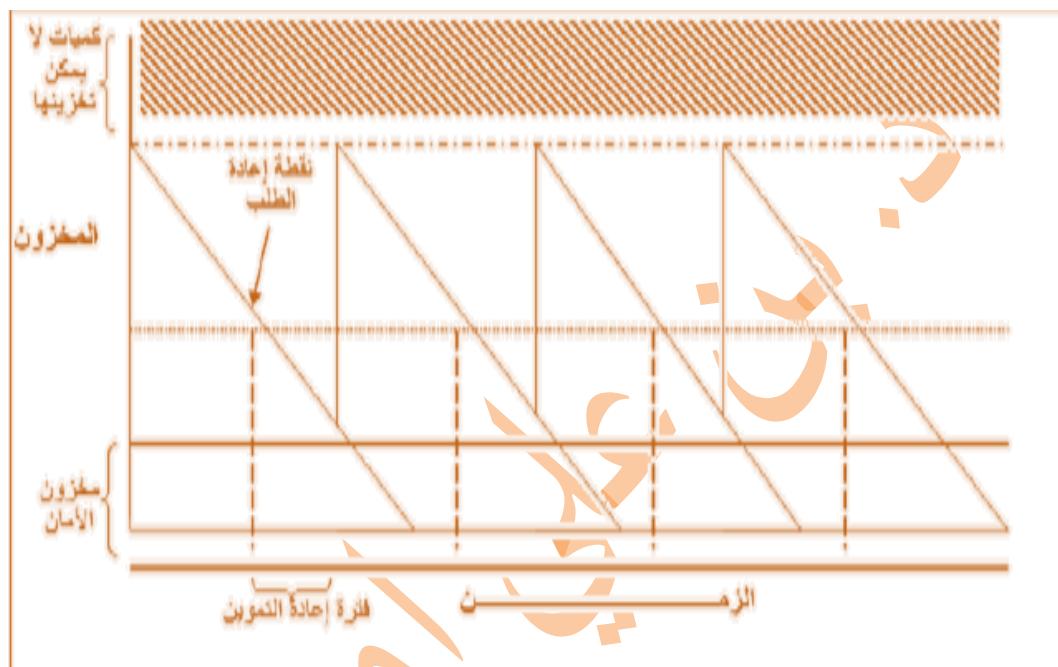


Radermecker, A. S. V., & de Blicquy, S. D. R. (2018). L'art et son marché. *Dossiers du CRISP*, (1), 13-150.

الامداد التجاري

خامساً : المركبات الأساسية للمخزون .

يتجلّى لنا جيداً من الطرق المعتمدة في استعمال المخزون انه توجد ثلاثة احتمالات تنتج اليها من الطريقة المستعملة وتولد هذه الاحتمالات مجموعة مركبات المخزون الموضحة في الشكل الموالي .



الشكل رقم 12 : المركبات الأساسية 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 الحد اللازم العلمي والعملي 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 مستوىً أعلى من المخزون يجعل من تكاليف تسخير المخزون السنوية مثل ، ويف适用 المؤسسة من الاضطراب في الإنتاج والتسويق ، والمركز التنافسي خاصة من حيث السعر.

بن على أمينة

الامداد التجاري

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 بتصحيح او خطأ مع تصحيح ما هو خطأ . (8 نقاط)

- تعتبر "فتره 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 .
- تتکفل ادارة المخزون بالمحافظة على المحتوى الى حين انتقاله الى مرحلة التعبئة و التغليف .
- من مهامات ادارة المخزون التحديد المسبق لحجم المنتجات التي سوف يتم نقلها الى المستودعات النهائية

الامداد التجاري

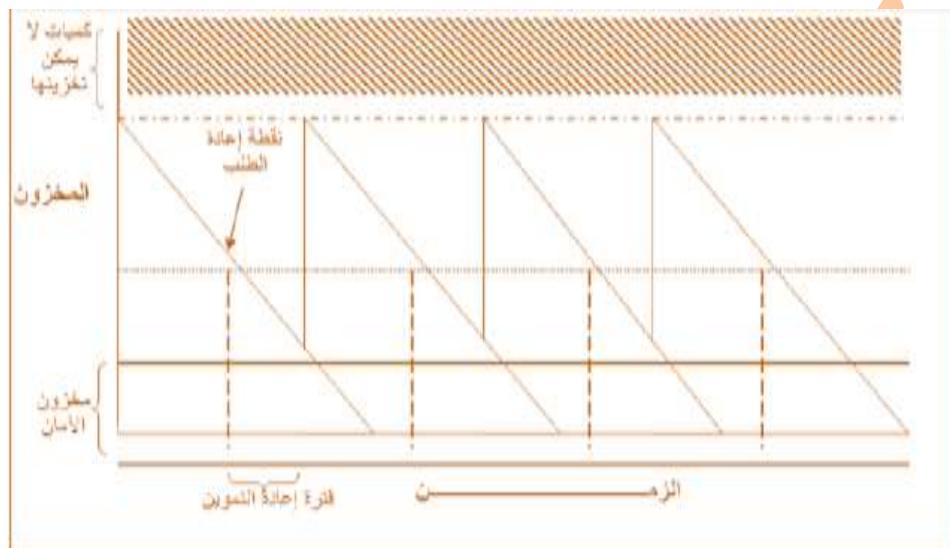
تصحيح العمل الموجه رقم 05 في مادة الامداد التجاري .

1. مفهوم ادارة المخزون: (موضحا الكلمات المفتاحية)

ادارة المخزون تعني:

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

3. وضح في مخطط بسيط المركبات الأساسية للمخزون .



-اجب بتصحيح 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

- تتکفل ادارة المخزون بالمحافظة على المحتوى الى حين انتقاله الى مرحلة

التعبئة و التغليف . صحيح

- من مهامات 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 لشراء و التخزين، دار فكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن ط 01، 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.

بيانه

الامداد التجاري

الفصل السادس : وظيفة الانتاج و النقل

تمهيد .

اولا : تعريف الانتاج .

ثانياً: مكونات نظام معلومات الإنتاج.

ثالثاً نظام مراقبة المخزون و تخطيط الانتاج .

رابعاً : وظيفة النقل في الامداد.

خامساً : معايير المفاضلة بين وسائل النقل

تمهيد :

يُعرف الإنتاج على أنه الخطوة المهمة في سلسلة تحتوي على مجموعة من العمليات التي تساهم في الحصول على سلعة أو خدمة معينة يتم تقديمها إلى الجمهور المستفيد. و يعتبر النقل همزة التواصل بين المؤسسة والسوق 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 الربح¹.

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 الخدمات² ."

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

² أحمد توفيق جمیل، مذکرات إدارة الأعمال مدخل وظيفي، لبنان : دار النهضة العربية للطباعة والنشر، 1996 ، ص 96.

الامداد التجاري

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

ثانياً: 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 والانتاج وما يساعدها من أنشطة أخرى".

ويهدف نظام معلومات الإنتاج إلى تحقيق الأغراض 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 الإنتاجية بالكمية والقيمة، ومتابعة حركة الإنتاج السنوي ، واعداد المقارنات وتوضيح المؤشرات، وحفظ ذلك طبقاً للمدد السنوية التي تحددها المؤسسة .

يتكون نظام معلومات الإنتاج من الأنظمة الفرعية التالية :³

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 التتبع من النظام التسويقي الفرعي؛ قائمة المواد يتم إعدادها من الهندسة بناء على مواصفات المنتج و من

³ 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 ثلاثة 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 يبني 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 و وقت 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.

الامداد التجاري

ثالثاً نظام مراقبة المخزون و تخطيط الانتاج .

نظام مراقبة المخزون و تخطيط 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 المجمد 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 والأزمات العالمية والتطورات التكنولوجيا المتلاحقة في المنتجات الحديثة .

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

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

ب-تعريف غروفير Groover: عرف الـ 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"⁴

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

- تعريف ال MRP الموسع : لقد أدت التطورات خصوصا في ميدان الإعلام الآلي إلى تطوير نظام ال MRP الذي توسيع ليشمل المستوى الاستراتيجي حيث أصبح يعمل على تسهيل الإنتاج من المدى الطويل حتى المدى القصير، ويأخذ بالحسبان مختلف وظائف المؤسسة من إنتاج وتسويق وتمويل ومالية، وأصبح نظام ال MRP يعني بكل أنواع الموارد اللازمة للإنتاج عكس MRP الذي يعني بالمورد فقط، والموازنة بين مجموع الأعباء والطاقة من أجل تفادي 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 التسليم 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 المؤسسة⁶.

⁴ سليم الحسنية، مبادئ نظم المعلومات الإدارية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 1998

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

⁶ كاسر نصر المنصور، إدارة الإنتاج و العمليات، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2000.

الامداد التجاري

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 أهم وسائل النقل المتوفرة أمام المؤسسة في عملية الامداد .

الأنابيب	النقل الجوي	النقل البحري	الشاحنات	السكك الحديدية
- البترول	- الزهور	- البترول	- الملابس	- الحديد والصلب
- بترو كيماويات	- الغراء	- الفحم	- المنتجات	- السيارات
- الكيماويات	- الخضروات والفواكه	- الأخشاب مواد البناء	- الورقية الحاسبات الآلية	- المعليات - الأخشاب
	- الحاسوب الآلية	- المعادن	- الكتب	- السجاد
	- المواد العدائية		- المواد الغذائية	- الكيماويات
	سريعة التلف			

الجدول رقم 03 : وسائل النقل .

المصدر : من اعداد الاستاذة .

الامداد التجاري

خامساً : معايير المفاضلة بين وسائل النقل

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

الأسنان	تعطيلية السوق	القدرات	الاعتراضية	السرعة	التكلفة
حشو ط الألياف	الشاحنات	النقل المائي	حشو ط الألياف	النقل الجوي	النقل الجوي
النقل المائي	السكك ال الحديدية	السكك ال الحديدية	الشاحنات	الشاحنات	الشاحنات
السكك ال الحديدية	النقل الجوي	الشاحنات	السكك ال الحديدية	السكك ال الحديدية	السكك ال الحديدية
النقل الجوي	النقل المائي	النقل الجوي	النقل الجوي	حشو ط الألياف	حشو ط الألياف
الشاحنات	حشو ط الألياف	حشو ط الألياف	النقل المائي	النقل المائي	النقل المائي

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، على الخصائص الخدمية، بدءاً من السرعة وانتهاء بмеди مساهمتها في حل المشاكل، حيث نجد اعتبارات الاختيار كالتالي:

الامداد التجاري

الاختيارات بين التكاليف الأساسية :

عندما لا يتم استخدام النقل لتوفير ميزة تنافسية، فإنه يتم اتخاذ أحسن قرار خدمة بمقاييس التكلفة باستخدام خدمة نقل معينة مع التكلفة غير المباشرة للمخزون المتعلقة بأداء الوسيلة المختارة. أي أن السرعة والاعتمادية تؤثران على كل من مستويات مخزون البائع والمشتري، وأيضاً 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، فمثلاً عندما يشتري زبوم ما بضائع من أكثر من مورد، فإن خدمة الإمدادية المقدمة بالإضافة إلى السعر يمكن على اختيار المورد . والعكس، إذا كان الموردون يختارون وسيلة النقل لاستخدامها في قنواتهم، فإنه يمكنهم التحكم في هذا العنصر من خدمة الإمدادية المقدمة، وهذا يؤثرن على مساعدة المشترين . 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 قراراً مشتركاً بين المورد والمشتري . فالمورد ينافس لمساعدة المشتري من خلال اختيار وسيلة .
النقل المناسب .

تقييم طرق الاختيار :

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

الامداد التجاري

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

بن على أمينة

الامداد التجاري

1- إدارة الإنتاج

2- وضح في مخطط بسيط تدفقات الإنتاج .

3- طبقاً للمفهوم الشامل للإمداد فإن النقل هو :

4- وضح في جدول بسيط معايير المفضلة بين وسائل النقل .

5- مثال تطبيقي : لدينا مؤسسة لانتاج المواد الغذائية المستخلصة من القمح انتاج السميد المستخلص من القمح الصلب و اللين ووضح باسلوبك الخاص سلسل

الامداد التجارية الخاصة بالسميد العادي ، مبينا :

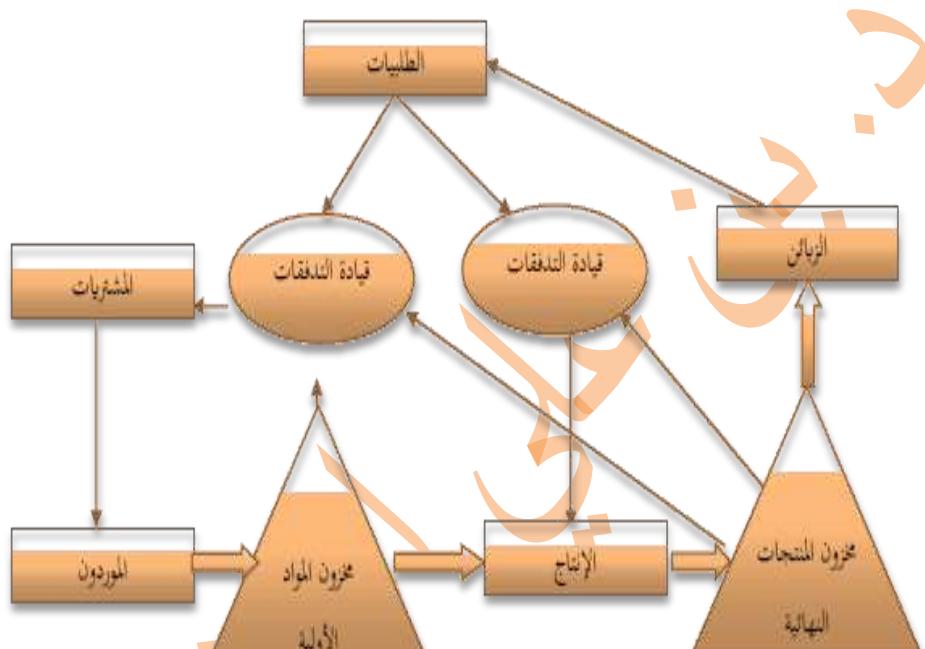
- العملية الاولى (التمويل الداخلي بالقمح) .
- مراحل العملية الثانوية .
- العملية النهائية .
- مرحلة الامداد الاخيرة (النقل و التوزيع الى المستهلك).

الامداد التجاري

تصحيح العمل الموجه رقم 01 في مادة الامداد التجاري .

6- إدارة الإنتاج : تتمثل في الأنشطة المختلفة من تخطيط تنظيم 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- طبقاً للمفهوم الشامل للإمداد فإن النقل هو :

طبقاً 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 .

الأمان	تعطية السوق	القدرات	الاعتبارية	السرعة	التكلفة
خطوط الأدبيات	الشاحنات	النقل المائي	خطوط الأدبيات	النقل الجوي	النقل الجوي
النقل المائي	السكك ال الحديدية	السكك ال الحديدية	الشاحنات	الشاحنات	الشاحنات
السكك ال الحديدية	النقل الجوي	الشاحنات	السكك ال الحديدية	السكك ال الحديدية	السكك ال الحديدية
النقل الجوي	النقل المائي	النقل الجوي	النقل الجوي	خطوط الأدبيات	خطوط الأدبيات
الشاحنات	خطوط الأدبيات	خطوط الأدبيات	النقل المائي	النقل المائي	النقل المائي

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:

تقوم إدارة التخزين بضمان إمداد فسم الإنتاج بالمواد الأولية حسب احتياجات نظام الإنتاج وفق ما هو مخطط عبر صواعق تخزين خاصة بطريقة آتية، وعليه فإن أي خلل (تعطل التمويل، خلل تقني...) يحدث خلال العملية يؤدي بطريقة آتية إلى تعطل سير العملية.	يتم توجيهها إدخال المواد الأولية إلى صواعق التخزين	التمويل الداخلي
---	--	-----------------

الامداد التجاري

مراحل العملية الثانوية

العملية 1

<p>تتكلف إدارة التخزين بجمع الفضلات والمهملات بعد التنظيف للخوص منها فيما بعد، للإشارة فإن هذه العملية تم داخل صواب التخزين.</p>	<p>تقوم آلات خاصة بتنظيف المواد الأولية من الحديد، الحصى، وكل الشوائب الكبيرة.</p>	التنظيف الأولى	
	<p>تحتفل هذه المرحلة عن سابقتها كونها تعتمد على آلات ذات حركة اهتزازية، تُنقل إليها للمواد الأولية عبر مضخات هيدروليكية حيث يتم وضع كميات محددة ويتزامن محدد على أسطع م Alla لتسهيل عملية جمع الشوائب.</p>	التنظيف النهائي	

العملية 2 :

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

- العملية النهائية

الامداد التجاري

<p>يتم فصل الغلاف الخارجي وتكسير وتفتيت المادة الأولية إلى أجزاء صغيرة</p> <p>يتم تفريز الكببات المطحونة على غربال م分成 إلى أجزاء مختلفة للمسامات لاستخلاص الجزيئات كبيرة الحجم وإعادة إدراة التخزين أيضاً يضمن توفير مواد الصيانة والإصلاح وقطع الغيار لمعدات الطحن والغربلة وقت الحاجة.</p>	الطحن الغربلة	التحويل النهائي
--	--------------------------------	------------------------

- مرحلة الامداد الأخيرة :

دور إدارة التخزين في العملية	المشروع	مراحل العملية الإنتاجية
<p>تتكامل إدارة التخزين ووضع المنتجات في صوائع حاسمة تمهدًا لعملية التعبئة والتغليف.</p>	<p>يتم جمع وتصنيف المنتجات إلى أصناف وأصناف إلى أنواع وذلك حسب طبيعة المادة الأولية، مثل: تصنف المنتجات إلى سيد من النسج الصلب (يقتسم إلى: سيد، رقع، عادي، ثانوي...) و دقيق من النسج الديون (يقسم إلى: دقيق عادي، عادي، عالي).</p>	تجمیع الأصناف و تخربها
<p>تلخص مهمة إدارة التخزين خلال هذه المرحلة في:</p> <ul style="list-style-type: none"> - ضمان مراعاة تخزين المنتجات. - التسويق مع إدارة الإنتاج فيما يخص: <ul style="list-style-type: none"> • التحديد للسوق لحجم المنتجات التي سوف يتم تنظيمها إلى المعاوز. • مطابقة الإدخالات مع مذكرة التسلیم. • إعلام مصلحة الإنتاج بقدرات التخزين المتوفرة. - تخزين التدخلات الفنية (بعضها (النخل)) وإطلاق المدخلات الفنية في المفرزة العمومية الولاية. - توفير معدات الصيانة والإصلاح وقطع الغيار. 	<p>تضمن هذه المرحلة ما يلي:</p> <ul style="list-style-type: none"> • تحويل الآلي للمواد الخامرة إلى آلات التعبئة والتغليف. • وضع اللوڈ في أكياس حيث تخرج الآلة بعد عملية الملاصق إلى الكيس بأوزان مختلفة وبمساعدة عامل. • خلا لعدم إمكانية وضع كافة معلومات النسج على الكيس خاصة فيما يتعلق بتاريخ الإنتاج و الاستهلاك فإنه يتم الاستفادة ببطاقة معلومات يتم وضعها على الكيس، ثم يطلق بإحكام. • تحويل المنتجات إلى المعاوز. 	مرحلة الفرز والتوسيب التوسيب و التغليف

مراجع الفصل السادس

- أحمد توفيق جمیل، مذکرات إدارة الأعمال مدخل وظيفي، لبنان : دار النهضة العربية للطباعة والنشر ، 1996 ..
- سليم الحسنية، مبادئ نظم المعلومات الإدارية، مؤسسة الوراق للنسر 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., Färe, 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.

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.

تمهيد :

لقد اتّخذ تحديد مفهوم نظام المعلومات الإدارية في ضوء الكتابات الإدارية والسلوكية و الحاسوبات 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 أجل تحقيق حوار و تفاعل بين المجتمع و الحاسوب الآلي .

2- نظام المعلومات الإدارية هو عملية تكامل بين المستخدم و الحاسوب من أجل تقديم معلومات تدعم وظائف الإدارة و التشغيل في اتخاذ قرار ما في مؤسسة الأعمال ،

الامداد التجاري

3- و النظم يستخدم الحاسوب والإجراءات اليدوية والنماذج في عمليات التحليل والرقابة ووضع القرارات وبناء قواعد البيانات .¹

ثانياً : أهمية نظام المعلومات الإدارية .

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

ثالثاً : 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 وزيائن 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 ألغت هذا الميدان بتعريف متعددة كل منها يعالج جهة متعلقة بإدارة سلسلة الامداد. فمن بين تلك التعريف ما قدمه (Handfield and Nichols) حيث اعتبرا أن سلسلة الامداد تشمل كل الأنشطة المجمعة معا بدءا بتدفق وتحويل السلع من الحالة الأولى والمتمثلة في المواد

¹ الصباغ عmad ، نظم المعلومات ماهيتها ومكوناتها ، كتبة دار الثقافية للنشر والتوزيع ، 200 الاردن .

الامداد التجاري

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 (المتمثلة في: التخطيط، التنفيذ، الرقابة، التنظيم، التدفق، التحويل، التصنيع، التصميم، الصيانة، التوزيع) والتي تسمح بطريقة متكاملة في خلق منتجات بأقل تكلفة وأحسن جودة.

تلعب المعلومات دوراً كبيراً في نجاح القرارات التي تتخذها أي منظمة في إيصال وتدفق السلع إلى المستهلك ولتحقيق النجاح لنظام المعلومات يجب النظر إلى الشركة كنظام متكامل وهذا أمر يصعب تحقيقه في كثير من الأحيان إلا بالأخذ بالمفهوم التسويقي الذي يقدم فرصة لتحقيق هذه النظرة من خلال تكريس جهود الشركة بكل إداراتها واقسامها لتحقيق الهدف اللوجستي. إن الأخذ بالمفهوم التسويقي يستلزم وجود نظام معلومات تسويقية يكون قادرًا على المساعدة في تطبيق هذا المفهوم Marketing System Information وي العمل على تحقيق نظام المعلومات الشامل، ومن أهم النماذج التي قدمت عن نظام المعلومات التسويقية بدءًا بمحاولة كيلي Kelley والتي عد هذا النظام هو امتداد لبحوث التسويق التي قدمها كوتلر لوصف الوحدة الجديدة داخل إدارة التسويق والتي تتولى تجميع وتشغيل معلومات التسويق.

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

الامداد التجاري

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 كثيراً في عملية توفير البيانات العديدة ومعالجتها بالشكل الذي يمكن تطويرها واستخدامها في مختلف الجوانب التي تساعدهم في نظام اللوجستك ومنها النقل والتخزين وعلى الرغم من هيمنة هذه المعلومات ونظمها في نظام اللوجستك، فإن التنوع والاختلاف في نوعية المعلومات يمكن أن يؤدي إلى مشاكل عديدة وهذا الاختلاف يتحدد في جانبين رئيسيين هما :المعلومات والبيانات المستلمة والتي يمكن ان تكون صحيحة قياساً بالافتراضات والاتجاهات والاهداف، وذلك لما يحتويه نظام اللوجستك من تصورات لطبيعة المعاملات المستقبلية فقد تؤدي هذه الافتراضات قياساً بالمعلومات والبيانات المستلمة إلى انخفاض في المخزون لحصول الاختلافات المختلفة في السلع والمواد².

رابعاً : البرامج المستخدمة في إدارة سلسلة الامداد

ينظر (christopher) أن الصورة الأفضل 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 ذاتياً كاملياً:

أ- برنامج تخطيط سلسلة التوريد (scp) ويستخدم هذا البرنامج اللوغاريتمات والرياضيات المساعدة 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 وطاقة التصنيع وقدرات التسليم للمنتجات.

² نفس المرجع السابق ، ص115

الامداد التجاري

ويوجد تطبيقات للخطيط متاحة للمكونات أو العناصر الخمسة الرئيسية لادارة سلسلة الامداد وهي الخطة والمصدر والصناعة والتسليم والمردودات ، حيث تحدده هذه التطبيقات حجم المنتجات وطلبات 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.

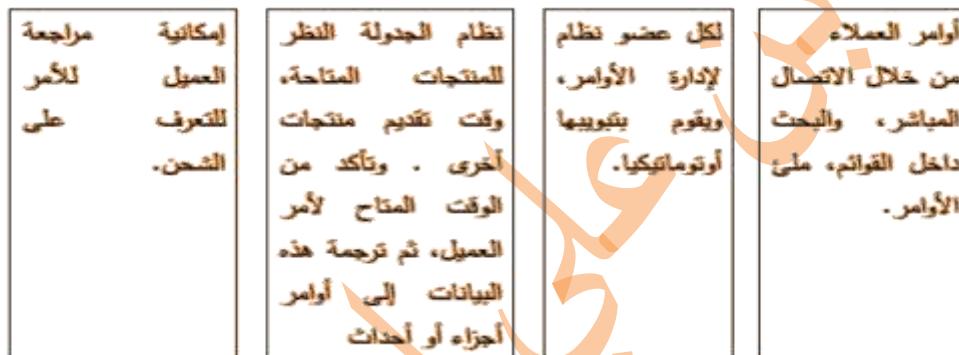
ب- برنامج تنفيذ سلسلة الامداد : ويحدد Christopher أن البرنامج التنفيذي لادارة سلسلة الامداد يقوم بالتشغيل الآلي للعناصر الأساسية لادارة سلسلة الامداد ، معتبرها مركبات له وبشكل مبسط يتم ذلك إلكترونيا بدءا من الطلبات بالصناعة وحتى الموردين الراعيين لتوفير احتياجات التصنيع للمنتجات.

ت- شبكات الاتصال في سلسلة الامداد : تغيرت وسائل نقل المعلومات والبيانات من الطرق التقليدية المعتمدة على الهاتف مثلًا وغيرها من الوسائل إلى الأدوات الأكثر سرعة وكفاءة معتمدة على شبكات الاتصال ، التي تربط كافة أنحاء العالم، بما في ذلك المنظمات فيما بينها، وتدعى هذه الشبكات نظم المعلومات . و التي تقوم بتحليلها وتبويب البيانات المتداقة عبر هذه الشبكات، فمثلاً تستخدم الان EDI ، لتحويل البيانات الكترونيا، SFT لبيان حركة نقل المواد، بالإضافة إلى العديد من الوسائل الأخرى الواسعة الانتشار في عالم اليوم.

الامداد التجاري

ثـ- البرامج المعتمدة على ربط أعضاء سلسلة الامداد: ظهرت العديد من البرمجيات التطبيقية التي تستخدم في ربط أعضاء سلسلة الامداد منها ، CAPS .Numetrix Logistice و هذه البرامج تتيح لاعضاء الشبكة الاتصال عبرها وكذلك ربط الزبونين الخارجي وتقى الطلبيات منه ، ولقد طورت شركة Casico نظام للاتصال المباشر يسمح بتوافر بين الطلب داخل السلسلة ، والشكل التالي يوضح ذلك .

الشكل رقم13: طلبات الزبائن من خلال الاتصال المباشر .



المصدر : رانيا عبد المنعم محمود احمد شمعة ، اطار مفتوح لادارة سلسلة التوريد المكونات الاساسية لصناعة السيارات في ضوء ادارة الجودة الكلية ، رسالة دكتوراه ، جامعة عين شمس ، كلية التجارة ، مصر .119 2003 ، ص

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 ايضا بالتنبؤ بحجم الاحتياجات المتوقعة من المواد وكذلك يتيح للمورد تحديد مقدار الطاقة الانتاجية المطلوبة لكي تتناسب حجم الانتاج المتوقع.

الامداد التجاري

خامساً : الانظمة الحديثة في الامداد.

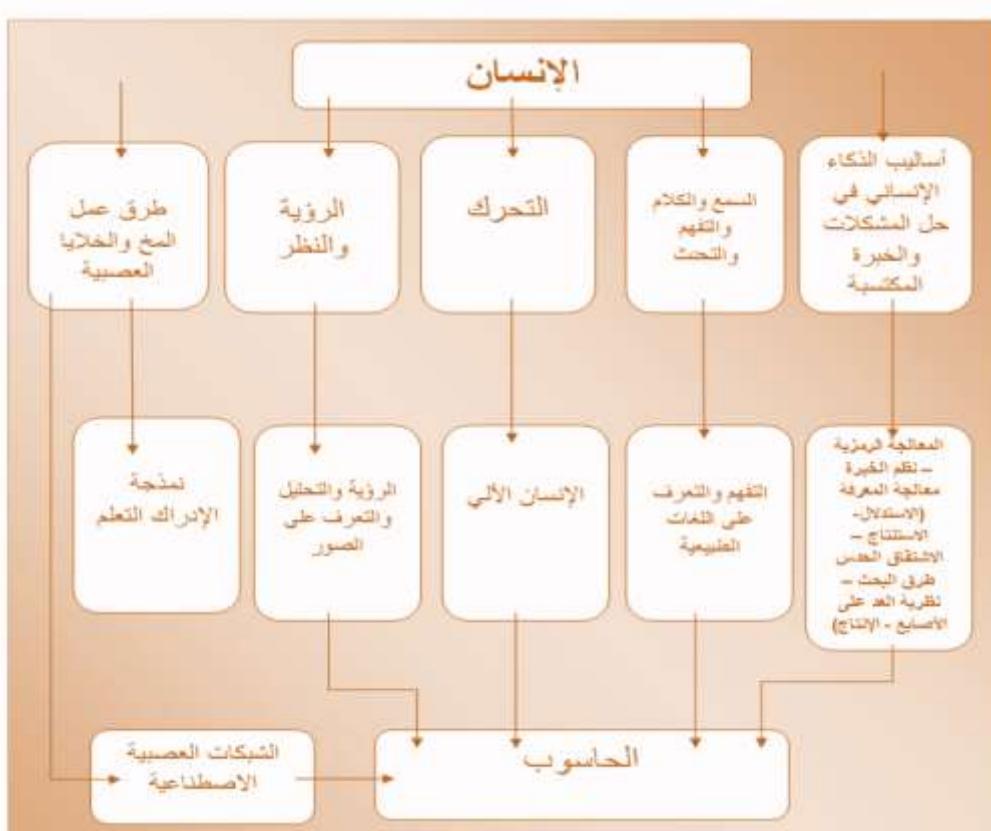
تتمثل الانظمة الحديثة في الامداد في :

أ- الانترنت : من خلال إنترنت الأشياء، الذي يولد بيانات ضخمة (Big Data) ترصدها أجهزة استشعار تعمل على مدار الساعة في مختلف الظروف دون كل، 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، ولি�تخذ 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 الإنسان. وتتضح العلاقة بين الذكاء

الإنساني والاصطناعي في الشكل التالي :

الشكل رقم 14: سمات الذكاء الاصناعي .



الامداد التجاري

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

المكتب الالكتروني لا يعني تكليس المكتب بالمعدات الالكترونية، ولكنها بالأحرى معرفة بالتقنيات وجهود مكرسة لتدريب العاملين وتطوير السياسات والإجراءات للوصول إلى الكفاءة والفعالية في العمل وبالتالي 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 وجودوعي لدى المسؤولين في الإدارات بأهمية المكتب الالكتروني ودورها في تطوير مهامها أعمال إداراتها.

- خوف الموظفين من إحلال تكنولوجيا المعلومات في إنجاز مهامهم وبالتالي التخلص منهم مما يحاولون في فشل نظم المكتب الالكتروني في منظماتهم .

- نظام المكتب الالكتروني يحتاج إلى ساعات تخزينية كبيرة جداً لغرض حزن الرسومات والوثائق والبيانات باختلاف أنواعها وهذا يشكل معوق كبير جداً في تطور هذه الأتمتة ورغم ظهور الذاكرة بسعاته الواسعة.

الامداد التجاري

العمل الموجه رقم 07 في مادة الامداد التجاري .

س 1 - تلعب المعلومات دوراً كبيراً في نجاح القرارات التي تتخذها أي منظمة في اتصال وتدفق السلع إلى المستهلك ولتحقيق النجاح لنظام المعلومات يجب النظر إلى المؤسسة نظام متكامل كيف ذلك .

س 2 - تغيرت وسائل نقل المعلومات والبيانات من الطرق التقليدية إلى الأدوات الأكثر سرعة وكفاءة معتمدة على شبكات الاتصال .وضح ذلك في ضوء ادارة سلسلة الامداد .

بن علي أمينة

الامداد التجاري

تصحيح العمل الموجه رقم 07 في مادة الامداد التجاري .

ج 1 - تلعب المعلومات دوراً كبيراً في نجاح القرارات التي تتخذها أي منظمة في اتصال وتدفق السلع إلى المستهلك ولتحقيق النجاح لنظام المعلومات يجب النظر إلى المؤسسة كنظام متكامل وهذا أمر يصعب تحقيقه في كثير من الأحيان إلا بالأخذ بالمفهوم التسويقي الذي يقدم فرصة لتحقيق هذه النظرة من خلال تكريس جهود الشركة بكل إداراتها واقسامها لتحقيق الاهداف اللوجستية . إن الأخذ بالمفهوم التسويقي يتطلب وجود نظام معلومات تسويقية Marketing System Information يكون قادرًا على المساعدة في تطبيق هذا المفهوم ويعمل على تحقيق نظام المعلومات الشامل ، ومن أهم النماذج التي قدمت عن نظام المعلومات التسويقية بدءً بمحاولة كيلي Kelley والذي عد هذا النظام هو امتداد لبحوث التسويق التي قدمها كوتلر لوصف الوحدة الجديدة داخل إدارة التسويق والتي تتولى تجميع وتشغيل معلومات التسويق .

ج 2- تغيرت وسائل نقل المعلومات والبيانات من الطرق التقليدية المعتمدة على الهاتف مثلاً و غيرها من الوسائل إلى الأدوات الأكثر سرعة وكفاءة معتمدة على شبكات الاتصال ، التي تربط كافة أنحاء العالم، بما في ذلك المنظمات فيما بينها، وتعد هذه الشبكات نظم المعلومات . و التي تقوم بتحليلها وتبويب البيانات المتداولة عبر هذه الشبكات، فمثلاً تستخدم الان EDI ، لتحويل البيانات الكترونياً، SFT لبيان حركة نقل المواد، بالإضافة إلى العديد من الوسائل الأخرى الواسعة الانتشار في عالم اليوم. و ظهرت العديد من البرمجيات التطبيقية التي تستخدم في ربط أعضاء سلسلة الامداد منها ، CAPS ، Numetrix ، Logistice و هذه البرامج تتيح لاعضاء الشبكة الاتصال عبرها وكذلك ربط الزبونين الخارجي وتقديم الطلبيات منه ، وقد طورت شركة Casico نظام للاتصال المباشر يسمح بتوافق بين الطلب داخل السلسلة.

مراجعة الفصل السابع

- الصباغ عماد ، نظم المعلومات ماهيتها ومكوناتها ، كتبة دار الثقافية للنشر والتوزيع ، 200 الاردن .
- 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.

الامداد التجاري



الامداد التجاري



الامداد التجاري



جامعة طاهري محمد بشار .

كلية العلوم الاقتصادية العلوم التجارية و علوم التسويير

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

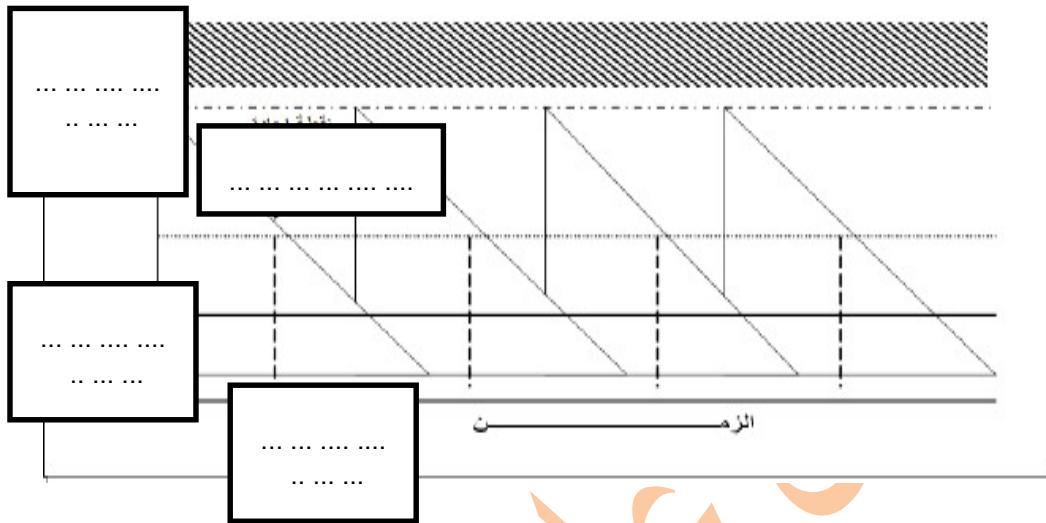
2- ماهي مستويات الامداد الدولي (من المنخفض الى النهائي) ؟ (4 نقاط .) بدون شرح مع احترام

الترتيب

الامداد التجاري

المركبات الأساسية للمخزون

3- اكمل المخطط . (8 نقاط)



بن على مبنية

الامداد التجاري

جامعة طاهري محمد بشار .

كلية العلوم الاقتصادية العلوم التجارية و علوم التسويق

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 التسويق و الرقابة على وظيفة التموين .

- امداد الانتاج وهو يخص بصفة مباشرة العملية الصناعية ويطلب تسهيل امداد الانتاج

المشتريات، نقل مواد أولية و تخطيط، و يتعلق كذلك بتسهيل المخزونات والمخازن وفقا

لتخطيط تخزين المنتجات التامة الصنع في مخازن التجزئة وهذا الأخير يمثل النقطة

الأساسية لقيام بعمليات التوزيع.

- امداد التموين العام : يسمح هذا الإمداد بجلب المواد المختلفة اللازمة لأنشطة

المؤسسات الخدمية و الإدارات) مستلزمات المكاتب مثلًا .

- Keiretsu مؤسسات ضخمة تتدرج فيها المقاولات الصناعية و البنوك وال محلات

التجارية الكبيرة ، تشرف على كل مراحل الانتاج و التوزيع .

5- ما هي مستويات الامداد الدولي (من المنخفض الى النهائي)

العرضي

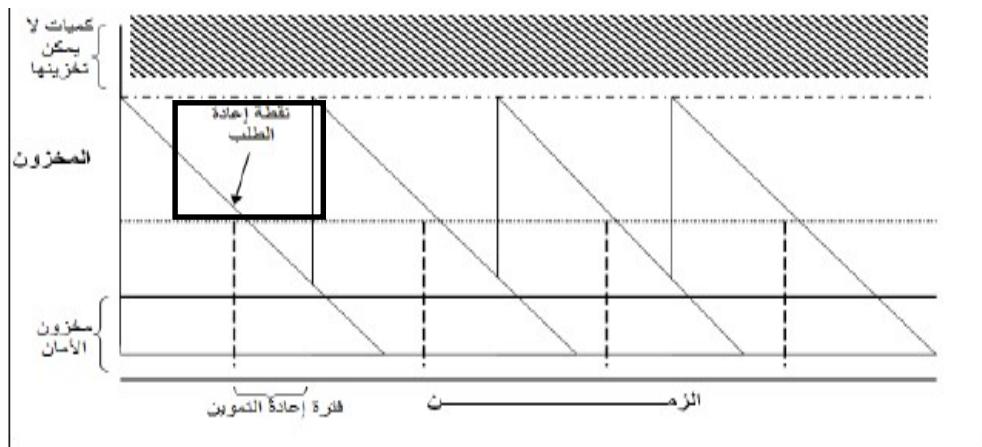
الفاعل

المتكامل

العام

الامداد التجاري

6- اكمل المخطط . (8 نقاط)



بن على مبنية

الامداد التجاري



جامعة طاهري محمد بشار .

كلية العلوم الاقتصادية العلوم التجارية و علوم التسويق

الامتحان الاستدراكي في مادة الامداد التجاري .

2020/2019

موضوع الامتحان :

أجب بـ صحيح او خطأ على العبارات التالية مع تصحيح الخطأ ان وجد في العبارة

تصحيح الخطأ ان وجد .	ص او خط	العبارات
.....	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 التسويق

الامتحان في مادة الامداد التجاري .

2020/2019

اجب ب صحيح او خطأ على العبارات التالية مع تصحيح الخطأ ان وجد في العبارة :

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

الامداد التجاري

جامعة طاهري محمد بيشار.

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسويق

الامتحان الاستدراكي التعويضي في مادة الامداد التجاري .

2020/2019

موضوع الامتحان :

اكمـل ما يلي :

١- الامداد الدولي هو:

٢- بوليصة الشحن هي :

٣- الامداد العكسي يهتم ب :

٤- ادارة سلسلة الامداد وفق Leenders هي :

يركز Hugos في تعريفه لادارة سلسلة الامداد على : -5

الامداد التجاري

جامعة طاهري محمد بيشار .

كلية العلوم الاقتصادية العلوم التجارية و علوم التسويق

الامتحان الاستدراكي التعريفي في مادة الامداد التجاري .

2020/2019

الاجابة النموذجية

موضع الامتحان :

1. الامداد الدولي : هو كافحة 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 الفعلى 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 للتصلاح إضافة إلى الفضلات التي يجب التخلص منها بصفة

عقلانية.

4. ادارة سلسلة الامداد هي Leenders وفق هو : منهج

نظم لإدارة التدفق الكلي للمعلومات والمواد والخدمات، من مورد

المواد الخام مروراً بالتصانع والمستودعات حتى الزبون النهائي.

5. يركز Hugos في تعريفه لإدارة سلسلة الامداد على :

مستويات سلسلة الامداد .

الامداد التجاري

الاسم واللقب

جامعة طاهري محمد ببشار.

كلية العلوم الاقتصادية العلوم التجارية وعلوم التسويق

الامتحان التعميقي في مادة الامداد التجاري .

2020/2019

موضع الامتحان :

اجب على الاسئلة التالية:

١. اذكر طرق الشراء المعتمدة في ادارة سلسلة الامداد :

٢. ما هي عناصر ادارة سلسلة الامداد؟

٣. ما هي مستويات سلسلة الامداد ؟

٤. ما هي انواع الامداد ؟

الامداد التجاري

جامعة طاهري محمد بشار .

كلية العلوم الاقتصادية العلوم التجارية و علوم التسويق

الامتحان التعويضي في مادة الامداد التجاري .

2020/2019

الاجابة النموذجية

١. اذكر طرق الشراء المعتمدة في ادارة سلسلة الامداد :
- ✓ الامر المباشر.
 - ✓ المناقصات
 - ✓ الاعتمادات المستندية
 - ✓ الممارسة
٢. عناصر ادارة سلسلة الامداد : التصنيع – المورد المصدر – الخطة – المردودات – التسليم
٣. مستويات سلسلة الامداد : الانتاج – المخزون – الموقع – النقل – المعلومات .
٤. انواع الامداد :

الامداد التجاري



علي أمينة

الامداد التجاري

د. بن علي امينة

جامعة ظاهري محمد بيسار.

كلية العلوم الاقتصادية العلوم التجارية وعلوم التسيير

امتحان في مادة الامداد التجاري .

2021/2020

موضوع الامتحان :

اجب على الاسئلة التالية:

١. اذكر طرق الشراء المعتمدة في ادارة سلسلة الامداد :

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

٢. ما هي استراتيجيات ادارة سلسلة الامداد؟

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

٣. وضح بعض معايير المفضلة بين وسائل النقل الخاصة بالامداد .

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

٤. ما هي الطرق التي يعتمد عليها تنظيم اوجه النشاط؟ بدون شرح .

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

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

؟ بن على امينة

الامداد التجاري

الاجابة النموذجية

جامعة طاهري محمد بشار.

كلية العلوم الاقتصادية العلوم التجارية وعلوم التسويق

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

استراتيجية الشبكية

استراتيجية التكامل

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

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

4. يعتمد تنظيم اووجه النشاط على

خطوط الانتاج / الوظائف / كلاهما

5. اطراف الاعتماد المستندي

بنك المستورد - بنك المصدر - المستورد المصدر