

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم-

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التجارية



مذكرة تخرج مقدم ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

التخصص : إمداد ونقل دولي

الشعبة : العلوم التجارية

سلسلة التوريد الداخلي كأداة للرفع

من أداء المؤسسة

تحت إشراف :

مقدمة من طرف الطالب :

بن شني عبدالقادر

فارس جمال

أعضاء لجنة المناقشة:

الجامعة	الرتبة	الاسم واللقب	الصفة
جامعة مستغانم	أستاذ محاضر - أ	بسدات كريمة	رئيسا
جامعة مستغانم	أستاذة محاضرة - أ	بن شني عبدالقادر	مقررا
جامعة مستغانم	أستاذ محاضر - أ	بن شني يوسف	مناقشا

السنة الجامعية 2017-2018

الفهرس

رقم الصفحة	العنوان
	الإهداء
	تشكرات
	فهرس الجداول
	فهرس الإشكال
	قائمة المراجع
01	مقدمة عامة
	الفصل الأول: الإمداد
02	مقدمة الفصل الأول
03	المبحث الأول: ماهية الإمداد
03	المطلب الأول: عموميات حول الإمداد
11	المطلب الثاني: علاقة وظيفة الإمداد بوظائف المؤسسة
15	المطلب الثالث: التخطيط اللوجستي
19	المطلب الرابع: التنظيم اللوجستي
21	المبحث الثاني: أنشطة الإمداد والتكنولوجيات الحديثة
21	المطلب الأول: التكنولوجيات الحديثة
21	المطلب الثاني: أنشطة الإمداد
31	المطلب الثالث: تقييم أداء الشركات
34	المطلب الرابع: أدوات قياس الأداء
36	خلاصة الفصل الأول
37	الفصل الثاني: سلاسل التوريد
38	المبحث الأول: مدخل الى سلاسل التوريد
38	المطلب الأول: مفهوم سلسلة التوريد أهدافها وفوائدها
42	المطلب الثاني: مخاطر سلسلة التوريد واستراتيجيات إدارتها
46	المبحث الثاني: مدخل إلى إدارة سلسلة التوريد
46	المطلب الأول: عموميات حول إدارة سلسلة التوريد
49	المطلب الثاني: المبادئ السبع والشروط الأساسية لإدارة سلسلة التوريد
53	المطلب الثالث: عناصر إدارة سلسلة التوريد
54	المبحث الثالث: أنواع سلسلة التوريد

54	المطلب الأول: سلسلة التوريد الداخلي وسلسلة التوريد الخارجي
56	المطلب الثاني: مراحل اختيار مورد مناسب
57	المبحث الرابع: استراتيجيات سلاسل التوريد وخطوات خلق سلاسل التوريد الفعالة
57	المطلب الأول: استراتيجيات سلاسل التوريد
58	المطلب الثاني: خطوات خلق سلاسل توريد فعالة
60	خلاصة الفصل الثاني
60	التوصيات

فهرس الأشكال والجداول

رقم الصفحة	العنوان
12	المفهوم التسويقي من منظور الامداد
13	نموذج تخصيص التكلفة في ظل المفهوم الشامل لإدارة الإمداد وعلاقتها بإدارة التسويق
14	الحدود المشتركة بين الإمداد والإنتاج والتسويق
16	أمثلة عن القرارات الاستراتيجية والتكتيكية والتشغيلية للأعمال اللوجستية
17	مثلث اتخاذ القرارات اللوجستية
20	الهيكل التنظيمي التقليدي للوجستيك
22	العميل هو حلقة وصل بين باقي الوظائف
23	عناصر خدمة العميل
24	معايير المفاضلة بين وسائل النقل المتاحة للمؤسسة
27	نظام المعلومات الامدادية
43	أهم مخاطر سلسلة التوريد
54	سلسلة توريد داخلية
55	سلسلة التوريد الخارجي - الموسعة -
06	خصائص اللوجستيك من خلال مراحل تطوره - جدول -
30	معدات المناولة - جدول -
34	نموذج مقارنة للأهداف المالية والإستراتيجية - جدول -

الشكر وتقدير

الحمد والشكر لله تعالى الذي من علي بالتوفيق في إكمال هذه المذكرة، راجيا أن ينتفع بها كل ذي حاجة وكل طالب علم.

أتقدم بالشكر والتقدير إلى الأستاذ الدكتور بن شني عبد القادر الذي تفضل بالإشراف على هذه الرسالة،
أدعو الله أن يجزيه مني خير الجزاء.

كما وأتقدم بالشكر الجزيل إلى رئيس لجنة المناقشة الدكتور وإلى الدكتور على تفضلهم بمناقشة الرسالة، والذين أثروا بآرائهم وملاحظاتهم القيمة.

والشكر مقرون بكل معاني الحب والوفاء لجامعة عبد الحميد بن باديس – مستغانم - برئيسها، وعميد كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم العلوم التجارية، وأعضاء الهيئة التدريسية، وجميع العاملين فيها، لجهودهم المشكورة في توفير كافة وسائل الدعم والمساندة العلمية طيلة فترة الدراسة.

ولا يسعني إلا أن أشكر كل من تفضل ومد لي يد العون والمساعدة في إتمام هذه الدراسة.

الإهداء

إلى والدي الغالية أطل الله في عمرها، التي أفهمتي بعفوية صادقة أن العلم هو الحياة، وأنارت

أمام عيني شموع الأمل.

إلى والدي الغالي أطل الله في عمره وأدامه

أهدي رسالتي هذه رمزا للمحبة والوفاء واعترافا مني بفضلهما علي.

إلى رفيقة دربي التي انارت دعواتها لي مسيرتي ويسرت مواقفها مهمتي.

زوجتي الحبيبة

والى شمعتي حياتي ابنتي كنزة بشرى وولدي إسلام

وإليكم يا من تزالون بجاني ترقبون نجاحي وتقدمي، وتقدمون لي كل الوقت... وكل الحب...

وكل الدعم....

إلى إخواني وأخواتي وأصدقائي الأعزاء

لهم جميعا أهدي عملي المتواضع هذا

مع المحبة والعرفان

الطالبة فارس جمال

مقدمة عامة :

لا تزال البيئة الاقتصادية الدولية بشكل عام والتسويقية بشكل خاص، تشهد مجموعة من التحولات الجذرية والتغيرات التوعوية على مختلف الأصعدة، خاصة على المستوى التكنولوجي، وذلك في ظل ظهور التجارة الإلكترونية، وفي إطار تنامي حركة العولمة الاقتصادية وما أفرزته من تطورات متجددة ومتلاحقة، كتحرير الأسواق، سياسات الانفتاح، عالمية النشاطات والاندماج في الاقتصاد العالمي، إلى جانب ما نتج عن ذلك من ظهور للعديد من التكتلات وانتشار لظاهرة الاندماج بين مختلف المؤسسات الدولية.

فقد ساعد كبر حجم المنظمات وتعدد نشاطاتها واتساع الأسواق محليا ودوليا أمامها على تلاشي فكرة تقارب أماكن الإنتاج والاستهلاك جغرافيا، حيث أصبح هناك أسواق عديدة لمنتجات وخدمات الشركات والتي تعتبر منفصلة تماما أو بعيدة جغرافيا عن مواقع هذه الشركات سواء كان ذلك داخل حدود الدولة أو خارجها، ومن هنا جاءت الأهمية الكبرى لدور الإمداد، والذي أصبح بمثابة حلقة الوصل التي تربط بين مواقع الإنتاج وبين مواقع الأسواق سواء من حيث الوقت أو المسافة، فهو يعتبر أحد العناصر المهمة في خدمة العملاء وتلبية طلباتهم بسرعة وكفاءة عالية، كما أنه أحد العوامل الحيوية في إستراتيجية التنافسية للشركات، وتعتبر إدارة الإمداد من المظاهر الحديثة للإدارة في مواجهة تحديات العصر الاقتصادية والتكنولوجية والمعلوماتية، فهي تمثل تركيبة من العديد من المفاهيم والأساسيات والطرق المأخوذة من عدة مجالات كالتسويق، الإنتاج، المحاسبة، المشتريات، النقل وكذلك من فروع الرياضيات التطبيقية والسلوك التنظيمي والاقتصادي، فهي تعبر عن أحد نماذج الإدارة المتكاملة من الأعمال والأنشطة الأساسية وذلك بما يساهم في تحقيق مستويات عالية من رضا العملاء ودعم المركز التنافسي للمنظمة.

وقد أصبحت سلاسل التوريد ظاهره هامة، وذلك بسبب قيد التكلفة الذي يمكن من خلاله تحقيق ما ترغب الشركة فيه، وإمكانية الاستفادة من الفرص الخارجية نتيجة للعلاقة بين الشركة وعملائها وبين الشركة والموردين، ذلك أن سلسلة التوريد الإدارية تتعلق بإدارة تدفق المعلومات والمواد والخدمات والأموال عبر أي نشاط بالطريقة التي تعظم فعالية العمليات والرفع من الاداء، وهي أيضا تتعلق بتقديم أدوات جديدة أو تغيير أو تعديل أساليب معروفة، ذلك أن الكفاءة هي إنجاز الأشياء بصورة صحيحة، أما الفعالية فهي إنجاز الأشياء الصحيحة

وللوصول إلى فهم اكبر لإدارة سلسلة التوريد في المؤسسات ، تأتي هذه الدراسة بهدف التعرف على أثر إدارة سلسلة التوريد الداخلي على أداء المنظمة، لذلك فان أهمية هذه الدراسة تنبع من كونها تساهم في إيجاد قاعدة معلومات وبيانات حول جوانب النجاح أو القصور في إدارة سلسلة التوريد لتنفيذ عمليات التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

1- إشكالية الدراسة :

في ظل البيئة الديناميكية التي يتنافس فيها الجميع على القمة، زادت أهمية الخدمات الامدادية بوصفها إحدى أهم خدمات القيمة المضافة التي تعزز مكانة المؤسسة، وتزيد فرصها في أسواق شديدة التنافسية. فجل ما يطمح إليه العملاء هو الحصول على طلبياتهم بحالة جيدة، بسرعة قصوى وسعر مناسب، وعليه فإن ولاء هؤلاء العملاء سيميل على الأغلب إلى المؤسسة التي تقدم لهم التسهيلات الأفضل، فالتحول من مرحلة التجاهل أو عدم الإدراك لأهمية الوظائف الامدادية إلى مرحلة الاعتراف بأهميتها وتأثيرها على التكاليف والربحية ورضا العملاء يعتبر أمرا جيدا وساعد العديد من المنظمات وخاصة منظمات الأعمال على التقدم للأمام في خطوات ملموسة نحو تحقيق أهدافها. ولكن للرفع من الأداء في سوق تسوده المنافسة الشرسية يتطلب أكثر من مجرد الاعتراف بأهمية الإمداد. انطلاقا من هذه المعطيات يمكن طرح الإشكالية التالية و التي ستقود هذه الدراسة: هل يمكن للمؤسسة من خلال الاهتمام أكثر بسلاسل التوريد من الرفع من أدائها ؟

في هذا السياق تتفرع جملة من التساؤلات الفرعية:

- ما هو الإمداد؟ وما هي سلاسل التوريد الداخلي ؟ وما هو الأداء؟

2- فرضيات الدراسة

للإجابة على هذه الإشكالية وتساؤلاتها الفرعية صيغت الفرضيات التالية:

- لسلاسل التوريد الداخلي عدة ممارسات مثل تقديم الخدمة أو السلعة المناسبة للعميل في الوقت المناسب، المكان المناسب و التكلفة المناسبة.

3- أهداف الدراسة:

يمكن القول أن هذه الدراسة تهدف إلى توضيح العلاقة بين سلسلة التوريد الداخلي و الاداء كما تسعى الى تحقيق الأهداف التالية:

- محاولة الإلمام بأهم المفاهيم المرتبطة بسلاسل التوريد الداخلي و أداء المؤسسة.

- محاولة إبراز دور ادارة سلاسل التوريد في مختلف الاستراتيجيات التنافسية، من خلال تحديد بعض الجوانب التي يمكن للمؤسسة الرفع من ادائها بواسطة ادارة سلاسل التوريد.

4 أهمية الدراسة :

بالرغم من أهمية إدارة سلسلة التوريد ودورها في تطوير الأعمال وتمكين الشركات من العمل بفاعلية، إلا أنها لم تحظ باهتمام الباحثين والدارسين خاصة أنها أصبحت من الأدوات الفعالة لمواكبة التطورات الحديثة والسريعة. وتنبع أهمية هذه الدراسة من أنها تثوم على استقرار وتشخيص الواقع الحالي لإدارة سلسلة التوريد، وتحليل وتقييم مدى استجابتها لمتطلبات البيئة المحيطة، ورفع كفاءة إدارتها وتحقيقها لأغراض المختلغة والمتمثلة بشكل أساسي في تحسين أداء هذه الشركات، لذلك فإن هذه الدراسة تكتسب أهميتها من خلال النظر إلى الأمور التالية:

* إنها تدعم الدراسات والبحوث النظرية والتطبيقية في مجال إدارة سلسلة التوريد على أداء الشركات ، من خلال بيان اثر إدارة هذه السلسلة في أداء الشركات، والتقييم المناسب الذي يساعدها على الرفع من أدائها أداء.

* تناول هذه الدراسة يأتي كمساهمة في التعريف بأهمية سلاسل التوريد الداخلي .

* أنها توفر جانباً من قاعدة معلومات وبيانات حول واقع إدارة سلسلة التوريد وأثرها على أداء الشركات.

* أنها تساعد مدراء الإدارات العليا والعاملين في دوائر الشراء والتخزين والتسويق في الشركات ، في التعرف

على أهمية إدارة سلسلة التوريد على الاداء.

6- منهج الدراسة:

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في جمع المعطيات والبيانات والمعلومات المتعلقة بالظاهرة موضوع البحث، ذلك أن المنهج الوصفي التحليلي يقوم بوصف ما هو كائن وتفسيره وتحليله ويهتم بتحديد الظروف والعلاقات التي توجد بين الظواهر، بهدف دراسة الظاهرة بجميع خصائصها وأبعادها في إطار معين، ويقوم بتحليلها استنادا للبيانات المجمعة حولها، ثم محاولة الوصول إلى أسبابها والعوامل التي تتحكم فيها، وبالتالي الوصول إلى نتائج قابلة للتعميم، حيث يبدأ بتجميع البيانات والمعلومات وتصنيفها وتلويها ومحاولة تفسيرها وتحليلها من أجل معرفة تآبر العوامل على أحداث الظاهرة محل الدراسة، وذلك بهدف استخلاص النتائج ومعرفة كيفية الضبط والتحكم في هذه العوامل وأيضا التنبؤ بسلوك الظاهرة محل الدراسة في المستقبل.

7- تقسيم الدراسة:

للإجابة على الإشكالية المخصصة للدراسة و الإحاطة بتساؤلاتها الفرعية ، تم تنقسم الدراسة إلى فصلان اثنان، حيث سيتم التطرق في الفصل الأول إلى ماهية الإمداد وذلك من خلال مبحثين يستعرض الأول فيها أساسيات الإمداد وعلاقته بوظائف المؤسسة، من خلال دراسة تطوره مروراً بتعريفه وأهميته وأهدافه، أما المبحث الثاني فيتناول أنشطة الإمداد والتكنولوجيات الحديثة له، من خلال التعرض لأنشطة الإمداد الرئيسية والداعمة،

أما الفصل الثاني سيتعرض لدور سلاسل التوريد الداخلي في الرفع من أداء المؤسسة، وذلك من خلال أربع مباحث الأول سيتناول مدخل إلى سلاسل التوريد، أما المبحث الثاني يتناول مدخل إلى إدارة سلسلة التوريد أما المبحث الثالث فهو يركز على سلاسل التوريد الداخلي والخارجي. وأخيرا المبحث الرابع يتناول استراتيجيات سلاسل التوريد وكيفية خلق سلسلة وريد فعالة.

الفصل الأول

الإمداد

مقدمة الفصل الأول:

يعتبر الإمداد من المظاهر الحديثة للإدارة في مواجهة تحديات العصر، وهو في الأساس مصطلح عسكري ظهر إبان الحرب العالمية الثانية أين كانت الجيوش تستخدمه لتموين ودعم المجهود الحربي، عن طريق نقل الجنود والعتاد والمؤن من المعسكرات والمستودعات العسكرية إلى ميادين القتال في مواقع أخرى بعيدة، وذلك في الوقت المناسب وبالتكلفة المناسبة أيضا.

وقد طور علماء الاقتصاد وإدارة الأعمال هذا المصطلح واستخدموه في المجالات الاقتصادية، باعتباره فنا من فنون إدارة الأعمال ذات الأثر الاقتصادي الكبير، فأصبحت اللوجستيات تعرف من منظور اقتصادي وإداري على أنها النشاط الذي يهدف إلى توفير الأشياء المناسبة بالكميات المناسبة، وفي المكان المناسب والوقت والتكلفة المناسبين أيضا.

وقد تزايدت أهمية وظيفة الإمداد مع نزويد تركيز الشركات الإنتاجية في مناطق صناعية وبعدها عن عملائها وعن مورديها، ومن خلال هذا الفصل سيتم التطرق إلى هذه العناصر انطلاقا من تحديد أهم المفاهيم المتعلقة بماهية الإمداد ، أهميته، أهدافه، وعلاقته بوظائف المؤسسة في المبحث الأول، ثم التطرق لأهم وظائفه ونشاطاته الرئيسية والتكنولوجيا الحديثة، وذلك في المبحث الثاني من النصل.

المبحث الأول : ماهية الإمداد

في هذا الفصل سوف نتطرق إلى مفهوم اللوجستيك و مراحل تطوره، أهميته وأهدافه، وعلاقة اللوجستيك بوظائف المؤسسة وكيفية تخطيطها اللوجستيكي و الاستراتيجي .

المطلب الأول: عموميات حول الإمداد

أولاً: مفهوم الإمداد

لقد رأى كتاب إدارة الأعمال تطوير مصطلح الإمداد وتطبيقه في المجالات الاقتصادية، واعتباره فنا من فنون إدارة الأعمال ذو الأثر الاقتصادي البالغ. حيث لم يكن هناك اتفاق كامل على مفهوم الإمداد بين الخبراء، كما أن محتوى ومفهوم الإمداد تغير مع تغير بيئة الأعمال والتنمية الصناعية. وفي ما يلي سنعرض بعض مفاهيم اللوجستيك حسب التطور التاريخي ومن بينها ما يلي¹ :

* حسب الرابطة الأمريكية للتسويق "Association Amirican Marketing سنة 1948 "حركة ومناولة البضائع من نقطة الإنتاج إلى نقطة الاستهلاك أو الاستعمال. إن هذا التعريف ركز على أنشطة التوزيع المادي فقط.

* حسب مجلس إدارة الأعمال اللوجستية بالو.م.أ سنة 1962 . اللوجستيك هو تلك العملية الخاصة بتخطيط، تنفيذ، رقابة التدفق والتخزين الكفاء والفعال للمواد الخام، والسلع النهائية والمعلومات ذات العلاقة من مكان الإنتاج إلى مكان الاستهلاك بغرض تحقيق متطلبات إرضاء العملاء² . بالمقارنة مع التعريف السابق، هناك توسع في المهام اللوجستية وهي: توقعات السوق، الخدمة المقدمة للعملاء، وتحديد مواقع المصانع والمستودعات.

* حسب Magee سنة 1968 تقنية مرتبة وإدارة تدفقات المواد والمنتجات من مصدر التموين إلى نقطة الاستهلاك. اعتبر Magee اللوجستيك مجموعة من التقنيات للمراقبة وتحريك تدفقات المواد والمنتجات من مصادر التموين إلى مراكز الإنتاج من جهة، ومن وحدات الإنتاج إلى نقاط الاستهلاك من جهة أخرى.

¹ عبدالعزيز بن قيراط،

ثابت عبد الرحمان ادريس، في ادارة الاعمال اللوجستية، 2003/2002، ص 20²

ثانيا : مراحل تطورا لإمداد :

على الرغم من اعتراف العديد من الباحثين والكتاب بأهمية نشاط اللوجستيك بالنسبة للمؤسسة إلا أنه حتى الخمسينات من هذا القرن لم ينظر إلى إدارة اللوجستيك كوظيفة متكاملة . وقد تطور مفهوم اللوجستيك خلال مجموعة من المراحل الزمنية نناقشها فيمايلي:

المرحلة الأولى :اللوجستيك المنفصل قبل 1975 Logistique Siparé

كانت أنشطة اللوجستيك منفصلة بين وظائف المؤسسة خاصة في إدارة التوزيع المادي و إدارة المواد، حيث كان أول مفهوم ظهر كأحد مكونات الإمداد والتوزيع والذي ينصب بصورة أساسية على قيام المنظمة بعملية التنسيق بين أنشطة النقل، والتخزين، وسياسات التخزين والرقابة على قنوات التوزيع للوفاء بطلبات العملاء وتحقيق مستوى خدمة مناسب لهم¹.

وتتميز هذه الفترة بعدة مميزات نذكر منها:

- الطلب أكثر من العرض
- ليس هناك تأثير للزبائن على المنتجين، وكان مصدر القلق الرئيسي هو الإنتاج.
- المنتج ليس من اهتماماته:تقليل أوقات التسليم،تحسين الجودة أو السبق إلى إيجاد احتياجات جديدة،
- لزيادة الربح قام المسؤول عن كل جزء من اللوجستيك بتخفيض تكلفة الخدمة دون النظر في تأثير قراراته على جميع الأنشطة، لذا كانت هذه الفترة تتميز بسلسلة من التحسينات المنفصلة وليس بحثا عن التحسين الشامل.

المرحلة الثانية :اللوجستيك المتكامل 1990 (Logistique Intégrée 1990)

منذ استقرار مفهوم اللوجستيك أصبح الهدف هو تحقيق الترابط والتكامل بين أنشطة التوزيع المادي وأنشطة إدارة المواد التي تساعد كل في مجاله على تلبية احتياجات التشغيل وتحقيق أهداف المنشأة.

المرحلة الثالثة :اللوجستيك التعاوني في فترة التسعينات Logistique Coopérée

تمتاز هذه الفترة بطاقة إنتاجية إجمالية تتجاوز الطلب هذا ما أدى إلى قيادة المنافسة، وفي المقابل يمتاز الزبائن بسلوك استهلاكي يصعب التنبؤ به، أي غموض الطلب هو سمة مهمة من سمات السوق كل هذه الأمور جعلت من البقاء في السوق أمر صعبا ولكنه ليس مستحيلا، وكان على المؤسسات للبقاء في السوق إتباع ما يلي :

البحث عن أسواق جديدة: لدخول سوق جديدة، يتم إنشاء التحالفات حتى بين الشركات المتنافسة

ومثال على ذلك تحالفتا شركتتا للاستخدام شبكات توزيع بعضهما البعض وهما

Chrysler وBenze

تحسين جودة المنتج: لتحسين جودة المنتج يجب تحسين جودة المواد الخام والسلع الوسيطة (الإمدادات)، فالتعاون بين المنتجين والمودين يمكن أن يساعد في تحقيق هذا الهدف.

تخفيض تكلفة المنتجات: التعاون بين المورد والعميل يمكن أن يقلل من التكاليف لكلا الطرفين. فالشركات تبحث عن البلدان التي تكون فيها تكاليف العمالة، الطاقة، المواد الخام والضرائب منخفضة. وهناك طريقة أخرى لخفض التكاليف والحد من عدم اليقين على الطلب وهي إنشاء علاقة دائمة مع العميل. من خلال هذه العلاقة يتم تحسين جودة المنتج وخفض التكاليف.

زيادة سرعة الاستجابة الى السوق: لزيادة سرعة الاستجابة إلى السوق يجب أن يكون هناك تعاون قوي بين الشركات الموجودة في نفس سلسلة الإمداد، حيث إذا كان جزءاً من تلك السلسلة لا يعمل بشكل صحيح هذا يؤدي إلى عدم توفر المنتج النهائي في الوقت المحدد. فالمنافسة اليوم ليست بين المنتجين ولكن المنافسة بين سلاسل التوريد. للبقاء في السوق يتطلب أن تكون جميع أجزاء سلسلة اللوجستك يربطها تعاون قوي جداً مثلما يبينه الجدول التالي:

خصائص اللوجستيك من خلال مراحل تطوره الشكل رقم (01)

الفترة	اللوجستيك المنفصل	اللوجستيك المتكامل	اللوجستيك المشترك
السنوات	قبل 1975	1975-1990	التسعينات
اولوية المدير اللوجستي	تخفيض تكاليف اللوجستيك	تخفيض تكاليف اللوجستيك	تخفيض تكاليف اللوجستيك وزمن الاستجابة
المنهج الاداري	منفصل	متكامل	مشترك
عدد الموردين	كبير	كبير	مشترك
شراكة مع الموردين في سلسلة الامداد	لا توجد	قليلة	كبيرة
مدة العلاقة مع المشتركين في سلسلة الامداد	قصيرة	قصيرة	طويلة
الحاجة الى مسؤول سلسلة الامداد	لا	لا	نعم
سرعة تدفق المنتج	تعكس بسبب	السرعة في التخلص	السرعة في الشراكة بين
من التموين الى التوزيع	التخزين	من المخزونات	اعضاء سلسلة التوريد
شبكات الاعلام الالي	منفصلة	متكامل مثل Computer Integrated Manufacturing	شراكة مثل EDI Echqng des donne informatise

ثالثا: أهمية وأهداف الإمداد

تزايدت أهمية اللوجستيك بنسبة متفاوتة وذلك تماشيا مع التطورات الحاصلة في منظمات الأعمال وتعدد أهدافه للوصول إلى أحسن النتائج المخطط لها.

أهمية اللوجستيك :

إن الاهتمام الجاد بالأنشطة اللوجستية في منظمات الأعمال لم يظهر إلا عندما بدأت تكلفته في التضخم بشكل ملحوظ، وعندما أيقنت الإدارة في هذه المنظمات أن الطريق نحو تدعيم المركز التنافسي وتحقيق الميزة التنافسية وزيادة الأرباح إنما يبدأ من خلال خدمة العملاء وخفض التكاليف

وأهمية اللوجستيك تعود لعدة أسباب نذكر منها:

1 / اعتبارات التكلفة العالية :

تمثل الأنشطة اللوجستية أهمية بالغة على المستوى الاقتصادي للدول، حيث تشير الإحصاءات إلى أن 19% من الثروة القومية في الولايات المتحدة الأمريكية يستثمر في الأنشطة اللوجستية، وان هذه الأنشطة تستخدم حوالي 13 % من قوة العمل هناك. ومن بين هذه الأنشطة نشاط النقل، حيث أن الإحصاءات تشير إلى أن تكاليف لوجستيك النقل وحده يبلغ حوالي 10.5% من الإنتاج العالمي أي حوالي 2000 مليار دولار¹.

2/ طول خطوط الإمداد والتوزيع:

إن الاتجاه نحو العولمة في الصناعة وكذلك الاهتمام بالتسويق الدولي أصبح يعتمد إلى حد كبير على الأداء اللوجستي، لهذا تزايد الاهتمام بالأنشطة اللوجستية داخل كل منظمة أعمال وخاصة تلك للشركات متعددة الجنسيات أو الشركات كبيرة الحجم التي لا يقتصر إنتاجها على الأسواق المحلية وذلك بسبب تكلفة خطوط الإمداد والتوزيع الطويلة .

3 / اللوجستيك مهم للإستراتيجية :

تبذل الشركات وقتا طويلا وجهدا كبيرا في سبيل إيجاد السبل التي يمكن أن تميز منتجاتها عن غيرها من المنافسين. أي إن إستراتيجية التمايز وخاصة في التكلفة (أسعار المنتجات) تتوقف إلى حد كبير على

¹ ثابت عبد الرحمن ادريس، مرجع سابق، ص 29

الأداء الجيد للأعمال اللوجستية من حيث التكلفة وخدمة العملاء، فالشركات التي نجحت في إدراك التميز في الخدمة اللوجستية تكون قادرة على بناء ميزة تفضيلية مقارنة بالشركات المنافسة لها، وتساعد المنظمة على التوسع في السوق وزيادة حصتها السوقية وربحية المؤسسة¹.

4/ اللوجستيك يضيف قيمة ذات دلالة للعميل:

مما لا شك فيه أن أي سلعة أو خدمة لا تتمتع إلا بقيمة قليلة عندما لا تكون متاحة للعملاء في الوقت والمكان المناسبين. ولكن عندما تبذل المنظمة جهوداً متميزة في سبيل توفير هذه المنتجات أو الخدمات لعملائها الحاليين والمحتملين في الوقت والمكان المناسبين من خلال تجهيز الطلبات والمعلومات والتخزين والنقل وغيرها فإن ذلك سوف يزيد من القيمة المضافة إلى هذه الخدمات بالنسبة للعملاء . فرضا العميل يتوقف بصفة أساسية على الاطمئنان إلى توفير المنتجات من خلال انسيابها وتدفعها بواسطة الأنشطة اللوجستية المختلفة .

5/ تزايد رغبة العملاء في الحصول على استجابة مناسبة وسريعة :

إن نجاح سلاسل الأكل السريع أو الجاهز، توصيل الطلبات للمنازل، انتشار ماكنات الصرف الآلي، والإقبال على استعمال الانترنت والبريد الإلكتروني في السنوات الأخيرة جعل العملاء يتوقعون الحصول على احتياجاتهم ورغباتهم من السلع والخدمات في وقت قصير، إضافة إلى ذلك فإن تطور أنظمة المعلومات، وعمليات التصنيع الآلي، والمرونة في الإنتاج والتنميط ساعد المنظمات على إتباع ما يعرف بالإنتاج ذو الحجم الكبير، كذلك التسويق ذو الحجم الكبير. وفي ظل كل هذا أصبحت الأنشطة اللوجستية تمثل أهمية خاصة والتي تجسدت في تسهيل الاستجابة السريعة للعملاء في السوق من خلال السعي في توفير السلع والخدمات التي تتفق مع احتياجاتهم ورغباتهم، والتي تعتمد على تدفق المعلومات والتعبئة والنقل والتخزين وغيرها .

2 ثابت عبد الرحمن ادريس، مرجع سابق، ص 32

أهداف اللوجستيك :

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

1- الجودة المناسبة:

يقصد 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.

حيث 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:

أولاً أن تضع المواصفات الكاملة لمستوى الجودة مثل: متطلبات تصميم المنتج وعوامل الإنتاج... الخ ثانياً اختيار الموردين الذين لديهم الإمكانيات الفنية لإنتاج هذا المستوى بتكلفة اقتصادية.

أما ثالثاً فتتضمن العلاقات مع الموردين لتحقيق فهم أفضل وواقعي لمتطلبات الجودة وتنمية الحافز لديهم للإنتاج وفقاً لهذا المستوى

وأخيراً تقييم أداء الموردين من حيث الجودة والتكلفة وممارسة نوع من الرقابة المناسبة.

2- السعر المناسب:

قيمة الاحتمالات للتكاليف عند المورد فيما يتعلق بإنتاج الصنف المطلوب شراؤه (تكاليف الأجور، أعباء التصنيع والأعباء العامة). كما يمكن تعريفه بأنه تلك القيمة التي يمكن التصفية بها مقابل الشراء أو توفير الاحتياجات المطلوبة.

3- الشراء بالكميات المناسبة:

تحديد الكمية المناسبة يحكمها العديد من العوامل منها طبيعة المواد المشتربة وطبيعة الإنتاج، الظروف الاقتصادية واتجاهات العرض والطلب، إمكانيات التخزين المتوفرة والتسهيلات الخاصة به، تكلفني الطلب والتخزين والظروف المالية للمؤسسة.

4- الشراء في الوقت المناسب:

يقصد به الوقت الذي يتم فيه توريد المستلزمات فيه ولا يتناسب مع احتياجات الإدارة الطالبة والذي يضمن عدم تعطيل الإنتاج حيث توجد مجموعة من العوامل تقوم المؤسسات بأخذها الاعتبار عند تحديد توقيت الشراء.

5- اختيار المورد المناسب:

تعتبر عملية اختيار المورد المناسب من الخطوات الأكثر أهمية، حيث تتطلب تحليل المعلومات التي سبق جمعها عن الموردين، لذلك فإن التحليل ينصب على الأسلوب الذي يمكن من خلاله الكشف عن أهم الخصائص التي تتصف بها كل من هذه المصادر، هذا بالإضافة إلى المعرفة التامة بخصائص ومواصفات المواد المطلوب الحصول عليها، لذا يتطلب الأمر تحديد المعيار المناسب الذي يمكن أن يساعد في الاختيار السليم للمورد.

بالإضافة إلى الأهداف السالفة الذكر يمكن أن نذكر ما يلي:

تحقيق أفضل تنسيق بين التدفقات الداخلة والخارجة (مدخلات و مخرجات) أو ما يسمى بإدارة التدفقات.

تجنب الاختناقات والأعطال.

تحقيق التدفق الأمثل للعمليات.

خلق القيمة للزبون والمساهمين وكل أطراف المصلحة .

تحقيق ما يسمى ب 5 أصفار والتي تتمثل في:

صفر مخزون: التقليل من المخزون يؤدي إلى تخفيض التكاليف، ووفرات في التكلفة الناتجة عن ذلك.

صفر أجال: تقليل الزمن المستغرق في دورة الطلب مما يؤدي إلى خدمة جيدة للعملاء.

صفر أوراق: عن طريق استخدام التكنولوجيات الحديثة مثل الفاكس، الانترنت، الانترنت، الهاتف

الحاسب الآلي، الكمبيوتر، كل هذا يقلص من استخدام الأوراق، ويزد من سرعة الاستجابة.

صفر أخطاء: عدم وجود أخطاء في المنتج يعني التخلص من المردودات وبالتالي تحقيق خدمة جيدة

للعلاء وتخفيض التكاليف.

صفر تعطل: يجب أن تكون الصيانة قبل وقوع العطل وليس عند حدوثه، وهذا يسمى بالصيانة

الوقائية. كذلك يهدف اللوجستيك إلى توفير المنتج الصحيح، بالكمية الصحيحة، بالحالة الصحيحة،

في المكان الصحيح، في الوقت الصحيح، للعميل الصحيح وبالتكلفة الصحيحة.

المطلب الثاني: علاقة وظيفة الإمداد بوظائف المؤسسة:

من خلال مفهوم الإمداد يظهر بوضوح العلاقة الوطيدة بين الإمداد ووظيفة التسويق، كما يظهر أيضا العلاقة بين الإمداد وبين وظيفة الإنتاج، وأيضا العلاقة بين الإدارة المالية، وهذا نظرا لان نشاط الإمداد يمتد من بداية طلب توريد المواد الخام وحتى وصول السلع التامة إلى الزبون من هذا تستنتج علاقة الإمداد مع النشاطات الأخرى.

1- علاقة وظيفة الإمداد بوظيفة الإنتاج

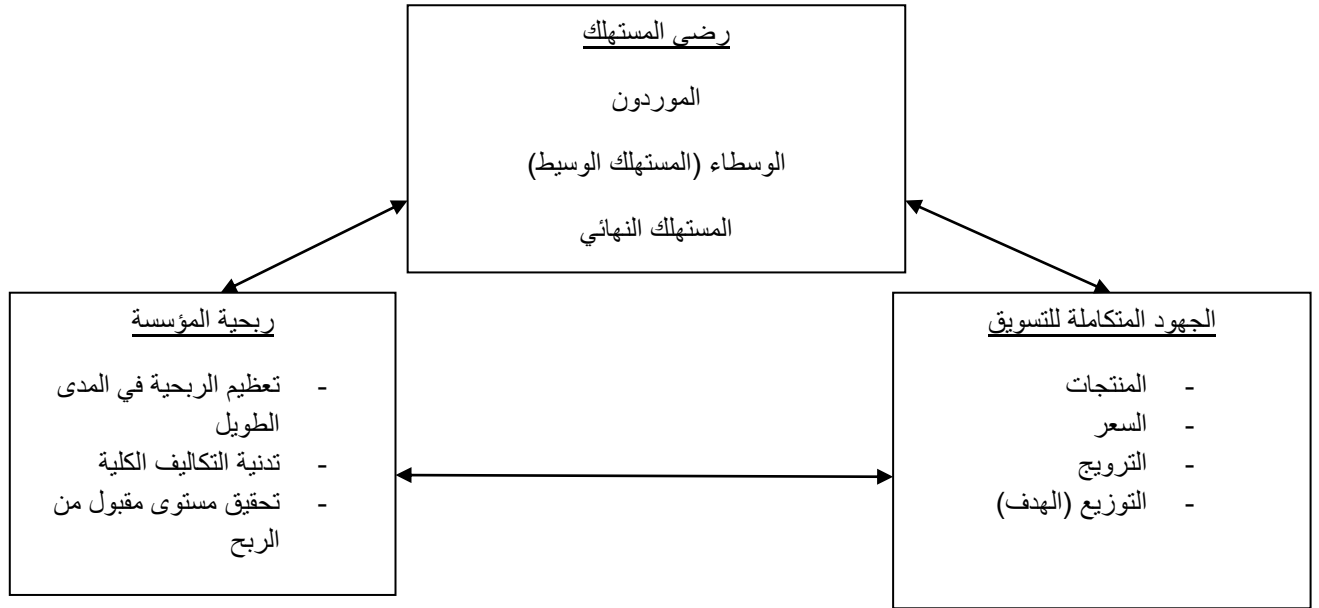
إن إدارة الإنتاج تتحمل مسؤولية استلام المادة الأولية وتحويلها إلى مواد مصنعة،¹ فهي إذا تهتم بتلك الأنشطة التي تؤثر بشكل مباشر في عمليات التصنيع، وفي هدفها المتمثل في الإنتاج بأقل تكلفة، و التسليم للسلع المادية والخدمات²، وهنا تدخل مهام إدارة الإمداد فهذه الوظيفة هي التي تقوم بتوفير المواد الخام وتقوم بتنظيم حركة هذه المواد منذ بداية طلبها حتى وصولها إلى أماكن استخدامها في العمليات الإنتاجية، وهنا يبرز بشكل واضح مدى أهمية نشاط الإمداد بالنسبة لإدارة الإنتاج، أما بالنسبة لوظيفة الإمداد فهي بالتأكيد بحاجة إلى تبادل المعلومات مع إدارة الإنتاج فيما يتعلق باحتياجات هذه الأخيرة، ثم المعلومات المرتدة عن فعالية أداء وظيفة الإمداد في منظور وظيفة الإنتاج، فمن هذا المفهوم يكون على إدارة الإنتاج أن تمد إدارة الإمداد بالمعلومات اللازمة حتى يتم التنسيق بينوظيفتين و من ثم تحقيق كفاءةوظيفتين معا.

2- علاقة وظيفة الإمداد بوظيفة التسويق:

تختص إدارة التسويق بتخطيط وتنفيذ مضمون المنتج سواء كان سلعة أو خدمة أو فكرة، وتسعيرة أو الترويج له وتوزيعه، من اجل تنمية عملية تبادل مع المجموعات المستهدفة ضمن أسواق المؤسسة وذلك بغرض تحقيق أهداف كل من الأفراد والمؤسسات،¹ فالتسويق يعمل على وضع منتجات المنظمة في قنوات توزيع ملائمة، ومن ثم تسهيل عملية التبادل، كما يهدف التسويق إلى تحقيق الاستجابة من طرف معين لما يقدمه أو يعرضه طرف آخر لما يحقق أهداف ومصالحه الطرفين، فضلا عن ذلك يمتد التسويق ليشمل بناء علاقات عميقة بعيدة المدى بين المنظمة وعملائها، أي خلق القيمة المكانية والرمانية، وهتين الأخيرتين تحتاج إلى الاستعانة بأنشطة الإمداد التي تقوم بتخصيص الموارد المتاحة للمؤسسة وتدير هذا التخصيص تبعا لتغير في ظروف السوق، ما يؤدي إلى تحديد حصتها في السوق وهذا ما تعدل إليه وظيفة التسويق، وما يساعد وظيفة التسويق في تحقيق كل النقاط السابقة هو نشاط الإمداد فهو يقوم بتوفير المنتج المناسب في الوقت المناسب و بالتكلفة المناسبة وهذا ما يوضح مدى الترابط الواضح بين وظيفة الإمداد ووظيفة التسويق.

كما إن الهدف الأساسي للنظام التسويقي هو رضى المستهلك الذي لا يمكن تحقيقه بمعزل عن أنشطة الإمداد التي تعمل على تعظيم المنفعة المكانية والزمنية للمستهلك ، إذ يتوقف رضى المستهلك على مستوى الخدمة المقدمة له والتي تظهر من خلال مخرجات نظام الإمداد. والشكل الموالي يبين المفهوم التسويقي من منظور الإمداد:

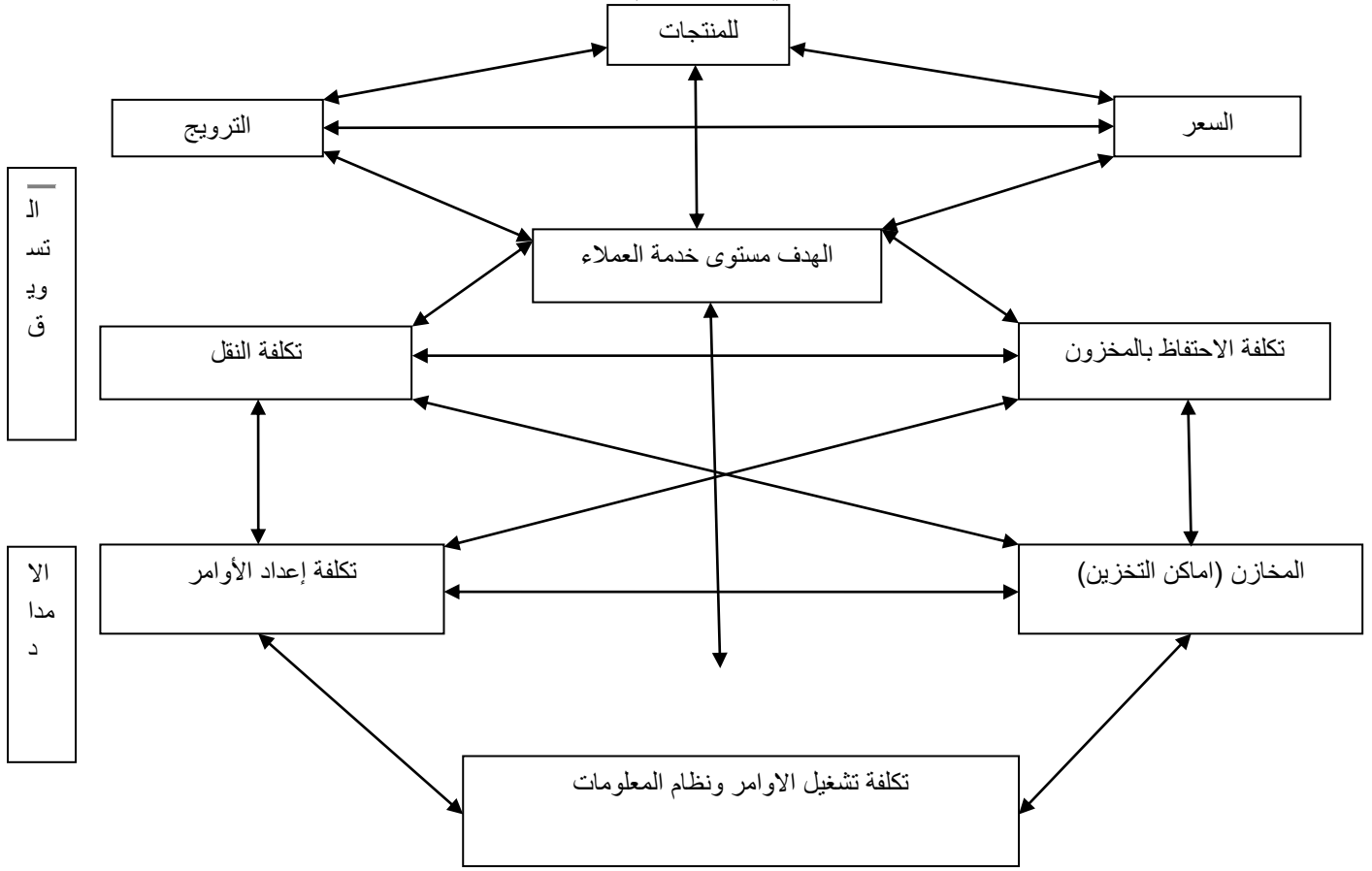
الشكل رقم 2 المفهوم التسويقي من منظور الإمداد



المصدر: تفيدة على هلال، مرجع سابق، ص 27.

يبين الشكل أن رضى المستهلك مرتبطة بشكل مباشر بموردي المنشأة ومستخدمي المواد الوسيطة وأخيرا المستهلك النهائي، وهذا لا يكون إلا بتحقيق التناسق بين الجهود المتكاملة للتسويق من خلال (المنتج، السعر، الترويج، التوزيع) وهذا ما يحقق ميزة تنافس في السوق بالنسبة للمؤسسة، أما ربحية المؤسسة فتعني التعريف على الاحتياجات المطلوبة للوصول إلى الربحية في المدى الطويل. ومن المنظور المالي فان الوصول إلى هذا الهدف يعنى تخفيض تكاليف الإمداد الكلية وذلك يؤدي إلى تحقيق مستوى الخدمة المحدد كهدف أساسي من أهداف التسويق¹. والشكل الموالي يوضع نموذج تخصيص التكلفة في ظل المفهوم الشامل لإدارة الإمداد وعلاقتها بإدارة التسويق:

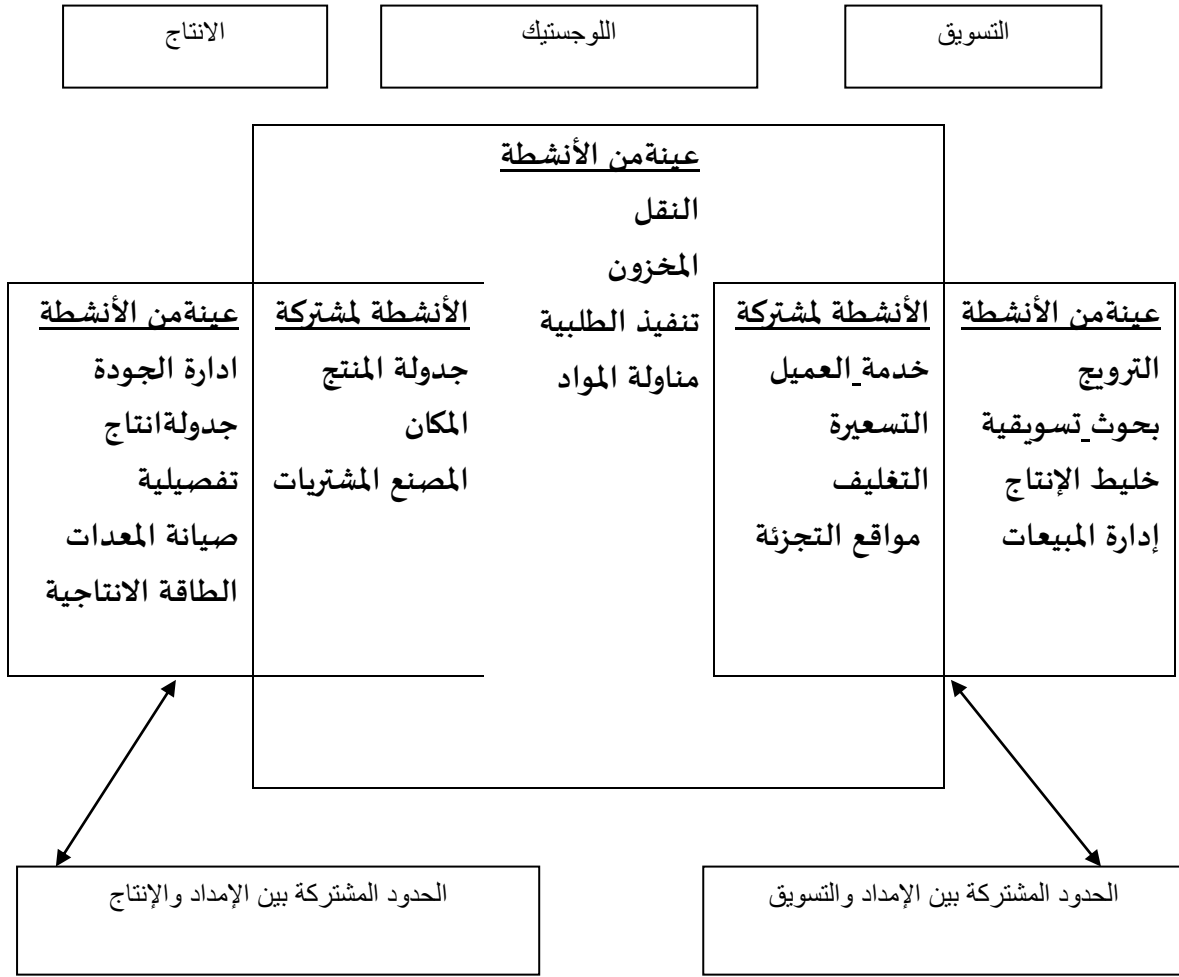
الشكل رقم 2: نموذج تخصيص التكلفة في ظل المفهوم الشامل لإدارة الإمداد وعلاقتها بإدارة التسويق



المصدر: تفيدة على هلال، مرجع سابق، ص 27.

يوضح الشكل السابق أن هدف إدارة الإمداد هو تحقيق أحسن مستوى خدمة تقدم للعملاء وهذا بناء على عناصر المزيج التسويقي الأربعة (السعر، المنتج، الترويج، التوزيع). من خلال ما سبق نستنتج أن الإمداد علاقة وطيدة بكل من وظيفتي الإنتاج والتسويق وان هناك أنشطة مشتركة بين الوظائف الثلاث وهذا ما سيوضحه الشكل التالي

الشكل رقم 3 الحدود المشتركة بين الإمداد والإنتاج والتسويق.



المرجع اتش بالو مصدر سابق ص43

يلاحظ من الشكل أن معايير خدمة العميل يمكن إن يخضع لكل من إدارتي الإنتاج والإمداد أو على الأقل التنسيق بين هاتين الإدارتين فيما ينطق بهذا النشاط، فالتكامل والتنسيق بين الوظائف الثلاث يؤدي حتما إلى تحسين أداء المؤسسة من حيث خفض التكلفة وإرضاء الزبون.

3- علاقة وظيفة الإمداد بوظيفة المالية

إن أي مؤسسة كنظام متكامل لا بد لها من التنسيق بين جميع الأنشطة بداخلها، وذلك بما يحقق أقل تكلفة ممكنة، وبالتالي أعلى ربحية على المدى الطويل، وفي هذا الإطار فإن أي نشاط في المؤسسة لا بد أن يتعامل مع الإدارة المالية وينسق أنشطته وفقا لموارد وخطط هذه الإدارة. فالإدارة المالية هي وظيفة تهدف إلى تحديد القدر اللازم، وتمويل العمليات التجارية أيضا، ولكي تتحقق الأهداف التي تصبو إليها الإدارة المالية لا بد من أن يتم ذلك في الوقت المناسب وبأقل تكلفة ممكنة. وهذه هي أهداف

إدارة الإمداد وما بين أهمية وعمق العلاقة بين الإدارتين، لذلك يجب التنسيق الدائم بين الإدارتين حتى تكون إدارة الإمداد على علم بالموارد المتاحة والتي يمكن تخصيصها للإنفاق على الأنشطة المختلفة لها، أما الإدارة المالية فيجب أن تصلها معلومات تامة عن أنشطة إدارة الإمداد و النفقات المطلوبة لهذه الأنشطة حتى يمكنها اخذ هذه الاحتياجات في الاعتبار عند وضع الخطط المالية المتعلقة بالإيرادات وتخطيط الأرباح.

المطلب الثالث: التخطيط اللوجستي:

يسعى التخطيط اللوجستي غالى تقديم إجابات محددة وواضحة لعدد من الأسئلة تتعلق بماذا، متى وكيف. ويتم هذا النوع من التخطيط على ثلاث مستويات تتمثل في¹:

- التخطيط الاستراتيجي :

يستند على خطة التسويق و التنبؤ طويل المدى، وله تأثير كبير على موقع وحدات الإنتاج والتوزيع. حيث يتم وضع خطة إستراتيجية وفقا لقدرة اللوجستيك على تنظيم تدفق المواد بين الوحدات وبين الوحدات والعملاء.

- التخطيط التكتيكي :

يكون لمدة عام حيث ينطوي على وضع الموارد اللوجستية الضرورية لتنفيذ الأهداف السنوية للمؤسسة، الاستخدام الرشيد للوسائل اللوجستية واتخاذ الخطوات اللازمة لتكييف الوسائل مع الاحتياجات.

- التخطيط العملي (التشغيلي):

يدير تخصيص المواد على اساس الطلبيات. ويكون على اساس يومي، ويقوم بوضع خطة العمليات اللازمة) تاريخ تسليم منتج معين في مكان معين(هذه الخطة تكون من خلال توفير الوسائل اللازمة لذلك) مثل: توفير الشاحنات، منطقة التخزين، ... (والجدول يوضح بعض الأمثلة عن القرارات اللوجستية وفقا للمعستويات الثلاثة.

جدول رقم 4 أمثلة عن القرارات الاستراتيجية والتكتيكية والتشغيلية للإعمال اللوجستية.

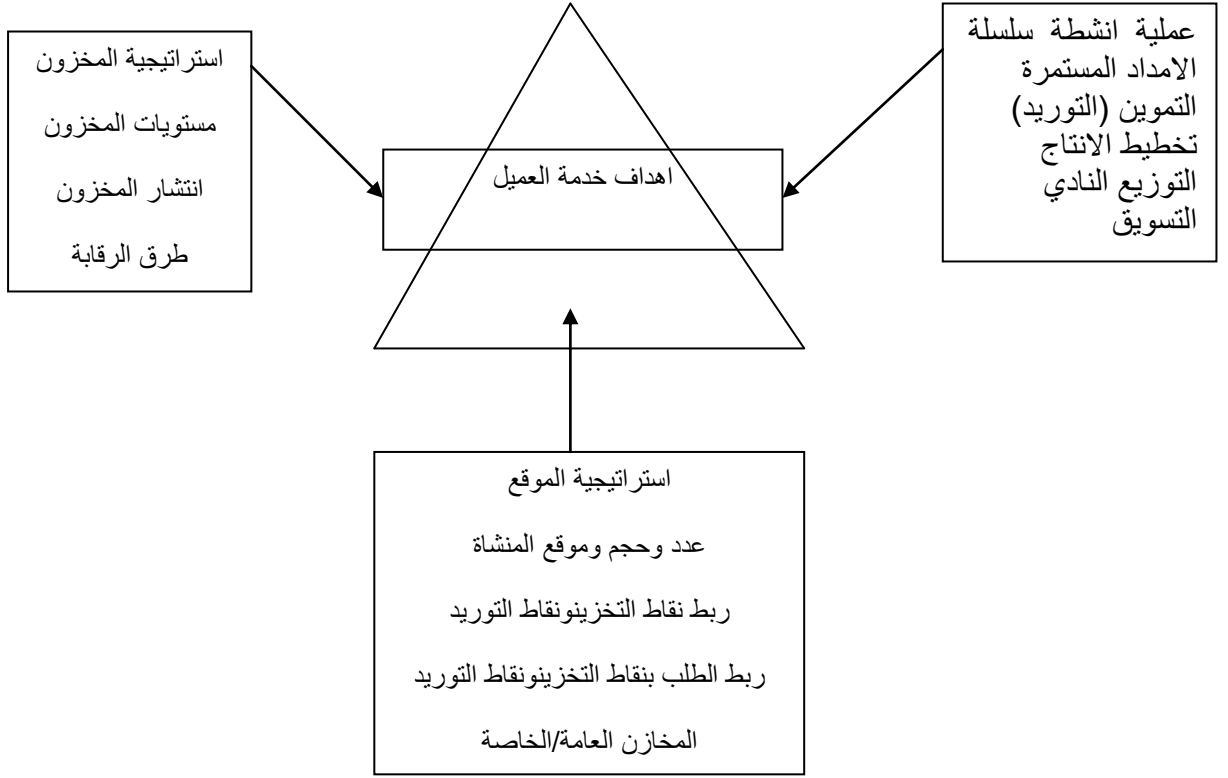
مستوى القرار			نوع القرار
تشغيلي	تكتيكي	استراتيجي	
الطرق. النفقات. الارسل والشحن	وضعية المخزون	التسهيلات . الحجم والموقع	الموقع
جداول الكميات والوقت	مزيج الخدمة الفصلي	اختيار نمط النقل	النقل
تسهيل وتعجيل تنفيذ الطلبات	قواعد الاولويات لطلبات العملاء	اختيار وتصميم نظام ادخال الامر	تشغيل الأوامر
/	/	وضع معايير خدمة العملاء	خدمة العميل
الوفاء بالاوامر	اختيار المساحات الفصلية	التنظيم الداخلي والمكان	المخازن
اصدار اوامر الشراء	التعاقد واختيار المورد	وضع سياسات الشراء	الشراء

المصدر: ثابت عبد الرحمان ادريس مقدمة في ادارة الاعمال اللوجستية. الامداد والتوزيع المادي . 202 مصر الاسكندرية الدار الجامعية ص59

ثانيا: مثلث القرارات اللوجستية

يركز التخطيط اللوجستي على أربعة مشاكل رئيسية: مستويات خدمة العميل، الموقع، قرارات المخزون قررت النقل. والشكل رقم 1 يوضح ذلك.:

الشكل رقم 5 مثلث اتخاذ القرارات اللوجستية.



المصدر رونالد بالو. ادارة اللوجستيات تخطيط وتنظيم ورقابة سلسلة الامداد دار المريخ الرياض السعودية 2006 ص 57

يمثل الشكل السابق مثلث اتخاذ قرار اللوجستيات، والذي يضم ثلاث مجالات وهي التخزين والنقل والموقع. وتتصف هذه الاتجاهات الثلاثة بالتداخل فيما بينها، ومن ثم يجب أن يتم التخطيط لها كوحدة واحدة وليس بطريقة منفصلة حيث أن كل منها يؤثر بطريقة ملموسة على النظام اللوجستي المتكامل. كما نلاحظ أن خدمة العميل ما هي إلا نتيجة لاستراتيجيات التي تم صياغتها في المجالات الثلاث الأخرى.

ثالثا: مجالات التخطيط اللوجستي الرئيسية

تتعامل المستويات المختلفة للتخطيط اللوجستي مع مشكلات متعددة تتركز في المجالات الرئيسية التالية :

- أهداف خدمة العملاء :

يؤثر مستوى خدمة العملاء للأعمال اللوجستية وذلك بشكل كبير على النظام اللوجستي وذلك على نحو يفوق تأثير أي عامل آخر. فالمستويات الأقل من الخدمة تسمح بالتخزين المركزي في مواقع قليلة، وباستخدام أشكال من النقل أقل تكلفة. والمستويات الأعلى من الخدمة تؤدي إلى العكس تماما. ولكن عندما يتم زيادة مستويات الخدمة لتصل إلى حدودها العليا فإن تكاليف الأعمال اللوجستية ترتفع. لذلك فإن الاهتمام الأول في التخطيط اللوجستي الاستراتيجي يجب أن ينصب على تحديد المستوى المناسب لخدمة العملاء.

- إستراتيجية تسهيلات المواقع :

إن الوضع الجغرافي لنقاط التخزين، وكذلك النقاط الخاصة بها للإمداد تحدد الخطوط العريضة للخطة اللوجستية. مثال ذلك إن تحديد العدد، والموقع، والحجم الخاص بالتسهيلات، وتحديد طلب السوق يؤدي إلى تحديد المسارات التي من خلالها سيتم توجيه المنتجات إلى السوق. وإن النطاق المناسب لمشكل التسهيلات الخاصة بالموقع هو أن تتضمن جميع التحركات للمنتج والتكاليف المصاحبة لذلك كما تحدث من موقع المصنع أو البائع أو الميناء، وخلال نقاط التخزين الوسيطة وحتى مواقع العملاء. إضافة إلى ذلك فإن تحديد طلب العميل الذي سوف يتم خدمته بشكل مباشر من المصانع أو البائعين أو الموانئ، أو يوجه إلى نقاط تخزين مختارة يؤثر على التكاليف الإجمالية للتوزيع. إن إيجاد الأعمال الأقل تكلفة والتي بالتالي تساهم في تعظيم الربحية هو جوهر إستراتيجية تسهيلات الموقع.

- قرارات التخزين :

تنصرف قرارات التخزين إلى الطريقة التي من خلالها يتم إدارة المخزون. فإن تخصيص المخزون على نقاط التخزين (أسلوب الدفع) مقابل سحب المخزون من النقاط التخزينية وفق قواعد محددة يمثل إستراتيجيتين أساسيتين في هذا المقام. كما أن المواقع المختارة للأصناف المختلفة في خط المنتجات في المصنع، أو المخازن الإقليمية أو الميدانية، أو إدارة مستويات المخزون يمثلون إستراتيجيات أخرى إضافية في هذا الصدد. ويلاحظ أن سياسة المنظمة المستخدمة سوف تؤثر على قرارات التخزين، وبالتالي يجب أن تؤخذ في عين الاعتبار الإستراتيجية اللوجستية.

- إستراتيجية النقل :

تشتمل قرارات النقل على نمط واسلوب للنقل. وحجم الأنشطة، ومسارات النقل، والجدول الزمني للنقل. إن هذه القرارات تتأثر في الواقع بالمخازن ومواقعها الجغرافية بالنسبة للعملاء والمصانع، والتي بالتالي تؤثر في موقع المخازن. كما أن مستويات المخزون تتأثر بقرارات النقل من خلال حجم الشحن. وهكذا فإن مستويات خدمة العملاء، تسهيلات الموقع، والمخزون، والنقل يمثلون جميعاً مجالات رئيسية للتخطيط اللوجستي، وذلك بسبب تأثير القرارات الخاصة بها على الربحية، والتدفق النقدي، والعائد على الاستثمارات للمنظمة.

إن كل مجال من هذه القرارات يتداخل مع الآخر، ومن ثم لا يجب التخطيط له بمعزل عن غيره، أو على الأقل القيام بتحقيق التوافق والتوازن بينها.

المطلب الرابع: التنظيم اللوجستي

إن تنظيم الأنشطة اللوجستية من شأنه أن يحدد خطوط السلطة والمسؤولية لضمان أن البضائع يجري تحريكها وفقا لما جرى التخطيط له. لهذا يعتبر وضع إدارة اللوجستيك ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة مطلباً ملحا لتحقيق التوازن بين العمليات اللوجستية وذلك لتحقيق أعلى مستوى من الفعالية والكفاءة.

أولا: أهمية التنظيم اللوجستي

إن كفاءة وفعالية النظام اللوجستي تعتبر جزءاً أساسياً من الإدارة الإستراتيجية للمنشأة، ومن الملاحظ أن معظم وظائف اللوجستيك تنتشر تقليدياً داخل التنظيم وفي مجموعاته متنوعة من الوظائف الرئيسية، مما يؤدي إلى تعارض أهداف هذه الوظائف مع بعضها البعض وذلك نتيجة التبعية المزدوجة. فعدم وجود هيكل تنظيمي يجمع بين أنشطة اللوجستيات تحت إدارة وسيطرة أحد أفراد الإدارة العليا معناه الفشل في تطبيق المفهوم المتكامل لإدارة نشاط اللوجستيات¹.

لقد ساعد تطور مدخل النظم على تقديم إطار تحليلي لدراسة أنشطة اللوجستيك، ويرجع ذلك إلى أن مدخل النظم لا يعتمد على التخصيص كأساس لتكوين الوظائف، وإنما يعتمد في تكوين هذه الأخيرة على تجميع الأنشطة ذات علاقات الارتباط القوية. ووفقاً لمدخل النظم فإن النظم المتكاملة تؤدي إلى مستويات أداء أعلى من تلك النظم التي تشمل أنشطة فرعية غير مترابطة ولكنها ذات طبيعة واحدة. ولقد ساهم هذا المدخل بشكل مباشر في حصر مختلف الأنشطة المرتبطة بعملية تدفق المواد والأجزاء والمنتجات المتاحة من وإلى المنظمة ووضعها داخل إطار إداري موحد وهو الإطار الخاص بإدارة اللوجستيك .

ثانياً : التطور التنظيمي لإدارة اللوجستيك

لقد عرف التنظيم اللوجستيكي في المؤسسة عدة مراحل وذلك حسب مرحل تطوه وهي تتمثل في:

المرحلة الأولى :

هي التي جري رصدها في أوائل السبعينات، في هذه المرحلة كان الهيكل التنظيمي تقليدياً والذي يتميز بانتشار وظائف اللوجستيك ما بين عدة وحدات تنظيمية، كما أنه لا وجود لبعض الأنشطة اللوجستية في الخارطة التنظيمية. وتعود طبيعة هذا الهيكل التنظيمي إلى خصائص تلك المرحلة والتي كانت مرحلة ظهور اللوجستيك كمفهوم إداري، كما أن تلك الفترة كان اللوجستيك مشتتاً بين وظائف المؤسسة . والشكل رقم يوضح الهيكل التقليدي لإدارة اللوجستيات حيث نلاحظ من الشكل أنه لا وجود لإدارة مستقلة.

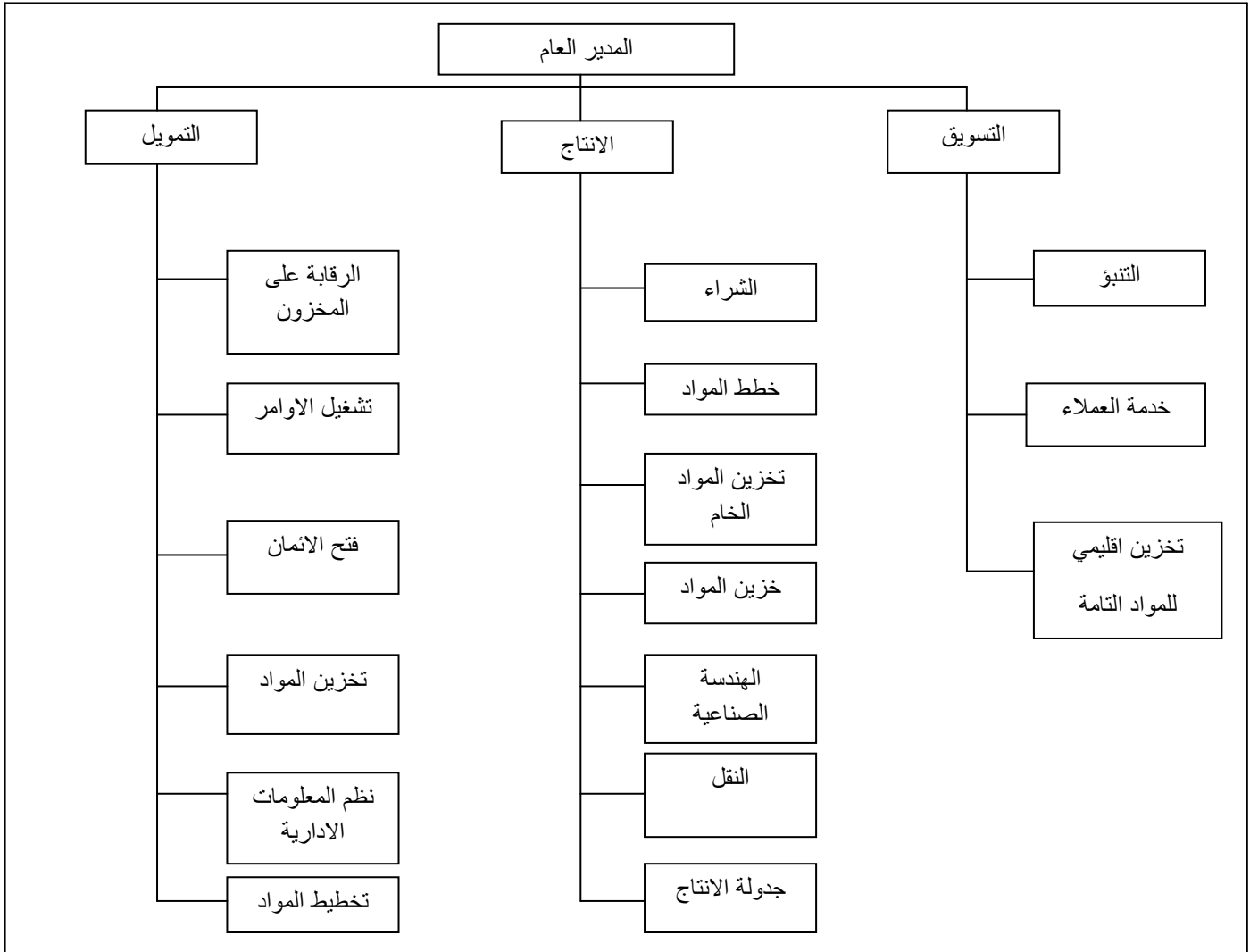
المرحلة الثانية:

تم في هذه المرحلة وضع مسئول تنفيذي كبير يتبع الإدارة العليا وعهد إليه بالمسؤولية عن الأنشطة اللوجستية، حيث تم لأول مر جمع إدارة المواد مع إدارة التوزيع المادي تحت إدارة واحدة. ولقد تصدرت شركات عملاقة مثل كوداك وويرلبول مسيرة إحداث هذا النوع من التعديل الرسي في الهيكل التنظيمي . ومع ذلك في عام 1985 ظلت معظم الشركات الكبرى عالقة في المرحلة الكبرى او تخطت المرحلة الثانية قفزا الى المرحلة الثالثة مباشرة

المرحلة الثالثة:

وهي مرحلة إدارة سلسلة الإمداد أو ما تسمى باللوجستيك المشترك، تتضمن هذه المرحلة الدمج الكامل للأنشطة اللوجستية .وتعطي أهمية كبيرة لإدارة اللوجستيك داخل الهيكل التنظيمي للمؤسسة كما هي موضحة في الشكل التالي:

شكل رقم 6 الهيكل التنظيمي التقليدي للوجستيك.



المبحث الثاني: أنشطة الإمداد والتكنولوجيات الحديثة المطلب الأول : التكنولوجيات الحديثة للإمداد

طريقة الوقت المناسب: JIT

وهي طريقة امدادية ترافق إدارة الإمداد حيث تقوم على مبدأ الإنتاج والتموين والتوزيع في الوقت المناسب. ¹ فهذه الطريقة تقوم بتموين الزبون بحجم السلع التي يطلبها، في الوقت الذي يريده، وفي المكان المناسب، وبال جودة و النوعية النموذجية و خاصة بالتكلفة المناسبة.

JIT هي أسلوب لتسيير العمليات المتكاملة تزامنا مع نشاطات السلسلة الامدادية، ومن أهدافها 2

- انخفاض في المخزون ووقت وصول المنتج بما يساوي 90%

- انخفاض تكاليف العمالة بنسبة 10% إلى 30%

- انخفاض تكاليف الإعداد بنسبة 75%

- تحسين الجودة بحوالي 75% إلى 90%

- تقليص احتياجات الموقع بنسبة 30% إلى 50%.

طريقة 6σ وهي طريقة إقوم على أساس تحسين عملية التسليم و تقليص دورة الإنتاج.

طريقة SMED وهي طريقة تنظيم تبحث بطريقة منسقة في وقت أو أوقات التسليم.

طريقة poka-Yoke: وهو نظام يتمثل دوره في التحذير قبل حدوث الأخطاء في العملية الإنتاجية. ج-

طريقة KANBAN: وهي طريقة تنظيم التدفقات الأساسية من اجل الإنتاج حسب الطلب الصادر من

الزبون.

المطلب الثاني: أنشطة الامداد

تتكون وظيفة الإمداد من أنشطة رئيسية و أخرى مكملة أو داعمة.

أولا: الأنشطة الرئيسية:

تتمثل الأنشطة الرئيسية لوظيفة الإمداد في خدمة العملاء التي تمثل أساس تنافسية المؤسسات و

مركز اهتمامها على المدى الطويل، ووظيفة النقل التي تعتبر عصب محتوى الإمداد والتي لا يمكن فصل

مضمونها عن الإمداد، ووظيفة التخزين التي تمثل حلقة الوصل بين مدخلات و مخرجات المؤسسة،

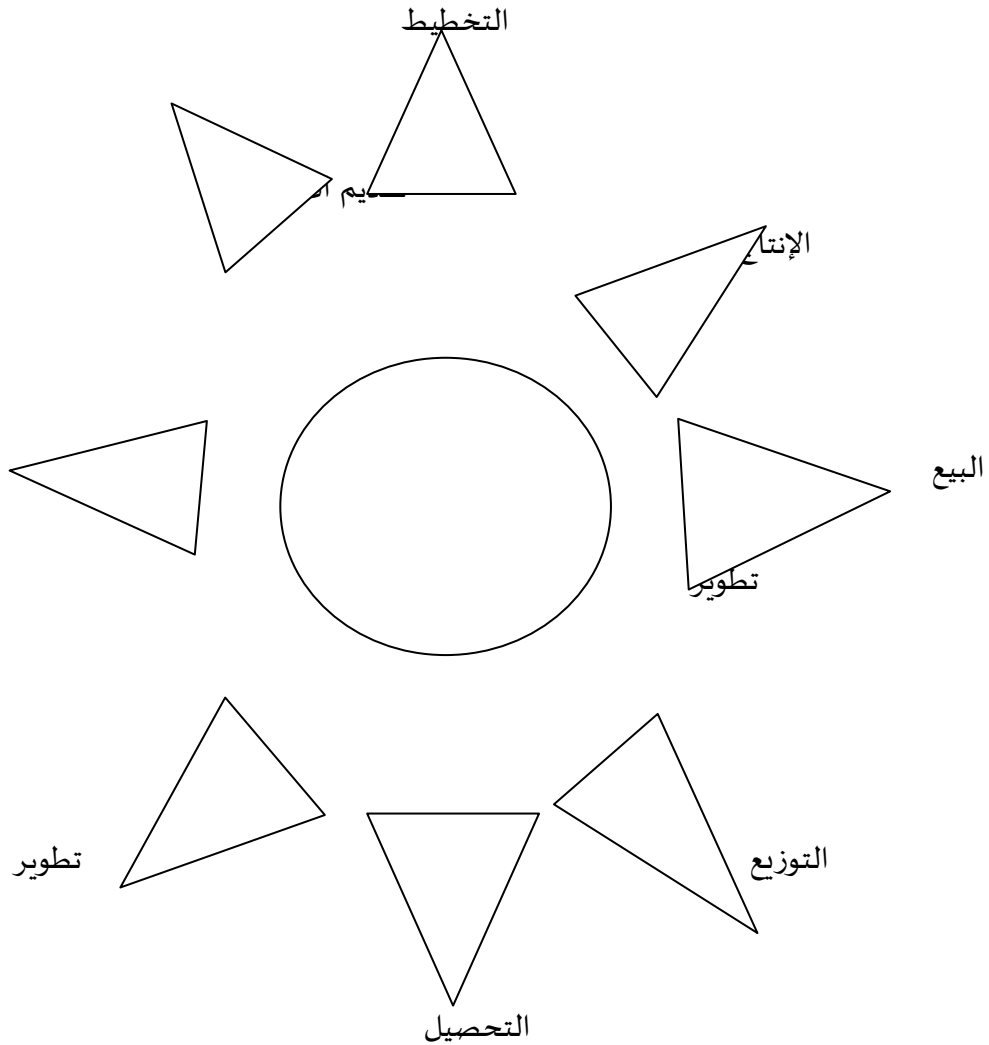
نظم الإمداد المعلوماتية التي تسهل عملية انسيابية المعلومات و تدفقها في كل الاتجاهات.

1) خدمة العميل :

تعتبر خدمة العملاء الوظيفة الرئيسية الأولى التي تهتم بها المؤسسة، وان أي تخطيط للوظائف الأخرى يكون مبنيا على متطلبات هذه الوظيفة التي بدورها تحتاج إلى دراسة رغبات وتطلعات العملاء حتى تتمكن من العمل بشكل جيد .

فالمؤسسة نقوم بدراسة الاستراتيجيات والتكنولوجيات من اجل تقديم أحسن العروض المتوقعة للعميل، فمن الصعب بناء علاقات جيدة مع الزبون دون القيام بدراسات فعالة لمتطلباتها واحتياجاتها وبأقل تكلفة، وتعتبر هذه الوظيفة علاقة وصل بين جميع الوظائف بالمؤسسة كما يبين الشكل الموالي:

شكل: 7- العميل هو حلقة وصل بين باقي الوظائف



المصدر: اتش بالو، مرجع سابق، ص 109. تحصيل

يوضح الشكل أعلاه أن خدمة العميل هي خدمة جوهرية تحتاج إليها المؤسسة في تحديد متطلباتها للعميل بشكل جيد وتحتاج المؤسسة في تحديدها لمتطلبات العميل إلى الفهم الجيد له و

تفسير ما يريده أو بمفهوم آخر ماله قيمة لديه، وتحديد ممثله في اتخاذ قرار الشراء، ومن ثم يتم البحث في احتياجات ومتطلبات العملاء، وذلك بتوفير السرعة والاعتمادية في المنتجات والخدمات المقدمة، بداية من طلب الشراء إلى غاية توصيل المنتج إلى العميل وفي بعض الأحيان تستمر بخدمة المعدات والصيانة وغيرها من الدعم الفني

وفي دراسة قام بها المجلس الوطني لإدارة التوزيع، تم تحديد عناصر خدمة العميل تبعاً لتوقيت التعامل بين المورد والعميل وبين الشكل الموالي هذه العناصر مصنفة إلى:

ما قبل التعامل، أثناء التعامل، ما بعد التعامل. كما يوضحه الشكل
الشكل رقم: 8- عناصر خدمة العميل



المصدر: أتش بالو مرجع سابق ص 111

يلاحظ من الشكل السابق أن عناصر ما قبل التعامل تصنع مناخاً جيداً لخدمة العميل من خلال مختلف الأنشطة التي تقوم المؤسسة بدراستها لجلب الزبائن، إما عناصر أثناء التعامل فهي تمثل

عناصر كسب الزبون، إما عناصر ما بعد التعامل فهي تمثل عناصر ما بعد العملية لدعم المنتج عند الاستخدام، وهذا بغرض حماية العميل من المنتجات المعيبة
فان قامت المؤسسة بإشباع رغبات العميل وتكريس ولائه لها بالشكل الذي يعود بالفائدة على المؤسسة والعميل معاً، فان الضرورة تقتضي إعطاء ثقل أهمية مختلف عناصر التعامل التي تم التطرق لها سابقاً.1

(2) النقل

لقد اختلفت الآراء حول ما إذا كان النقل نشاطاً اقتصادياً صناعياً (إنتاجياً) أم انه نشاط خدماتي

وترجع أسباب هذا التساؤل إلى أن النقل له سمات خاصة تجعله يختلف عن باقي الصناعات الأخرى والنقل هو اختيار الوسيلة الملائمة وتحديد مسارها وإعداد جدولتها ومتابعة الاختلافات التي تتعلق بعروض النقل، وتعتبر تكلفة النقل من أهم عناصر التكاليف في المؤسسة للتعامل مع الموردين أو مع الزبائن فهي تؤثر بشكل مباشر على قرارات البيع والشراء التي تقوم بها المؤسسة. لهذا يجب على المؤسسة إن تختار نمط النقل الذي يساعد على تحقيق الجودة في التسليم وتخفيض تكلفة النقل وذلك عن طريق التفاوض مع مؤسسات النقل للحوّل على أحسن العروض، والاختيار بين امتلاك وسائل النقل أو استئجارها، كما يوضح الجدول الموالي

يمثل الجدول رقم : 1- معايير المفاضلة بين وسائل النقل المتاحة للمؤسسة

أسس المقارنة						
وسائل النقل	السرعة	التكلفة	الاعتمادية	التوافر	الإمكانيات	الأمان
النقل الجوي	1	1	4	2	4	4
الشاحنات	2	2	2	1	3	5
السكك الحديدية	3	3	3	3	2	3
النقل البحري	4	4	5	4	1	2
الأنابيب	5	5	1	5	5	1

المصدر: احمد شاكرا العسكري و خليل إبراهيم الكنعاني، التوزيع : مدخل لوجستي دولي، عمان، دار وائل للنشر، 2004 ص 147.

يمثل الرقم 1 في الجدول السابق أقصى قيمة لمستوى الخدمة والرقم 5 يمثل أدنى قيمة وعلى هذا الأساس يتم المفاضلة بين الخيارات المقدمة للمؤسسة، وقد تقدم مؤسسة النقل خدمات إضافية كخدمة تحويل وجهة الشحنة أثناء سيرها في حالة وجود ظروف طارئة أو إمكانية تفرغ الشحنة أثناء خط سيرها لتخزينها أو إجراء بعض العمليات الصناعية عليها وتغليفها ثم إعادة شحنها كما قد تقدم مؤسسة النقل خدمة تجميع السلع في الحاويات

دور النقل في اللوجستيك:

يتمثل دور النقل في الإمداد فيما يلي:

- النقل يسمح بسرّيان البضائع بين مختلف النقاط الثابتة ويتيح معبراً للفجوة بين البائع والمشتري
- اختيار متعهد النقل يحدد كفاءة تشغيل سلسلة الإمداد والموقف التنافسي للشركة والطلب على المنتج في السوق
- النقل يضيف قيمة بتوفير فائدة الزمان والمكان من خلال نقل البضائع للمكان المطلوب وفي الزمن المطلوب

- تتطلب العمليات في مناخ السوق العالمي مزيدا من الوقت اللازم للنقل وكلما اتسع الفجوة بين البائع والمشتري ارتفعت تكاليف النقل والتخزين
 - النقل يؤثر على تكاليف المخزون وتكاليف نفاذ المخزون وأيضا على تكاليف التشغيل للمنشآت
 - تتم المفاضلة بين تكاليف خدمة النقل والتكاليف الأخرى حيث أن النقل السريع يعنى وجود مخزون أقل، وحجم أقل للمخازن ومتطلبات أقل للتغليف
- (3) التخزين

يعتبر التخزين من الوظائف الحيوية للكثير من المؤسسات، ذلك لأنه يؤثر تأثيرا كبيرا و مباشرة على العمليات الإنتاجية إذ انه يوفر مستلزمات الإنتاج من خدمات أو مواد أو قطع غيار أو معدات ، كما أن لهذه الوظيفة تأثيرها على النشاط التسويقي، لان التخزين يختص باستقبال و المحافظة على السلع النهائية لحين الحاجة إليها .

تتمثل أهمية وظيفة التخزين في مايلي:1

-- أهمية اقتصادية:

و تتمثل في تحرير الطلبات ما يسمح بتخفيض تكاليف النقل ، فا التخزين هو الحماية ضد صدمات الطلبات التي يجب أن تحول إلى الإنتاج والى السوق.

- أهمية مالية:

فقانون المخازن يسمح باستمرارية ثبات الأسعار للمواد الأولية ، في حالة ارتفاع الأسعار للمؤسسة .

- أهمية تقنية:

تتمثل في تحسين نوعية المنتجات و اكتساب المنتج للجودة المطلوبة

- أهمية تسويقية:

و ذلك بوضع حد للمشاكل الناتجة عن التأخر في تسليم المنتجات للزبائن. ويختلف الهيكل التنظيمي لوظيفة التخزين من مؤسسة لأخرى وذلك حسب نوعية النشاط، لكن يمكن أن تتفق في الأنشطة التالية:الإسلام، الترميز، الحماية والأمن، المناولة، الرقابة، السجلات و المخازن2

- قسم الترميز:

و مهمته تحديد و تثبيت مواصفات المخزون، و إعطاء رموز معينة لتسهيل عملية الوصول إلى أي صنف عند الحاجة إليه، و من أهم الطرق المستخدمة في الترميز الترميز السلعي الدولي كود بار الذي تم اعتماده عام 1970، إذ تم تشكيل لجنة من المنتخبين و الموزعين الأمريكيين لنقوم باختيار رمز سلعي دولي لجميع السلع ، فعند خروج أو دخول السلعة مخازن المؤسسة يمرر هذا الترميز على مكشاف سكانير اين يتم قراءة نوع السلعة و سعرها ، و بالتالي تكون المؤسسة على علم تام بعدد الوحدات الموجودة بالمخزن و عدد الوحدات المباعة1

- قسم الحماية و الأمن:

و مهمته وضع خطة لترتيب المخزون في الأماكن المناسبة، والعمل على توفير شروط حماية المخزون من التلغ أو السرقة

- قسم المناولة:

و مهمته نقل المواد و المستلزمات داخل المخازن و إيصالها إلى جهات الاستخدام.1

- قسم الرقابة :

و مهمته الحفاظ على كافة السجلات الخاصة بعمليات التخزين

- قسم المخازن :

فالمخزن هو المكان الذي يتم فيه تخزين المواد و المستلزمات ، و يختلف عدد المخازن من مؤسسة إلى أخرى ، و ذلك حسب نوعية المستلزمات و تنوعها،

يمكن تمييز الأنواع التالية من المخازن :2

* مستودعات التخزين و التي تتواجد داخل المؤسسات ، حيث تقوم المؤسسة بتخزين المادة الأولية ، المواد نصف المصنعة و المواد المصنعة فيه

مستودعات التخزين للمواد ذات خصوصية كالمواد الكيميائية، النفط ، المواد الزراعية *

* الأرضيات الامدادية: موقع مهياً يضم المعدات بما في ذلك المرافق والاتصالات الخاصة بشبكات البنية التحتية. فأرضية اللوجستك هي المركز الذي ينظم تدفق السلع و المعلومات

التجميع و التفكيك :

* جمع المنتج في رزم

* إدارة المخزون و المخازن؛

* التعبئة و التفلفد؛

* وضع العلامات على المنتج

* تحضير الطلبات؛

عدد كبير من المهام ذات الصلة بإدارة المعلومات (إدارة المخزون ، ...).

طريقة مراقبة المخزون:

1 طريقة 20/80

استناداً إلى طريقة (قانون باريتو) أي 20 بالمئة من الأسباب تولد 80 بالمئة من النتائج

ABC 2 طريقة

تستند مبادئ هذه الطريقة إلى الطريقة السابقة لكن يتمثل الاختلاف في أن المنتجات مصنفة إلى ثلاثة أنواع نظراً لطبيعة قيمتها إذ تكون هناك أولويات لهذه الأصناف ، فالصنف الأول يمثل الصنف الذي

يكون 20 بالمائة من الأسباب التي ينتج عنه 80 بالمائة من القيم، أما الصنف الثاني فهو الصنف الأقل أولوية لأنه يكون 40 المائة من الأسباب ينتج عنه 50 بالمائة من النتائج مثلا، أما الصنف الثالث فهو الصنف الذي يكون 70 بالمائة من الأسباب ينتج عنه 20 بالمائة من النتائج.

: 3 طريقة ويلسن

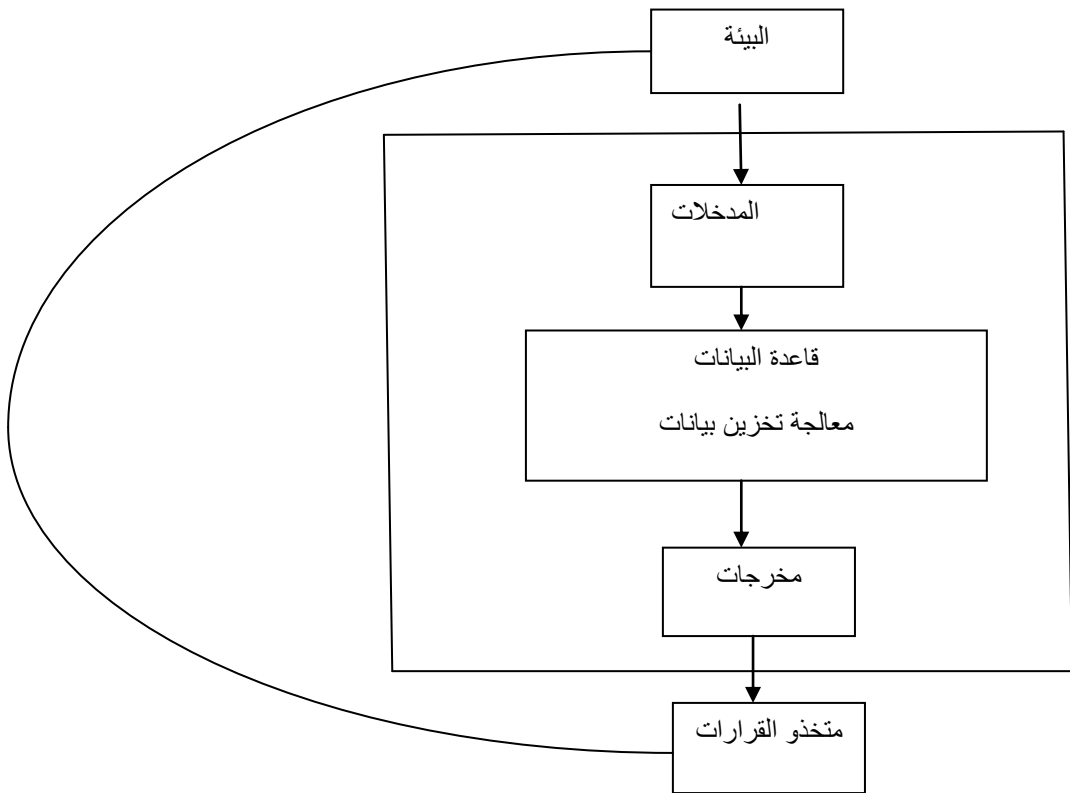
يركز هذا النوع على المخازن التي تحتفظ بالمخزون الموجه للتوزيع (منتجات تامة ، او نصف تامة) ويقوم أساسا على التنسيق بين الطلبات الواردة إلى المؤسسة و المخزون الأدنى لتلبية هذه الطلبات

3 نظم الإمداد المعلوماتية

تعرف نظم الإمداد المعلوماتية على أنها مجموعة من المكونات أو العناصر المترابطة و المتفاعلة فيما بينها، التي تتولى مهام جمع، استرجاع، تشغيل، تخزين و توزيع المعلومات اللازمة لدعم عمليات اتخاذ القرار و التنسيق و الرقابة في المؤسسة . 1

يتكون هذا النظام من ثلاثة أجزاء أساسية هي المدخلات قاعدة البيانات ومعالجتها المخرجات كما يوضح الشكل

الشكل رقم 9 نظام المعلومات الامدادية



المصدر عبد الرحمن ادريس مرجع سابق ص104

يوضح الشكل أن نظام الإمداد المعلوماتي يسهل عملية انسيابية العمليات بداية من البيئة الخارجية للمؤسسة وصولا إلى متخذي القرارات بالمؤسسة

تشكل نظم الإمداد المعلوماتية 50 بالمائة من مجموع المعلومات التي تستخدمها المؤسسة، لأن الإمداد قبل أن يكون نظام تسيير فيزيائي، فهو نظام تسيير معلوماتي. ومن أهم الأنظمة المستخدمة ما يلي :

1 نظام تبادل المعطيات المعلوماتية:

وهو ذلك النظام الذي تستخدمه المؤسسة مع متعاملها التجاريين مثل الموردين، الناقلين، الزبائن...1

2 نظام تخطيط موارد المؤسسة :

هو عبارة عن نظام تصنعه المؤسسة من اجل الاستجابة الفعالة لمتطلبات السوق و ضمان الالتصاق به، وهو مرتبط بجميع العمليات التي نقوم بها المؤسسة كالتقليص من الانقطاعات في المخزون كما على تحسين الوفاء بوعود التسليم للزبائن.

3 نظام تخطيط الإنتاج :

وهو نظام يبحث في كيفية تسيير الإنتاج المتكامل، كما توجد العديد من الأنظمة الامدادية التي تستخدمها المؤسسة من اجل تسهيل انسيابية المعلومات من الأسفل إلى الأعلى و العكس

ثانيا: الأنشطة الداعمة:

بعد التعرف على الأنشطة الأساسية لوظيفة الإمداد سيتم الانتقال إلى الأنشطة الداعمة التي تكمل عملها، ويمكن حصرها في التنبؤ، الشراء ، التعبئة و التغليف

التنبؤ بالطلب :

تعتمد معظم القرارات الإدارية في المنشأة على التنبؤ بالمستقبل بشكل مباشر أو غير مباشر، فلا تستطيع أي مؤسسة منشأة تجاهل أسعار الفائدة والتغير فيها في المستقبل أو تجاهل العمالة وتوعدتها أو تجاهل اتجاه الطلب على منتجات الشركة، وهذا الأخير يؤثر في قرارات الإنتاج والشراء والنقل والتخزين

ويمكن تعريف التنبؤ على أنه فن وعلم التوقع بالأحداث المستقبلية، وهو فن لأن القدرة والحدس والحكم الإداري له دور في التنبؤ.1

وتتمثل أهمية التنبؤ بالمتطلبات اللوجستية فيما يلي: 2

* يعتبر التنبؤ أساسا لعملية التخطيط لجميع أوجه نشاط المنظمة؛

* مهم للكثير من القرارات التسويقية؛

* يعتبر التنبؤ الأساس الذي يمكن للمنظمة من خلاله إعداد موازنتها التقديرية، وبالتالي

تقدير حجم الأرباح المحققة والتكاليف المتعلقة بتحقيق هذا الربح؛

* يعتبر التنبؤ أساسا للرقابة وتقييم الأداء

وهناك العديد من الطرق والأساليب التي يمكن من خلالها التنبؤ، وقد تختلف منظمات الخدمة والإنتاجية في استخدام هذه الطرق والأساليب وفقا لظروفها وطبيعة عملها ونوعية منتجاتها، وهناك طرق نوعية وتمثل في: آراء وتقديرات المديرين، آراء القوى البيعية، مسوحات الزبائن وبحوث السوق، طريقة دلفي (آراء الخبراء) والسيناريوهات. أما الطرق الكمية فتتمثل في: الطريقة الحسابية البسيطة، السلاسل الزمنية، طريقة المربعات الصغرى أو الانحدار البسيط،... الخ. 1

وظيفة الشراء:

تعرف وظيفة الشراء على أنها الوظيفة المسؤولة عن توفير احتياجات المؤسسة من المواد والتجهيزات وفقا لسياسة محددة وواضحة بما يخدم نشاطات المؤسسة للوصول إلى الأهداف المرسومة. 2 وتمثل أهميتها في المفاصلة بين البدائل المتعددة واختيار أحسنها. أما أهدافها فتتمثل بصفة عامة في ضمان التدفق السريع والمستمر للاحتياجات لتجنب الاختناقات في الإنتاج، والشراء بحكمه في ظل التنافسية، وذلك من حيث السعر المناسب والجودة المناسبة والوقت والكمية المناسبة.

أهداف الشراء:

يمكن النظر إلى أهداف إدارة المشتريات من خلال ثلاث مستويات

* المستوى الإداري

الالتزامات الخمسة أو الحقوق الخمسة وهي الحصول على احتياجات المنظمة من المواد والأجزاء والمعدات : الجودة المناسبة، الكمية المناسبة، السعر المناسب، الوقت المناسب ومصدر التوريد المناسب

* المستوى التشغيلي أو الوظيفي:

التدفق المنتظم للمواد والخدمات، الشراء بحكمة، تحقيق الشراء التنافسي، الحد من تكلفة المخزون، تنمية مصادر جديدة وفعالة وتنمية علاقات طيبة مع الموردين

* المستوى التفصيلي:

سياسات الشراء، اختيار الموردين وإرساء التعاقد، مراجعة مواصفات المواد طلبات الشراء، السياسات بشأن المناقصات العامة

وظيفة المناولة:

تشير عملية المناولة إلى تحريك ونقل مختلف المنتجات من موقع لأخر، 1 استجابة لأحد أوامر التشغيل الصادرة من إدارة التوزيع أو إدارة أو إدارة المواد والمشتريات ، أو الإنتاج أيضا، تمثل مناولة المواد نشاطا يشتمل عمالة مكثفة، لأن معظم أعمال المناولة للمواد بالعالم أجمع تجري يدويا أو على أحسن الأحوال شبه آلية. وكان جون وايت قد اقترح أن تصميم مناولة المواد قد اجتاز خمس مراحل تطوير،

وبالنسبة لـ وايت فإن الأبعاد الرئيسية لمناولة المواد هي: التحريك، التخزين و السيطرة على المواد أي أن المناولة تعني عمليات الشحن والتفريغ والتخزين، 2 يمكن تصنيف معدات المناولة إلى خمس مجموعات وذلك كما يلي:
جدول رقم 2: معدات المناولة

المجموعة	امثلة
1-1 معدات يدوية	العربات اليدوية
2 معدات ذات قوة محرك	الرافعات الشوكية ذات القوة المحركة
3 معدات الية ذات تحكم بالحاسب	العربات الالية الموجهة
1-2 معدات متحركة	الرافعات الشوكية
2 معدات ثابتة في موقعها	سيور النقل
3 1 معدات مثبتة على الأرضية	سير نقل ذو مدحرجات
2 معدات معلقة	ونش معلق ذو خطاف
4 1 معدات ذات مسار ثابت	سيور النقل
2 معدات ذات مسار قابل للبرمجة	العربات الالية الموجهة
5 1 معدات لنقل احمال او قطع مفردة	الرافعات الشوكية
2 معدات ذات احمال مستمرة	سير النقل او انايبب الثقيل

المصدر: الصفحة الالكترونية لنظم التصنيع

التعبئة والتغليف

توضع معظم المنتجات والأجزاء عادة في عبوات مختلفة الشكل بغرض زيادة كفاءة عملية المناولة، ويساعد الغلاف على حماية البضائع من التلف، كما يساعد أيضا على سهولة المناولة، والحركة والتغليف يحدد شكل نظام النقل والتخزين في ضوء وزن وحجم ودرجة تحمل الغلاف، لذلك لا بد من تصميم الغلاف بحيث يجمع بين الكفاءة الفنية والاعتبارات العملية في نفس الوقت. 1 إن التغليف بغرض الحماية يعتبر تكلفة إضافية على شكل: تكاليف نقل وتخزين أقل وشكاوي أقل من تلف المنتجات، والعاملون في الإمداد مسئولون عن تحقيق التوازن بين تكاليف النقل وتكاليف التخزين عند العمل مع الإنتاج والتسويق ولا بد من مراجعة تغليف المنتجات من وجهة نظر التسويق، الإنتاج، الشؤون القانونية، المخازن، والنقل...

أهداف التغليف:

تتعد نواحي الأهمية الإستراتيجية للتعبئة والتعليق، حيث تمتد منافعه لتصل إلى كل من المنتج والوسيط والمستهلك ونظام التوزيع المادي، ويسعى التغليف لتحقيق الأهداف التالية:
بالنسبة للمنتج: يساعد تغليف السلعة على:

- حمايتها من التلف والكسر أو فقدان الخواص الرئيسية

تحقيق الوفورات الناتجة عن احتمالات الكسر أو التلف أو فقدان الخواص من حالة عدم استخدام الغلاف، وكذلك الناتجة عن التعويضات التي قد يدفعها المنتج للمشتري في هذه الحالات

- تحقيق السهولة في المناولة أو التداول أو الاستعمال
- الترويج للسلعة

بالنسبة للوسيط: تغليف السلعة يساعد على:

تذليل العادم الذي يحقق نتيجة الكسر أو التلف السلعي، تحقيق سهولة الحمل والعرض داخل المتجر، لفت نظر المستهلك للسلعة من وجهة نظر المستهلك:

سهولة التعرف على السلعة، سهولة تداولها واستعمالها

أما بالنسبة لأثر التعبئة والتغليف على كفاءة النظام الامدادى، فيتحقق من خلال تأثير تغليف السلعة على عمليات المناولة والتخزين والنقل، فالتغليف يجبرنا على اختيار معدات مناولة ووسائل نقل تتلاءم مع طبيعة السلعة المغلفة، كذلك يؤثر على عملية التخزين وكيفية وضعها وتصنيفها في المخازن

المطلب الثالث: تقييم أداء الشركات

يتزايد الاهتمام في الوقت الحاضر بموضوع الأداء وبمدى فعالية وكفاءة المنظمات في القيام بوظائفها وتحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها

أولاً: أداء الشركات:

إن المنظمات الربحية أو خدمية. تركز على إدارة الموارد البشرية واستغلال الفرص المتاحة والطاقات المتوافرة، من أجل تقديم الخدمات بسرعة وجودة عاليتين، حتى تتمكن المنظمات من الاستجابة لاحتياجات وتوقعات العملاء بصورة تضمن لها الوصول إلى أهدافها من خلال رفع مستوى الأداء لتضمن لها الاستمرارية والنمو والتطور.

تعتبر كمية الإنتاج ونوعيته من المؤشرات الهامة التي تبين مستوى الأداء في منظمات الأعمال، إن هذه المؤسسات وجدت لتقدم منتجات محددة لإشباع حاجات، أو إنتاج سلع محددة لتحقيق مصلحة عامة، من الطبيعي أن المستوى الكمي (حجم الإنتاج) والمستوى النوعي (جودة الإنتاج) وفقاً للمعايير والمواصفات المحددة سلفاً، هو انعكاس لمدى نجاح المنظمات وقدرتها على تحمل المسؤوليات الملقاة على عاتقها، ويتضمن ذلك التقيد بالبرامج الزمنية للإنتاج والتكاليف المقدرة له

يقصد بمفهوم الأداء المخرجات والأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها عن طريق العاملين فيها، ولذلك فهو مفهوم يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها عن طريق مهام وواجبات يقوم بها العاملون في تلك المنظمات

وعرف كذلك بأنه: درجة انجاز وإتمام المهمات المكونة لوظيفة الفرد، ويمثل الكيفية التي يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة.

وأيضاً عرفه بأنه: المسؤوليات والواجبات والأنشطة والمهام التي يتكون منها عمل الفرد الذي يجب عليه القيام به على الوجه المطلوب في ضوء معدلات باستطاعة العامل الكفاء المدرب القيام بها يتضمن الأداء كلا من الأسلوب والكيفية والزمن المستغرق في إنجاز الأعمال، بالإضافة إلى النتائج الكمية والنوعية والسلوك المتبع أثناء العمل (الطيان، 2000، ص46).

كما يشير إلى أداء إلى درجة تحقيق وإتمام المهمات المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة.

ويعرف الأداء بأنه تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها، ويعني النتائج التي يحققها الموظف في المنظمة. وأن الأداء ينتج عن تفاعل العوامل التالية:

- 1 العوامل البيئية وتشمل (ظروف العمل والمعدات والمواد والتعليم والإشراف، بالإضافة إلى السياسات وتصميم المنظمة والتدريب
- 2 الإمكانيات أو القدرة على أداء العمل.
- 3 إدراك الدور أو المهمة.
- 4 الدافعية الفردية.

ومن خلال تفاعل هذه العوامل فيما بينها يتحدد مستوى الأداء، بالإضافة إلى توافر الدافعية الفردية لكل فرد ومدى قوة أو ضعف هذه الدافعية، وتهيئة المناخ البيئي للعمل وتوافر الإمكانيات لإنجاز العمل، ولتحقيق مستوى مقبول من الأداء فلا بد من وجود حد أدنى من الإنجاز، لذلك فإنه لا يكفي أن يكون الأفراد قادرين على العمل وإنما الأهم هو أن تتوافر لديهم الرغبة في العمل، وهذه الرغبة تتوافر عن طريق تحفيزهم على الأداء الجيد الفعال وبحسب النموذج الذي قدمه (القيوتي، 2006، ص 231) لتحليل وتفسير أداء الأفراد فإنه يرى أن الأداء الفعال هو نتاج عوامل متداخلة مثل:

- كفاية الموظف والمهارات والقدرات التي يتميز بها
- البيئة التنظيمية الداخلية للمنظمة، مثل الهيكل التنظيمي، وخطوط السلطة والمسؤولية، ونظام الحوافز والترقيات، ونظام الاتصالات
- متطلبات العمل، كالواجبات والمسؤوليات والتوقعات المطلوبة من الموظفين، وطرق وأساليب وأدوات العمل المستخدمة في المنظمة
- البيئة الخارجية والمؤثرات الخارجية التي تؤثر على المنظمة

أما رضا الزبون، فيقاس بالقيمة الكلية للمنتج من وجهة نظر الزبون، وتطابق المنتجات مع المواصفات المعيارية التي طلبت من جانب الزبائن، وفهم حاجات الزبون ورغباته، والمحافظة على ولائه. وقد أدركت الشركات أن رضا الزبائن عنصر مهم يربط بين الشركات وأدائها المالي، فالشركات التي تطور علاقات جيدة مع الزبائن وتركز على استجابة فاعلة لطلبات الزبائن، تحصل على موقع

متميز وأداء مالي متفوق، لأن خلق حالة من الولاء عند الزبائن تجاه الشركة يجعلهم مشتبعين من أجل دفع سعر أعلى للمنتجات ذات الجودة العالية
إذ تعتمد سلسلة التوريد على احترام الزبون وتنظر إليه على أنه شريك للشركة، انطلاقاً من أن الزبون يقود الشركة . وقد حققت الشركات التي انطلقت من فكرة أن الزبون يدير الشركة منافع عديدة مثل: تقليل كلفة الاحتفاظ بالمخزون، وتقليل وقت الاستجابة لطلبات الزبائن، إلى جانب تحسين مستوى رضا الزبون، وزيادة الحصة السوقية. فكلما كانت سلسلة التوريد مرنة، كان هناك تحسن في الأداء السوقي والمالي للشركة، وزيادة في مستوى رضا الزبائن، وتحسن في مستوى الاستجابة لطلبات الزبائن، وكفاءة في الدخول إلى الأسواق الجديدة، وسرعة في الاستجابة للمنافسين الجدد(2009 , بنسو).

ثانياً: تقييم أداء الشركات:

يعد تقييم الأداء للشركات والذي يتم عن طريق قياس الربحية والحصة السوقية تحصيلاً مالياً، والذي وضحه (مطر، 2006، ص3) بأنه عملية يتم من خلالها استكشاف أو اشتقاق مجموعة من المؤشرات الكمية والنوعية حول نشاط المشروع الاقتصادي التي تسهم في تحديد أهمية وخواص الأنشطة التشغيلية والمالية للمشروع. وذلك من خلال معلومات تستخرج من القوائم المالية ومصادر أخرى كي يتم استخدام هذه المؤشرات بعد ذلك في تقييم أداء الشركة واتخاذ القرارات ويضيف (مطر، 2006، ص19) بأن هناك مدخلين للتحليل المالي، هما المدخل الكمي بناء على ربحية الشركات ونمو حصتها السوقية. ، والمدخل الثاني هو المدخل النوعي وتعتبر عملية تقييم الأداء إحدى العمليات الأساسية المطلوبة على جميع المستويات الإدارية في الشركة للتحقق من إنجاز الخطط الموضوعية. وتقوم عملية التقييم على مقارنة الأداء الفعلي بالنتائج والأهداف المطلوب تحقيقها ثم توفير التغذية العكسية للإدارة العليا التي بدورها تقوم بتقييم النتائج واتخاذ القرارات لتصحيح المسارات والانحرافات الخاطئة.

ويرى (جواد، 2010، ص353) أن قياس الأداء يمثل أحد الأنشطة الهامة في مجال تقييم الإستراتيجية والتي تشمل مقارنة النتائج بالمعايير المحددة مسبقاً وتحليل الانحرافات إن وجدت حتى يمكن من خلاله إجراء التصحيحات اللازمة. والأخذ بعين الاعتبار درجة التباين بين الأداء الفعلي والأداء المطلوب المسموح ليظل الأداء ضمن درجة من الملاءمة مع الخطة الأصلية لتعتبر مقبولة طالما أنها لا تتعدى الحدود المتفق عليها

وينظر إلى عملية تقييم الأداء على أنها جزء من عملية الرقابة باعتبارها عملية توجيه لأنشطة الشركة وصولاً لتحقيق أهدافها، كما أن تقييم الأداء يعد استقراء لدلالات ومؤشرات يتم في ضوءها اتخاذ قرارات، تحدد مسارات الأنشطة في حالة انحرافها أو تأكيد المسارات التي يكون سيرها في الاتجاه الصحيح لإنجاز وتحقيق الأهداف المرغوبة. فعملية تقييم الأداء عملية لاحقة لعملية اتخاذ القرارات، الهدف منها فحص مركز الشركة المالي والاقتصادي في وقت معين وذلك باستخدام أسلوب التحليل

المالي والمراجعة الإدارية. لذلك فإن تقييم الأداء يعبر عن نشاط الشركة الاقتصادي ويرتبط في العادة
بنهاية السنة المالية (عبد المحسن، 2010، ص3-4

وتشير (العارف، 2005، ص409) في هذا المجال إلى أن المعيار المستخدم في الأداء ينبغي أن يكون قابلاً للقياس وأن المعايير التي تتنبأ بالنتائج قد تكون أكثر أهمية من تلك التي توضح الوضع الحالي. وتعتمد عملية التقييم على معايير كمية ونوعية يتوقف اختيارها على حجم الشركة وطبيعة عملها وفلسفة إدارتها واستراتيجياتها المتبعة. وتشير أيضاً إلى أن المعايير الكمية الشائعة الاستخدام في مجال تقييم الأداء هي النسب المالية التي يستخدمها الإستراتيجيون في مقارنة أداء الشركة، مثل العائد على الاستثمار والمبيعات ونمو الأصول وإيرادات السهم وغيرها من النسب المالية، وقد اتخذت هذه الدراسة متغيري الربحية والحصة السوقية، إذ إن الأول يندرج ضمن الأهداف المالية للشركات بينما الآخر يدخل ضمن الأهداف الإستراتيجية، وقد أشار إلى ذلك (المرسي وآخرون، 2002، ص128) ويبينه الجدول التالي

نموذج مقارنة للأهداف المالية والإستراتيجية

الأهداف المالية	الأهداف الإستراتيجية
نمو العائد على الاستثمار	زيادة الحصة التسويقية
نمو المبيعات	تحسين القدرة التنافسية
زيادة الربحية	سرعة تقديم المنتجات الجديدة
زيادة العائد على حق الملكية	تحسين جودة المنتجات
زيادة القيمة المضافة	تحسين الصورة الذهنية للشركة
زيادة القيمة السوقية لأسهم	تقديم خدمة متميزة للعملاء
تحسين التدفقات النقدية	تحقيق الريادة في التكنولوجيا
استقرار الأرباح	تحقيق الانتشار الجغرافي
تقليل المخاطر في محفظة الاستثمارات	تحقيق رضا العملاء

المصدر: المرسي، وآخرون، 2002، التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية ص128.

المطلب الرابع: أدوات قياس الأداء :

توجد العديد من المتغيرات والمؤشرات لقياس أداء سلسلة التوريد، والتي تعكس مداخل مختلفة لقياس أداء سلسلة التوريد وتشمل المخزون، ورضا العميل، والموردين، إشباع الرغبات، الجودة، الوقت المناسب .

أولاء:مقاييس المخزون

تبدأ معظم مقاييس المخزون بالجرد الفعلي للوحدات أو الأحجام أو الأوزان، وبشكل عام فإن مقاييس المخزون قد قدمت بثلاث طرق وهي :

معدل القيمة الإجمالية للمخزون :

وتمثل قيمة كل المواد التي تحتفظ بها المنظمة في المخزون، وتمثل بالكلفة وذلك ليشمل هذا المقياس كافة أنواع المخزون من مواد أولية وشبه مصنعة وتامة الصنع. وتمثل بالمعدل لأن هذه القيمة تمثل الاستثمار في المخزون خلال فترة زمنية .

ولو افترضنا أن أحد التجار يحتفظ بنوعين من المواد (أ)و(ب) وأن قيمة الوحدة الواحدة من النوع الأول متدنية بينما قيمة الثانية عالية فإن :

معدل القيمة الإجمالية للمخزن يساوي

$$[\text{عدد الوحدات (أ)} * \text{قيمة الوحدة (أ)}] + [\text{عدد الوحدات (ب)} * \text{قيمة الوحدة (ب)}] .$$

حيث تشير هذه القيمة إلى المبالغ المالية في المخزون، وتصل نسبة المخزون إلى مجمع الموجودات في المنظمات الصناعية إلى 25 ترتفع هذه النسبة لدى تجار الجملة وتجار التجزئة لتصل إلى 75.

وتستطيع الإدارة أن تحدد قيما إذا كان المخزون عاليا أم لا من خلال المقارنات التاريخية أو المقارنة مع الصناعة ذات العلاقة، أو من خلال الأحكام الإدارية عدد الأسابيع(المدة) التي يغطي فيها المخزن الطلب

ويمكن الحصول على هذا العدد من خلال استخدام المعادلة التالية:

$$\text{معدل التعبئة الاجعالية للمخزون} * \text{عدد الأسابيع} = \text{تكلفة التعبئة الأسبوعية}$$

دوران المخزون ويحدد بالمعادلة التالية :

$$\text{دوران المخزون} = \text{تكلفة المبيعات السنوية} / \text{معدل القيمة الإجمالية للمخزون ثانيا}$$

خلاصة الفصل الأول

من خلال ما تم التطرق إليه في هذا الفصل، يمكن القول بان الإمداد وظيفة إستراتيجية تعمل على تحقيق الجودة في المنتج ، وذلك من خلال تحقيق الجودة في المنتج وفي إيصاله للعميل أو المستهلك، وذلك من خلال تحقيق جملة من المنافع المكانية والرمانية، كما أن الأنشطة الإمدادية تصنف قيمة المنتجات من خلال تقديم جملة من الخدمات الخاصة بها، والتي يحتاج إليها المستهلك، فقيام المؤسسة بتقديم المنتج في الوقت المناسب وفي المكان المناسب والتكلفة المناسبة أيضا، يعد عاملا مهما في تحقيق وفورات الحجم وتحقيق مركز تنافسي في السوق.

الفصل الثاني

سلاسل التوريث

الفصل الثاني: سلاسل التوريد:

يهدف هذا الفصل إلى التعريف بالمفاهيم المتعلقة بسلاسل التوريد، والخطوات المتبعة لخلق سلاسل فعالة وذلك للوصول إلى إطار مفاهيمي نظري متكامل حيث انه من جهة نتطرق الى المفاهيم المتعلقة بسلاسل التوريد من حيث أهميتها ومبادئها وعناصرها، ويتناول من جهة ثانية مبادئ واستراتيجيات إدارة سلسلة التوريد.

المبحث الأول : مدخل إلى سلسلة التوريد

إن عملية تحضير المنتجات والخدمات وتجهيزها من أصلها كمواد أولية إلى أن تصبح جاهزة للاستهلاك من جانب الزبون، تحتاج إلى مراحل عدة، وهذا ما تؤديه سلسلة التوريد في الواقع العملي، وحتى تتمكن الشركة من تحسين جودة المواد أو الخدمات المشتراة، لا بد أن تمتد مراحل سلسلة التوريد بدءا بالموردين الرئيسيين وصولا إلى الزبون النهائي، وهذا هو المنظور المعاصر لسلسلة التوريد الذي يؤدي إلى تحقيق منافع إستراتيجية وعملية، وبذلك يمكن الرفع من أداء المؤسسة .

المطلب الأول : مفهوم سلسلة التوريد أهدافها وفوائدها

أولا : مفهوم سلسلة التوريد

تعد سلسلة التوريد من الأساليب الإدارية الحديثة لمواجهة التحديات في عصر الاقتصاديات والتكنولوجيا والمعلوماتية، وتشتمل هذه السلسلة على مجموعة متكاملة من الأنشطة الوظيفية والفعاليات المتكررة التي تمر عبر قنوات محددة، وذلك بقصد تحويل المواد الأولية إلى منتجات نهائية جاهزة مع تضمينها إضافات ذات قيمة ملموسة من وجهة نظر الجمهور الذي سيحصل على المنتج النهائي، وكما هو معلوم، فإن مصادر المواد الخام والمصانع وأماكن البيع لا تجتمع في مكان واحد، إلا أن الأنشطة اللوجستية تتم بشكل متكرر ومرات عدة قبل وصول المنتج النهائي إلى السوق (إدريس، 2006 ص 21)

تستند سلسلة التوريد على وضع مداخل لتحقيق التكامل الكفاء للموردين مع العملاء، حيث تنتج المنتجات وتوزع بالكميات المناسبة وفي الوقت المناسب وذلك لتخفيض تكلفة النظام وتقديم خدمة بمستوى مرضي للعملاء، فسلسلة التوريد تمثل شبكة أعمال من التسهيلات وبدائل التوزيع التي تشمل المخازن والمصانع ومراكز التشغيل ومراكز التوزيع ومكاتب التجارة والتوكيلات، بحيث تؤدي هذه الشبكة وظائف وأنشطة التنبؤ والشراء وإدارة المخزون وإدارة المعلومات وتأكيد الجودة والجدولة والإنتاج والتوزيع والتسليم وأخيرا خدمة العميل، وتتكون سلسلة التوريد من ثلاث شركات أو أكثر متصلة بصورة مباشرة عن طريق واحد. أو أكثر من خطوط تدفق المنتجات والخدمات والتمويل والمعلومات من المصدر وحتى العميل النهائي .

توجد سلاسل التوريد في كافة الشركات ومؤسسات الأعمال والخدمات، وعلى الرغم من اختلاف درجة تعقيد السلسلة من صناعة إلى أخرى ومن شركة إلى شركة أخرى، إلا أنها تمثل مراحل تتبعها الشركات (تسهيلات ووظائف وأنشطة)، ويتم تضمينها في الإنتاج والتسليم للسلعة أو الخدمة، حيث يبدأ التتابع مع الموردين الرئيسيين للمواد الخام ويمتد نطاقه في كل الطرق التي سبق وان تم ذكرها أو التي سوف يركز عليها وحتى العميل النهائي.

ويتضمن الأدب النظري العديد من التعريفات الخاصة بسلسلة التوريد، ومن هذه التعريفات أنها شبكة أو نظام من الوحدات، المهمة بصورة مباشرة بإنتاج السلع والخدمات وتجميعها وتحويلها وتوزيعه من الموردين إلى الزبائن وفق طلباتهم.

وقد عرفها (كيم 2004 ص38) بأنها تكامل عمليات الأعمال الرئيسة التي تتضمن تقديم المنتجات والخدمات والمعلومات من جانب الموردين إلى العملاء بصورة يحصل فيها الزبون والأطراف ذات العلاقة على القيم المضافة.

كذلك تعرف سلسلة التوريد بأنها سلسلة متتالية من الموردين الذين يساهمون في إنتاج وتسليم السلعة أو الخدمة إلى المستخدم النهائي، وهذا يتضمن جميع مظاهر العمل من معالجة المبيعات والإنتاج وإدارة المخزون وتوريد المواد والتوزيع والشراء والتخمين وخدمة الزبائن ومجالات أخرى متعددة (الرفاعي، 2006 ص8)

وقد عرفها (ماغابليه 2001 ص54) بأنها الشبكة العالمية من وحدات الأعمال مثل الموردين والمصانع والمستودعات والمخازن ومراكز التوزيع والباعة، والتي يتم من خلالها الحصول على المواد الأولية عن طريق الموردين ومن ثم تحويلها إلى سلع، وتوزيعها على الزبائن.

ويرى (مارا مونغ 2007 ص66) أن التعريفات كافة التي تناولت مفهوم سلسلة التوريد إنما تشترك في مجموعة من الخصائص تتمثل في وجود شبكة من الشركات، سواء أكانت تمثل موردين، أم زبائن، أم منظمات أخرى، أم موردي أنظمة المعلومات. ونقوم هذه الشركات بإنشاء سلسلة من الأعمال المتكاملة ضمن أطر وظيفية أو تنظيمية أو جغرافية بهدف تقديم قيمة معينة للزبون.

وأخيراً، فإن سلسلة التوريد تتطلب نوعاً من التزام الإدارة لضمان تدفق المنتجات والخدمات والمعلومات المتعلقة بها بغية الرفع من الأداء

ويشار إلى سلاسل التوريد أحياناً على أنها سلاسل القيم وهذا يعكس مفهوم أن القيمة تضاف للمنتجات والخدمات أثناء تقدمها في أو عبر السلسلة، وسلاسل القيم أو التوريد هي تجميع لشركات أعمال منفصلة، كما أنها تتكون من عنصرين لكل شركة هما:

– عنصر التوريد الذي يبدأ مع بداية السلسلة وينتهي مع العمليات الداخلية بالشركة
– وعنصر الطلب الذي يبدأ في السلسلة من النقطة التي يتم فيها تسليم مخرجات الشركة للعميل الحالي وتنتهي مع العميل النهائي في السلسلة

أما سلسلة الطلب فهي المبيعات والتوزيع كجزء من سلسلة القيم، كما أن التنسيق الحيوي لسلسلة القيم هو طريقة لخلق القيمة والاستحواذ عليها، عن طريق هيكلة وتنسيق الأنشطة التي كانت منفصلة في السابق بالأسواق، وأيضاً عن طريق ترابط هذه الأنشطة بصورة فعالة لأداء

العمليات الداخلية بغرض تطوير أنشطة شبكة الأعمال التي تخلق بصورة أساسية أسواق جديدة (الرفاعي، 2006، ص 10)

ويعتبر الباحثون أيضا أن سلسلة التوريد هي مصطلح يستخدم لتوصيف كل العناصر والعمليات المتداخلة واللازمة لضمان الكمية المناسبة من المنتج في الأماكن المناسبة وفي الوقت المناسب وبأقل تكلفة ممكنة، وأن عديد من شركات البرمجيات والاستشارات تضع برامجيات للوصول إلى إدارة سلاسل التوريد المعقدة للشركات الكبيرة وفق مدخل التكلفة والعائد لتعظيم قيمة سلسلة التوريد لديها ولتحقيق عوائد كبيرة ومتعددة.

ثانيا: أهمية وفوائد إدارة سلسلة التوريد:

منذ الحرب العالمية الثانية ومع الحلول التي قدمها علم الإدارة وبحوث العمليات، فإن هناك زيادة في أهمية تخطيط وإدارة سلسلة التوريد، وبالعامل كفريق فإن مخططي ومديرو سلسلة التوريد وجميع الأعضاء في أول ووسط ونهاية السلسلة لديهم قدرة على زيادة الإيرادات وأيضا الرقابة على التكلفة، بالإضافة إلى الاستخدام الأفضل لأصول وأخيرا تحقيق رضا العميل. كما تتبع أهمية إدارة سلسلة التوريد من ضرورة الحاجة إلى تطبيقها بصورة فعالة ومن ثم فهناك عدة قضايا تدفع الشركات إلى ضرورة تبني منهج إدارة سلاسل التوريد وهي: (الرفاعي 2006ص15)

الحاجة إلى تحسين العمليات

- 1 رفع مستويات الشراء الخارجي.
- 2 تخفيض تكاليف النقل .
- 3 زيادة أهمية التجارة الإلكترونية .
- 4 زيادة ضغوط المنافسة واتساع مدى العولمة .
- 5 تعقيد سلاسل التوريد ومن ثم الحاجة لإدارة فعالة للمخزون.

إن تحسين أداء سلسلة التوريد بالشركة يفيد في عدة مجالات متنوعة هي

- 1 تخفيض تكلفة التوريد والتكاليف الرأسمالية وتزيد من الحصة السوقية والمبيعات
- 2 تحسين الربح الحدي للمنتج وزيادة التدفقات النقدية للشركة
- 3 زيادة كفاءة التصنيع على كافة المستويات وإنجاز الأعمال بصورة متميزة
- 4 تحقيق الاتصال بالعملاء والاستحواذ عليهم
- 5 تحقق التميز التشغيلي لذلك وتزيد القيمة السوقية للشركة

وتتحقق الفوائد الأولية لإدارة سلسلة التوريد للعميل إذ يحدث تخفيض في المخزون من خلال نقل المنتجات مباشرة إلى مكان الشراء ثم بعد ذلك يقوم بتخزينه ويكون مسئولا عنه، أما الأثر على المورد ربما يكون أكثر صعوبة في تصنيفه بصورة مبدئية كأرباح، فالأمر يختلف، ولكنها ربما تشمل فوائد لكل من العملاء والموردين كما يلي: (الرفاعي، 2006، ص13-15)

1 العملاء: أحد أهم مظاهر الأعمال هو تحقيق الاتصال بالعملاء والتعامل معهم، وإدارة سلسلة التوريد تساعد الشركة على تحقيق ذلك، لأن السلسلة ببساطة تبدأ وتنتهي بالعميل، وذلك من خلال التعرف على رغباته والوقت الذي يحتاج فيه المنتجات وسرعة توصيل هذه المنتجات إليه

2 التكلفة: يمكن أن تخفض سلسلة التوريد التي تتصف بالكفاءة من التكاليف وتزيد من النصيب السوقي والمبيعات، وتبنى أو تحقق علاقات قوية مع العملاء، كل ذلك يؤدي إلى تحقيق وفورات والتي تعني زيادة التدفقات النقدية للشركة، الأمر الذي يرفع من القيمة السوقية لأسهم، وسلسلة التوريد هي وسيلة لتحقيق التميز التشغيلي وذلك لزيادة القيمة السوقية للشركة، والإدارة الجيدة لسلسلة التوريد تضمن أيضا أن الكميات السليمة تشحن للخارج بأقل الأسعار وذلك لتخفيض تكاليف التوزيع، كما يتم اختيار وسائل النقل والشاحنات لضمان التسليم في الوقت المناسب بأقل تكلفة ممكنة.

3 القيمة السوقية: المثالية في سلسلة التوريد يمكن أن تؤكد بصورة ايجابية على خمسة عناصر تقود إلى القيمة السوقية هي نمو المبيعات، تخفيض التكلفة، الاستخدام الكفاء لأصول الثابتة، إنجاز الأعمال بصورة متميزة، الشريحة الضريبية المحددة، وفي سلسلة التوريد التي تتصف بالكفاءة، فإن الكمية المناسبة من المنتجات تتحرك بسرعة نحو السوق، ناتجا عنها مبيعات مرتفعة، ونظرا لأن العميل يجد ما يحتاجه عندما يتجه إلى الشراء فإن المخازن لا تفقد أية مبيعات يمكن بيعها.

4 التكاليف الرأسمالية: في سلسلة التوريد المثلى فإن التكاليف الرأسمالية مثل تكاليف تشغيل المصانع والمخازن تكون عند حدها الأدنى، فإذا كانت أوامر الطلب أكثر من التنبؤ بالمبيعات الذي يكون الأساس في الإنتاج والتصنيع، فإن الإنتاج سيكون متزامنا بصورة أكبر من طلب العميل، ومن ثم المخزون تحت الطلب يكون عند حده الأدنى، الأمر الذي يخفض من عدد المخازن اللازمة لخدمة العميل.

5 الوفورات الرأسمالية: بالإضافة إلى تخفيض التكاليف، فإن الإدارة الفعالة لسلسلة التوريد سوف تعظم رأس المال العامل للشركة، لأن المخزون سيتحول بصورة فورية إلى أوراق قبض، ومن وجهة النظر المالية، هذا التحول للمخزون إلى نقدية سيؤثر تأثيرا ايجابيا على القيمة السوقية للشركة.

ثالثا : أهداف سلسلة التوريد :

تتطلب عملية إدارة الشركة لسلسلة توريدها، وجود مجموعة من الأهداف تشترك في إنجازها وظائف الشركة والشركات المشاركة معها في سلسلة التوريد، تؤدي إلى تعظيم قيمة منتجاتها وخدماتها من وجهة نظر عملائها. وتبعاً لذلك فإن أهداف سلسلة توريد الشركة تنقسم إلى هدفين رئيسيين هما

الهدف الأول: ويقوم على تعظيم قيمة منتجات الشركة وخدماتها من وجهة نظر عملائها، عن طريق القيام بالأنشطة الآتية :

أ- التعرف باستمرار على الحاجات والرغبات لدى العملاء، والعوامل المؤثرة في هذه الحاجات، وأسباب التقلب في رغبات العملاء واحتياجاتهم، من أجل التخطيط لكيفية رضائهم وإشباع رغباتهم.

ب- وجود نظم اتصالات مرنة تساعد على تدفق المعلومات من الشركة إلى العملاء والعكس
ج- وضع أنظمة تقوم بمتابعة طلبات العملاء وتنفيذها داخل سلسلة التوريد، وتعمل بصورة أساسية على زيادة قدرة الشركة على إنتاج المنتجات وتوزيعها ونقلها في المكان والوقت المناسبين لزيائهم.
د- التخطيط لإدارة التدفقات العكسية للمنتجات، من العملاء إلى الشركة، مثل مردودات المبيعات، والمنتجات التالفة، وبنفس درجة كفاءة انتقال المنتجات من الشركة إلى الزبائن، والعمل على تذليل هذه التدفقات إلى أدنى حد ممكن.

الهدف الثاني: كيفية إدارة الشركة لعملياتها الداخلية بكفاءة، وبشكل يضمن تحقيق التكامل بين أطراف سلسلة التوريد كافة، من خلال القيام بالأنشطة التالية:
أ- قيام الشركة بوضع أنظمة للرقابة على المخزون قادرة على الملائمة بين طلبات العملاء والقدرات الإنتاجية للشركة للوفاء بها.
ب- حرص الشركة على توفير نظم إنتاجية مرنة تسمح بالاستجابة للتغيرات المستمرة في حاجات العملاء ورغباتهم.
ج- تحول نظرة الشركة إلى الموردين العاملين في سلسلة إمدادها، من مجرد كونهم منظمات تقوم بتوفير المواد الخام والمستلزمات الإنتاجية، إلى كونهم شركاء حقيقيين قادرين على تعظيم قيمة منتجات الشركة وخدماتها.
د- تأكيد الشركة وحرصها على إشراك العملاء والموردين في عملية تطوير المنتجات الحالية أو ابتكار منتجات جديدة لتقديمها إلى الأسواق

المطلب الثاني مخاطر سلسلة التوريد واستراتيجيات ادارتها

وبناء على ماسبق يرى الباحث أن على المحاسب الإداري أن يقوم بدور مؤثر في إدارة سلسلة التوريد ضمن فريق عمل على مستوى سلسلة التوريد لدراسة إمكانية تخفيض التكاليف والوصول بها إلى المستوي التنافسي، وذلك للتشجيع على تبادل المعلومات التكاليفية بين أعضاء سلسلة التوريد سعياً نحو تحسين أدائها وتعظيم منافعها. ورغم أن تخفيض التكلفة يعد الهدف الاستراتيجي الأساسي لإدارة سلسلة التوريد، إلا أن سلسلة التوريد المعقدة خلقت مخاطر جديدة تهددها، وبالتالي من الأهمية إدارة هذه المخاطر.

1- إدارة مخاطر سلسلة التوريد:

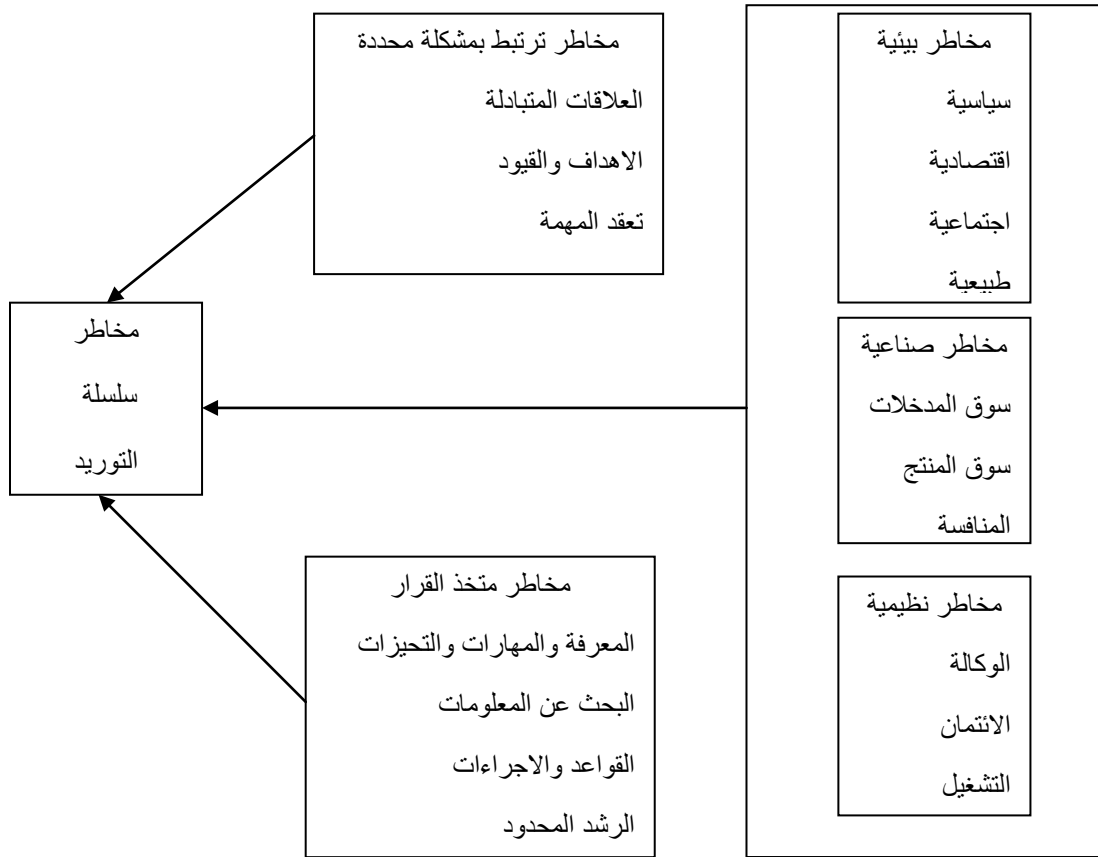
تحيط المخاطر بكل جوانب حياتنا اليومية سواء الشخصية أو الوظيفية، وفي كل جانب من جوانب حياتنا الروتينية نواجه وندير المخاطر. فليس من المفاجأة أن نعتبر المخاطر وإدارتها إختراع حديث. فالمصريين القدماء كانوا يحمون أنفسهم من مخاطر الجوع من خلال شراء وتخزين كمية كبيرة من الحبوب. ولكن اعتمدت المنشآت في العصر الحديث على الطرق العلمية لإدارة مخاطر سلسلة التوريد،

وتطورت إدارة مخاطر سلسلة التوريد في الوقت الحاضر بشكل سريع خاصة من جانب المنشآت التي تعمل في البيئات الدولية ويدعم ذلك المؤتمرات العديدة التي عقدت في هذا الشأن. وأصدرت المنظمة الدولية معايير الجودة (ايزو) مجموعة حديثة من المعايير مرتبطة بسلسلة التوريد وهي الأيزو 28000 والتي ارتبطت بقياس ومراجعة الأنشطة التنظيمية التي لها تأثير على أمن سلاسل التوريد وحظيت بقبول كبير بسبب المخاطر الكثيرة التي تحيط بها .

أهم المخاطر التي تحيط بسلسلة التوريد:

يعبر الشكل التالي رقم (1) عن أهم المخاطر التي تحيط بسلسلة التوريد، وأهمها

الشكل رقم 1 أهم مخاطر سلسلة التوريد



المصدر: راوو 2009 ص31

المخاطر البيئية:

وهي متغيرات تؤثر على منشآت الأعمال عبر الصناعات المختلفة، وترتبط بعدم التأكد المرتبط بكل من: الجوانب السياسية (على سبيل المثال التغييرات في الأنظمة السياسية)، والاقتصادية (على سبيل المثال التقلبات في الأسعار ومستوي النشاط الاقتصادي)، والاجتماعية (على سبيل المثال الاعتقادات

والقيم والمواقف التي تأتي من جانب أفراد المجتمع)، والطبيعية (على سبيل المثال الزلازل، الفيضانات، والحرائق).

مخاطر الصناعة:

هي متغيرات لا تؤثر على كل القطاعات الاقتصادية ولكن على قطاعات صناعية معينة. مثل المخاطر المرتبطة باقتناء كميات غير كافية من المدخلات اللازمة لعملية الإنتاج وذات جودة أقل، وكذلك المرتبطة بالطلب على المنتج، والمحيط بالمنافسة القائمة داخل الصناعة.

مخاطر تنظيمية:

وتشمل عدم التأكد المحيط بظروف التشغيل من العمالة المتخصصة وغيرها من المدخلات، وتقييد العملاء في سداد ديونهم للمنشأة، وعدم التأكد بشأن علاقات الوكالة داخل المنشأة مثل سعي المديرين نحو تعظيم منافعهم على حساب منافع أصحاب المنشأة.

مخاطر ترتبط بمشكلة محددة:

وتتأثر هذه المشاكل بواحد أو أكثر من الإجراءات مثل، هيكل المخاطر الكلية، وفهم المتغيرات الرئيسية، والعلاقات المتبادلة، والمخاطر التي ترتبط بالأهداف والمعوقات التي تؤثر على المشكلة، وتعد مهمة القرار في أبعادها المختلفة

مخاطر ترتبط بمتخذ القرار:

وترتبط بمتخذ القرار نفسه سواء أكان فرد أو جماعة داخل المنشأة، وترتبط بمعرفة ومهارات وخبرات متخذ القرار، سلوك البحث عن المعلومات من جانب متخذ القرار، القواعد والإجراءات المؤسسية لاتخاذ القرار، والرشد المحدود من جانب متخذ القرار.

استراتيجيات إدارة مخاطر سلسلة التوريد: 2 -

أشارت تانغ إلى أن إدارة مخاطر سلسلة التوريد يتم من خلال التنسيق أو التعاون بين شركاء سلسلة التوريد لكي يحافظوا على ربحيتها واستمراريتها (2006) تانغ. وعرفها (ماجوم ومانتزر 2006) بأنها "تحديد وتقييم المخاطر والخسائر المرتبطة بسلسلة التوريد وتنفيذ الاستراتيجيات الملائمة من خلال التنسيق بين أعضاء السلسلة بهدف تخفيض واحد أو أكثر من: الخسائر، سرعة الحدث، سرعة الخسائر، الوقت اللازم لاكتشاف الحدث أو الخسائر، أو تعرض مخرجات السلسلة لذلك مما يؤدي إلى تحقيق النتائج المرغوبة.

ويتم إدارة مخاطر سلاسل التوريد المختلفة

— التجارية، الإستراتيجية، والوظيفية- من خلال تطوير مجموعة من الاستراتيجيات حسب درجة تعقد السلسلة، ولعل من أهمها الأربعة إستراتيجيات الآتية:

أ- التأجيل:

ويقصد به التأخير المتعمد لأنشطة سلسلة التوريد، ويستلزم لذلك الالتزام الفعلي بالموارد للحفاظ على المرونة والتكاليف الناتجة عن التأخير. ويستخدم التأجيل في أغلب الأحيان من جانب المنشآت للتعامل مع الأنماط المعقدة أو المتغيرة للطلب، ويخفض التأجيل من تكلفة عدم التأكد المرتبطة بذلك. وينظر

للتأجيل على أنه مدخل ديناميكي يستند على رغبة المديرين لتنسيق الأنشطة خارج نطاق المنشأة المنفردة، وعادة ما يحدث التأجيل بطريقتين تأجيل شكلي وتأجيل زمني. ويعتمد التأجيل الشكلي على تعديل الطلب، تكلفة المكون، دورة حياة المنتج، ويرتبط بأنشطة التصنيع والتجميع والتعبئة والتغليف. ويرتبط التأجيل الوقي بتوقيت حركة البضائع من المصانع التي تم بها التصنيع وبعد استلام طلبات العملاء.

ب — المضاربة:

وتسعى إلي تحمل الخطر بشكل انتقائي، وهي إستراتيجية لإدارة الخطر لجانب الطلب وعكس إستراتيجية التأجيل. وتشمل المضاربة على أحداث مثل إحلال المخزون في أسواق الدول، الشراء المسبق للسلع التامة أو مخزون المواد الخام والتعهدات المبكرة بشأن المنتج تحسبا للطلب المستقبلي سلسلة التوريد التجارية يكون لدي أعضائها دوافع إيجابية للتعاون وبناء علاقات متميزة تمكنهم من تحقيق فوائد تأتي في صالح جميع الأعضاء ، وسلسلة التوريد الإستراتيجية يتم فيها تحديد الأهداف التي تسعى إلي تحقيقها سلسلة التوريد والاستراتيجيات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف. ، وسلسلة التوريد الوظيفية يكون فيها منشأة تراقب الأنشطة في سلسلة التوريد وتقوم هذه المنشأة بإدارة جزء رئيسي من عوائد أعضاء سلسلة التوريد

ج — التغطية:

ويعد مدخلا لإدارة جانب من جوانب خطر التوريد ويعتمد على وجود محفظة منتشرة دوليا من الموردين والتسهيلات لمقابلات الأحداث الفردية مثل تقلبات سعر العملة والكوارث الطبيعية والتي لا تؤثر على كل المنشآت في السلسلة في نفس الوقت و/ أو بنفس المقدار.

د — التعهيد :

تلجأ المنشآت غالبا إلى التكامل الرأسي والأفقي والعقود واتفاقيات التعهيد لإدارة مخاطر سلسلة التوريد وبدرجات مختلفة.

ويري الباحث أنه من الضروري على المحاسب الإداري أن يدرك مخاطر إدارة سلسلة التوريد وكيفية إدارة هذه المخاطر ومدى تأثيرها على أهداف إدارة سلسلة التوريد وبصفة خاصة ما يرتبط بتكاليف سلسلة التوريد وأدائها لتحسين قدرتها التنافسية

المبحث الثاني: مدخل إلى إدارة سلسلة التوريد:

المطلب الاول:عموميات حول ادارة سلسلة التوريد:

اولا: مفهوم ادارة سلسلة التوريد:

يعتبر مفهوم إدارة سلسلة التوريد من المفاهيم الحديثة نسبيا، وأكدت العديد من الدراسات أن إدارة سلسلة التوريد أصبحت أكثر أهمية لمواجهة تحديات المنافسة، حيث تمكن أعضاء سلسلة التوريد من متابعة إنتاج المنتج من بداية الحصول على المواد الأولية من مصادرها وحتى تسويق المنتج ووصوله إلي العميل، ويتحدث مجتمع الأعمال في الوقت الحاضر عن إدارة سلسلة التوريد، سواء من جانب مجموعات المنشآت الكبيرة متعددة الجنسيات، أو المنشآت الصغيرة والتي أضحت تعطي درجة كبيرة من الأهمية لسلاسل التوريد في سياق الأزمة المالية العالمية والتنمية الاقتصادية والتي تحتاج إلي التغيير، فالمنشآت جميعها أعادت تركيزها مرة أخرى تجاه سلاسل التوريد

وهناك العديد من المفاهيم لإدارة سلسلة التوريد، ولكن أكثرها استخداما حسب رؤية سورينغ أنها تمثل تكامل الأنشطة المرتبطة بتدفق وتحويل السلع من مرحلة المواد الأولية وحتى المستخدم الأخير بغرض تحسين علاقات سلسلة التوريد لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، ويرى ويبي وكزيباغ أن إدارة سلسلة التوريد تشير إلى النظام الكامل لسلسلة التوريد والذي يشمل التخطيط والتنسيق والتشغيل والرقابة وتعظيم الاستفادة من مختلف الأنشطة والعمليات بغرض إنتاج المنتجات المناسبة والمطلوبة من قبل العملاء في الوقت المناسب وبالكمية المناسبة والجودة المناسبة وفي الدولة المناسبة والموقع المناسب، وهذا يتطلب رقابة جيدة لجانبين

* تدفق المعلومات ورأس المال والخدمات اللوجستية في السلسلة

* الأنشطة الإدارية المستمرة المرتبطة بشراء المواد الخام وتصنيع المنتجات الوسيطة والنهائية والمبيعات، لكل من الموردين والمصنعين والموزعين وتجار التجزئة وحتى العملاء النهائيين داخل هيكل شامل لسلسلة وظيفية.

ويرى كاوفمن وكريمي أن إدارة سلسلة التوريد تمثل "مدخل متكامل لإدارة شبكات العرض والتوزيع، بما يجعل عمل السلسلة أفضل وعند تكلفة أقل عنه في حالة إدارة كل قطاع من السلسلة بشكل مستقلا" وبطريقة أخرى تعرف إدارة سلسلة التوريد بأنها إدارة المواد والخدمات والمعلومات والأموال والوقت من خلال وبين المنشآت في علاقاتها التجارية بطريقة تحقق أهداف كل منها عند أقل تكلفة" (1998 كاوفمن وكريمي) ويرى فوكيركا وآخرون أن إدارة سلسلة التوريد تمثل "جميع الأنشطة المشاركة في تقديم منتج ممثلة في الحصول على المواد الخام وقطع الغيار، والتصنيع والتخزين وتتبع المخزون، مدخلات النظام وإدارة النظام، والتوزيع عبر جميع القنوات، التسليم للعميل، ونظم المعلومات اللازمة لمراقبة جميع هذه".

- وقد أشارت العديد من الدراسات إلى أهمية إدارة سلسلة التوريد، وذلك كما يلي
- * تنفيذ إدارة سلسلة التوريد أصبح يمثل خيار حتى ولا مفر منه لرجال الأعمال الطموحين
 - * تنفيذ إدارة سلسلة التوريد يساعد على تخفيض التكاليف خاصة تكاليف الصفقات
 - * تنفيذ إدارة سلسلة التوريد يسهل تبادل المعلومات، ويمكن المنشآت من الحفاظ على درجة عالية من الحساسية تجاه السوق.
 - * تنفيذ إدارة سلسلة التوريد يساعد على الاستجابة الفعالة نحو متطلبات عدم التأكد الخاصة بالسوق.
 - * تنفيذ إدارة سلسلة التوريد يعد متطلب لا غنى عنه تجاه المسؤولية الاجتماعية للمنشأة
 - * توفير المعرفة من خلال تنوع الطرق والعمليات والتقنيات والأنظمة التي يمكن استخدامها في إدارة سلسلة التوريد مما يساعد على تحسين أداء سلسلة التوريد.
 - * يساعد دراسة سلاسل التوريد الخاصة على تحديد مجالات التحسين المحتملة
 - * تقييم التغييرات وإجراء التنقيحات حسب الحاجة، وممارسة التحسين المستمر من خلال مراجعة الأداء الدوري وتحليل القيمة.

ثانيا : أهداف ادارة سلسلة التوريد:

هناك أهداف عديدة لإدارة سلسلة التوريد، وتشمل الأهداف المشتركة: تقليل الفاقد والأنشطة غير المضيفة للقيمة، وسهولة الوصول للمخزون، وسرعة الاستجابة لطلبات العملاء (مما يؤدي إلى خفض التكاليف)، وتحسين الاتصال عبر سلسلة التوريد (من حيث السرعة والوقتية ودقة المعلومات المتبادلة)، وتخفيض زمن دورة حياة المنتج (على سبيل المثال تطوير منتجات جديدة، وزمن الإنتظار للعرض) وتحسين وتنسيق الجهود (من خلال التحسين المستمر وفهم الأهداف) ويرى ايلرام أن أهداف إدارة سلسلة التوريد تشمل الحصول على التدفقات المستمرة للمواد والأموال والمعلومات في جميع أنحاء السلسلة، تخفيض التكاليف، تخفيض زمن دورة حياة المنتج، تخفيض المخاطر وعدم التأكد وتحسين رضا العملاء، وأوضح أن الأهداف السابقة يشتق منها مقياس لقياس مدي التحسن في أداء السلسلة والتخطيط المشترك لأنظمة العرض والمبادرات.

وتخفيض عدد الموردين وشركات النقل وتخفيض تكاليف الاستثمار في المخزون وأشار مورغان ومونزكة أن الهدف من إدارة سلسلة التوريد هو تحقيق التكامل بين العمليات اللازمة لتقديم قيمة أعلى للعملاء، وتحسين الاستجابة للعملاء من خلال الإسراع نحو تطوير المنتجات الجديدة وطرحها في السوق، تحسين استخدام تكنولوجيا المعلومات، التقليل من الاستثمار في المخزون، وخفض التكاليف وتقليل وقت دورة الإنتاج. وتحقق الأهداف السابقة من خلال الاستخدام الأفضل لقدرات الموردين والعملاء الداخليين والخارجيين

وأشار البعض إلى العوامل الأساسية التي تؤثر على إدارة سلسلة التوريد على النحو التالي:

أ- عدم التأكد البيئي :

ويشير إلي التغييرات غير المتوقعة فيما يتعلق بالعملاء والموردين والمنافسين والتكنولوجيا، وينبع من هذا العامل ثلاثة عوامل فرعية وهي كما يلي:

* بيئة المنشأة:

وترتبط بعلاقة المنشأة مع الموردين ومستوي الثقة والالتزام، وترتبط أيضا بتوقعات المنشأة للجودة والتسليم في الوقت المحدد والمنافسة في هذا القطاع ومستوي التنافس بين المنشآت

* الدعم الحكومي:

وهو مستوي الدعم الذي تتلقاه المنشأة من الحكومة عند استيراد المواد الخام أو المنتجات من الخارج أو استخدام المواد المحلية.

جوانب عدم التأكد من الخارج:

وتظهر عند الاستعانة بمصادر خارجية للمواد الخام أو المنتجات، ففي هذه الحالة يجب الأخذ في الاعتبار العوامل البيئية مثل عدم التأكد بشأن الظروف السياسية والاقتصادية في البلدان الأخرى والذي يمكن أن يزيد من خطر التوريد ويؤثر على قرارات الاستثمار ويعمل على تغيير استراتيجيات الأعمال والقرارات التجارية العامة

ب- تكنولوجيا المعلومات:

فتسمح الاتصالات السلكية واللاسلكية وتكنولوجيا المعلومات والكمبيوتر لجميع العناصر الفاعلة في سلسلة التوريد من التواصل مع بعضها. وتساعد تكنولوجيا المعلومات أيضا الموردين والمصنعين والموزعين وتجار التجزئة والعملاء على تخفيض الوقت والأوراق والأنشطة غير الضرورية الأخرى، ومن جانب آخر يحصل المديرين علي العديد من المزايا نتيجة لاستخدام تكنولوجيا المعلومات، ومنها تدفق المعلومات بطريقة متسقة وتبادل البيانات والمعلومات وتحسين العلاقات مع العملاء والموردين وهذا ليس فقط علي المستوي المحلي ولكن أيضا علي المستوي الدولي.

ج- علاقات سلسلة التوريد:

وتقوم علاقات سلسلة التوريد بدور هام في تحقيق أهداف المنشأة وتنسيق وتكامل الأنشطة مع الموردين والفهم لاحتياجات العملاء كل ذلك ينتج عنه تحقيق منافع أكبر للمنشآت. وترتبط سلسلة التوريد بشكل مباشر مع إدارة العلاقات والتي تتضمن علاقات مع العملاء والموردين. وتعد هذه العلاقات هي المكونات الرئيسية في ممارسات إدارة سلسلة التوريد والتي تؤدي إلي مشاركة المعلومات وتعتبر واحد من العوامل الأساسية لخلق سلسلة توريد قوية.

المطلب الثاني: المبادئ السبعة و الشروط الأساسية لإدارة سلسلة التوريد:

أولاً : المبادئ السبعة لإدارة سلسلة التوريد

تتحرك العديد من الشركات بصورة قوية لتحسين إدارة سلسلة التوريد لديها من خلال تحقيق التوازن بين طلبات العملاء كذا الحاجة لنمو الربحية، هذه الجهود تعكس سبعة مبادئ لإدارة سلسلة التوريد، تعمل بصورة مجتمعة ويمكن أن تزيد من الإيرادات، وتحقق مراقبة أفضل للتكلفة، استخدام أفضل للأصول بالإضافة إلى رضا العميل، وبالتطبيق الناجح ستثبت هذه المبادئ بصوري مقنعة ضاء العملاء وتحقيق نمو للربحية بصورة أكبر.

المبادئ السبعة لإدارة سلسلة التوريد تتمثل في:

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

يعطى التقسيم التقليدي للعملاء إلى مجموعات وفقا للصناعة، والمنتج، وقتاة التوزيع الفرصة لخدمة كل مجموعة بصورة أكثر كفاءة من حيث متوسط التكاليف والربحية داخل وعبر شرائح العملاء، والتساؤل الآن هل تستطيع الشركة تحقيق الفهم الكامل للقيمة المرتبطة بمكانة العملاء من خلال مستوى الخدمة لهم؟ الإجابة بالنفي.

ولكن تقسيم العملاء إلى شرائح وفقا لاحتياجاتهم الخاصة، يمكن الشركة من تطوير محفظة الخدمات لديها وجعلها أكثر تكيفا مع الشرائح المختلفة. وتعتبر الدراسات والمقابلات وبحوث الصناعة أدوات تقليدية لتحديد معايير التقسيم الرئيسية، واليوم يتحول المنتج المتقدم والمتطور إلى كل أساليب التحليل المتقدمة مثل التحليل العنقودي والتحليل العاملي لقياس المزايا المتعارضة للعميل والتنبيؤ بالهامش الحدي للربحية لكل شريحة.

فالمنتج المتطور هو الذي يقوم بإجراء التحسينات الداخلية لديه وبنى قواعد بيانات للمنتجات ويقسمها وفقا للمبيعات ووفقا لاحتياجات التجار، ويلبي أوامر التوريد ويستخدم معايير الحاسبة اللازمة والتي تدعم هذا التقسيم.

المبدأ الثاني : إعداد شبكة نظم الإمداد وفقا لاحتياجات الخدمة ووفقا لربحية شرائح العملاء:

تأخذ الشركات منهج التناغم التقليدي لتصميم شبكة نظم الإمداد في تنظيم المخزون والمخازن وأنشطة النقل لديها وذلك لتحقيق معيار وحيد.

وقد تصمم شبكة نظم الإمداد من أجل البعض لمقابلة متوسط احتياجات الخدمة لكل العملاء ، وقد تصمم من أجل البعض الآخر لإرضاء الاحتياجات الكلية لشريحة عملاء واحدة.

والمنهج الأخير لتصميم شبكة نظم الإمداد يهدف إلى تميز إدارة سلسلة التوريد وذلك من خلال تحقيق الاستخدام الفعال والكفاء للأصول . والملائم لشريحة محددة، يستخدم في عديد من الصناعات وخصوصا الصناعات التي تنتج سلع المستهلك النهائي

المبدأ الثالث : إدراك إشارات السوق، وتخطيط الطلب بصورة متطابقة عبر سلسلة التوريد، محققاً دقة التنبؤ والتخصيص الأمثل للمورد:

التنبؤ هو إجراء تاريخي يعتمد على سلسلة زمنية وعلى مستوى الأقسام المختلفة والتي قد تعمل بصورة مستقلة، قد يكون هناك تنبؤات لنفس المنتجات وكل قسم لديه افتراضاته الخاصة ومقاييسه ومستوى التفاصيل الخاص به، ذلك أن التوجه الوظيفي لعديد من الشركات يحقق بعض المشكلات في عملية التنبؤ بالطلب، لأن التنبؤ الذاتي المركز والمعتمد على الأقسام الإدارية بالشركة يعتبر غير متوافق مع الإدارة المتميزة لسلسلة التوريد .

ولتحقيق التميز في سلسلة التوريد فيجب على المنتج أن يركز على تطبيق عملية التخطيط عبر الإدارة الوظيفية معتمداً على برمجيات تخطيط الطلب .

المبدأ الرابع: تحقيق التميز في المنتج بصورة كاملة للعميل والتحول السريع عبر سلسلة التوريد: يبني المنتجون أهداف الإنتاج - بصورة تقليدية - على تقديرات احتمالية للطلب على المنتجات التامة وكذا المخزون والاحتياطي من تلك المنتجات، وذلك مع الأخذ في الاعتبار أخطاء التنبؤ، ويتجه هؤلاء المنتجين لمعرفة فترات التوريد في النظام والتي غالباً ما تكون فترات ثابتة، مع تحديد وقت نهائي لتحويل المواد إلى منتجات لمقابلة احتياجات العميل .

بينما كل الطرق التقليدية تستطيع أن تحقق تقدماً في التكاليف من خلال تخفيض تكاليف الإعداد، خلايا التصنيع، وأساليب التوريد والتصنيع والشراء عند الطلب، والاحتمال الكبير أن تظل عند الحد الأدنى للاستراتيجيات التقليدية .

ذلك أنه في إستراتيجية الإنتاج الكبير حسب طلب العميل يتجه المنتجون لمقابلة احتياجات العميل الفردي بكفاءة، وهنا قد تنجم مشكلة تأجيل الإنتاج لعدم الحصول على احتياجات التجميع من الموردين، ومما لا شك فيه أن تأجيل الإنتاج يؤجل تميز المنتج لدى العميل وتعالج إدارة سلسلة التوريد هذه المشكلة عن طريق وحدات حفظ المخزون وكذلك إستراتيجية التوريد عند الإنتاج من خلال عملية التوريد الأوتوماتيكية

المبدأ الخامس: إدارة مصدر السلسلة بصورة إستراتيجية وذلك لتخفيض التكلفة الكلية للمواد والخدمات :

المنتج ليس لديه - وذلك بصورة تقليدية - رعاية للعلاقات الدافئة مع الموردين لأن المورد المناسب من وجهة نظر المنتج هو الذي يقدم أقل سعر ممكن للمواد مع بقاء العناصر الأخرى ثابتة دون اعتبار لتلك العلاقات ، ولكن تتطلب إدارة سلسلة التوريد المتميزة تركيز الزهن أكثر للتعرف على هيكل التكلفة لدى المورد والاقتران به ومن ثم فإن هدف تخفيض التكلفة عبر سلسلة التوريد يحقق أقل الأسعار في السوق للمنتج النهائي في السلسلة ومن ثم زيادة هامش الربحية، والامتداد المنطقي لذلك هو ترتيبات مشاركة الأرباح حيث يكافأ كل فرد يساهم في زيادة الربحية .

المبدأ السادس : تطوير سلسلة التوريد بإستراتيجية التوسع التكنولوجي والتي تساند المستويات المتعددة من اتخاذ القرار وإعطاء نظر واضحة لتدفق المنتجات والخدمات والمعلومات : مع استمرارية منهج إعادة هندسة العمليات(وذلك بالتخلي عن التوجه الوظيفي والتركيز على التوجه بالعمليات) فإن عديد من الشركات المتقدمة تقوم بعملية الإحلال رغم ضعف تكامل النظم المعلوماتية مع نظم التشغيل الرئيسية بالشركة . شركة واحدة هي التي وضعت إيرادات سنة كاملة من أجل الاستخدام الواسع للبرمجيات والخدمات الخاصة بها في عملياتها .على مستوى الولايات المتحدة ككل عام 2002 .

فعديد من الشركات وجدت نفسها ضحية لنظم التحويل الجديدة التي وضعتها تحت التطبيق لان كثير من نظم المعلومات الرائدة تستطيع أن تحصل على مجموعات كبير من البيانات، ولكن ليس من السهل ترجمة ذلك بصور قابلة للتطبيق، بالقدر الذي يزيد من القيمة الحقيقية للعمليات عالميا.

المبدأ السابع : تبنى قناة تربط مقاييس الأداء لضمان نجاح مجمع للوصول إلى المستخدم النهائي بكفاءة وفعالية :

معظم الشركات تنظر نحو الداخل وتطبق أي عدد من المقاييس الموجهة وظيفيا، وكن مدير سلسلة التورد المتميز يأخذ نظرة خارجية متبنيا مقاييس تطبق على كل حلقة في سلسلة التوريد وتشمل كل من الخدمة المقدمة وذلك النواحي المالية :

أولا : يتم قياس مستوى الخدمة بشروط إكمال الأمر حتى يصل حيث تم الاتفاق، أي اكتماله وتسعيه والفاتورة السليمة وعدم تلف المحتويات، والأمر الكامل ليس فقط أن يربط بسلسلة التوريد كقياس أداء متقدم يجب أن يحدث ولكن أيضا نظرة الأداء من ناحية العميل أيضا

ثانيا : يحدد مديرو سلسلة التوريد المتميزون — الربحية الحقيقية للخدمة من وجهه نظرهم عن طرق تحديد التكاليف الفعلية وكذلك إيرادات الأنشطة اللازمة لحساب الأستاذ، والمحاسبة التقليدية تتجه لعمل أقنعة للتكاليف الحقيقية للسلسلة مركزة على نوع التكلفة أكثر من أنشطة التكلفة وتتجاهل درجة الرقابة لأي فرد أو قصور الرقابة عبر مشتقات التكلفة

ثانيا: الشروط الأساسية لإدارة سلسلة التوريد

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

* الأجل الطويل.

* التعاون بطبيعته.

إثبات أن النظام مفتوح بمعنى ضرورة مشاركة المعلومات بين كل عناصر السلسلة.

* البحث عن نهاية لعلاقات المعاداة مع موردي المنتجات والخدمات .

النظر إلى الهدف النهائي والذي يضمن أن يكون مدير سلسلة التوريد ليس مجرد خبير فني متخصص وظيفيا ولكنه مدير علاقات حيث يركز بصورة موضوعية على كل من العلاقات الداخلية والخارجية. * السعي لاستغلال تكنولوجيات المعلومات الحديثة وذلك لرفع المزايا التنافسية لكل أعضاء سلسلة التوريد والذي ينتج عنه تخفيض التوسطية والذي يعنى تخفيض واحد أو أكثر من خطوات سلسلة التوريد عن طريق اختصار واحد أو أكثر من الوسائل الوسيطة الداخلية.

واعتمادا على العنصر السابق يمكن أيضا الاستفادة مما يعرف ب التكنولوجيا الثانية المعلومات : حيث وجدت هذه التكنولوجيا عام 1988 على مبدأ أن تخطيط التصنيع لا يمكن أن ينفذ بمفرده بصورة أسرع، ولكنه يمكن أن يبني على الأهداف الحقيقية للأعمال والظروف المحيطة بالمنشأة. ومنذ ذلك الوقت والتكنولوجيا الثانية للمعلومات تتطور بسرعة وبصورة متكاملة حيث طورت تكنولوجيات التخطيط الذكية من أجل جميع أوجه الإنتاج ؟ التسليم والبيع للمنتجات والخدمات شاملة حلولاً تدعم الأعمال الإلكترونية الذكية والتجارة الإلكترونية. كما يلزم توافر بعض الشروط التفصيلية حتى تعمل إدارة سلسلة التوريد بكفاءة وفعالية هي:

1-رضاء العميل:

يعتبر رضاء العملاء نتيجة نهائية مرغوبة لإستراتيجية إدارة سلسلة التوريد، والقياس النموذجي لخدمة العميل هو قدر الشركة على توصيل الأوامر في الوقت المناسب أو قدرتها على توصيل المنتجات إلى العملاء في إطار الوقت المتفق عليه " التسليم في الوقت المناسب " .

2- المخزون:

الكيانات الصناعية لديها مخزون من الخامات والمنتجات تحت التشغيل والمنتجات التامة، بالإضافة إلى ذلك هناك غالبا مخازن أو مركز توزيع بين المستويات المختلفة لسلسلة التوريد، ومما لا شك فيه أن المخزون هو تعطيل لرأس المال، علاوة على ذلك غالبا ما تبلغ تكلفة الاحتفاظ بالمخزون من 20 الى 40 بالمائة من قيمة المخزون ومن المرغوب فيه أيضا تجنب ما يعرف بالمخزون الراكد.

3 المرونة:

المرونة بصفة عامة هي القدرة على الاستجابة للتغيرات البيئية. وفي حالة المنتج الذي يعتمد على عملية التصنيع فإن المرونة هي القدرة على تغيير المخرجات وذلك استجابة للتغيرات في الطلب، وفي سلسلة التوريد فإن المرونة في كيان واحد من السلسلة تعتمد بدرجة كبيرة على مرونة الكيانات التي يتدفق منها المخزون.

المطلب الثالث: عناصر إدارة سلسلة التوريد:

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

1. **الخطوة:** تعتبر الخطوة هي الجزء الاستراتيجي في إداري سلسلة التوريد لأن الهدف الأساسي هو تحقيق طلب العميل من المنتج والخدمة. والنصيب الأكبر من التخطيط يكون منصبا على تطوير المصفوفة الموضوعية لرقابة وتوجيه سلسلة التوريد حتى توصف بالكفاءة، وتحقيق أقل تكلفة وأعلى جودة وعلى قيمة للعملاء.

وهناك بعض العناصر التفصيلية هي:

- أ- العملاء: أي تحديد ما هي المنتجات والخدمات التي يطلبها العملاء .
- ب- التنبؤ: أي التنبؤ بكمية ووقت طلب العميل .

2 **المصدر:** هو عملية اختيار الموردين اللازمين لشحن أو لتوصيل المنتجات والخدمات اللازمة لخلق المنتج وتقديم الخدمة، بالإضافة إلى تحديد السعر المناسب وعمليات الشحن والمدفوعات للموردين وخلق المصفوفات اللازمة للرقابة وتحسين العلاقات مع هؤلاء الموردين، وكذلك وضع العمليات المجمع لإدارة المخزون من المنتجات والخدمات التي سيتم تلقيها من الموردين بما تشمله من استلام الشحنات والتأكد منها ونقلها إلى تسهيلات الإنتاج . وتشمل بعض العناصر الفرعية مثل:

- أ- المخزون: أي مقابلة احتياجات الطلب مع الإدارة الفعالة لتكاليف الاحتفاظ بالمخزون .
- ب- التقييم: أي تقييم الموردين المحتملين ومن ثم تحقيق رقابة الجودة لديهم ومراعاة التسليم في الميعاد، والمرونة، بالإضافة إلى المحافظة على العلاقات مع الموردين .

3 **الصنع:** ويتعلق هذا المكون بخطوة التصنيع، حيث يتم جدولة الأنشطة الضرورية للإنتاج والاختبار والتعبئة والإعداد للتسليم . وتعتبر هذه الخطوة أكثر الأجزاء كثافة وثقل في سلسلة التوريد حيث يتم قياس مستويات جودة المخرجات وقياس إنتاجية الموارد البشرية . وتضم عنصرين فرعيين هما:

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

* **التشغيل:** وفيه يتم التركيز على مراقبة الجودة وجدولة العمل

4 **التسليم:** ويطلق على هذا المكون مصطلح لوجستيك أي نظم الإمداد ويقصد به أفضل تحرك وتخزين للمواد من خلال إدارة العمليات المتعلقة بتنسيق استلام الطلبات من العملاء وتطوير شبكة أعمال المخازن، وترتيب أسطول نقل وذلك لتوصيل المنتجات النهائية إلى العملاء، ووضع نظام فعال لإعداد الفواتير واستلام المقبوضات من العملاء . بالإضافة إلى ما سبق هناك خمس قضايا أساسية لفعالية نظم الإمداد وهي تحرك . المنتج تحرك المعلومات، الوقت والخدمة، التكلفة، التكامل داخليا بين النظم المختلفة وخاليا بين المنظمات المختلفة والمشاركة في سلسلة التوريد .

كما أن نظم الإمداد تتطلب عدة عناصر حتى تكون فعالة وهي:

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

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

* اكتمال ودقة الأوامر، أي عدم وجود أوامر مرتجعة .

5 المردودات : ويتعلق ذلك باستلام المردودات من المنتجات المعيبة أو الزائدة عن حاجة العملاء ، وتلقى الشكاوى من العملاء فيما يتعلق بالمنتجات المسلمة إليهم والعمل على حلها

المبحث الثالث: أنواع سلسلة التوريد¹:

المطلب الأول: سلسلة التوريد الداخلي و سلسلة التوريد الخارجي:

أولاً : سلسلة التوريد الداخلي:

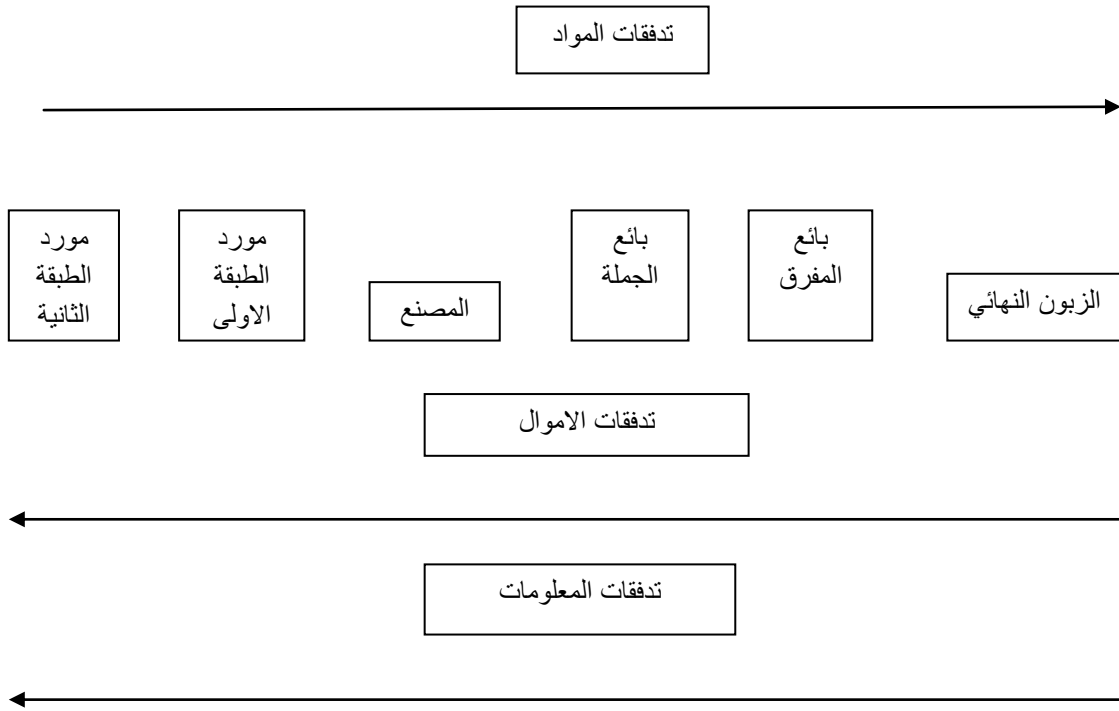
تتألف سلسلة التوريد الداخلية لشركة ما من تدفقات المواد، والمعلومات، والأموال بين الشركة وشركائها المباشرين بالعمل.

شكل رقم 2 سلسلة توريد داخلية



التدفقات تبقى كما هي لكن الفرق هو الحاجة لأخذ موردي الموردين وزبائن الزبائن بعين الاعتبار لان لهم تأثير على أداء سلسلة التورد الكلية.

ثانيا : سلسلة التوريد الخارجي - الموسعة :-



كما هو ملاحظ لقد تم تصنيف التدفقات في سلسلة التوريد إلى ثلاثة أنماط

- تدفقات المواد :

وهي تدفقات تمثل حركة المواد الأولية والخدمات من المودين باتجاه العملاء مرورا بالمصنعين، وهذا يساهم في تخفيض الزمن اللازم في توفير المواد اللازمة للإنتاج، والذي يلعب دور مهما في تخفيض مستويات المخزون مما يؤثر ايجابيا في التكاليف بتخفيضها

- تدفق معلومات التصميم :

وهي تدفق المعلومات باتجاهين من العملاء إلى الموردين وبالعكس من الموردين للعملاء وذلك من خلال اشتراك كل من الموردين والعملاء في تصميم المنتج ومكوناته، وهذا يساهم في تقييم أداء أعضاء سلسلة التوريد بما يوفر من معلومات عن واجبات كل عضو من أعضاء سلسلة التوريد مما يؤثر ايجابيا في جوده المنتج.

- تدفق المدفوعات النقدية :

وهي تدفقات باتجاه عكسي من العملاء إلى المودين، تمثل حكة المدفوعات النقدية ثمننا للمواد الأولية

المطلب الثاني : مراحل اختيار مورد مناسب¹:

تتعدد مراحل اختيار المورد المناسب وتختلف من منشأة لأخرى ومن مادة لأخرى وفيما يلي بيان لأهم هذه المراحل:

1- المسح العام: أي البحث عن مصادر التوريد المختلفة حيث يتم إعداد قائمة بأسماء الموردين الحاليين والمحتملين الذين تتوفر لديهم احتياجات المنشأة ونحاول أن نحصل على أكبر عدد ممكن منهم وخاصة الموردين المعروفين لدى المنشأة (خاصة في مجال المناقصة العامة التي يمكن من خلالها التعرف على أعداد كبيرة من الموردين).

2- جمع المعلومات والبيانات: فالعرض من البحث عن مصادر التوريد هو لجمع المعلومات والبيانات عنهم وتصنيفها، بحيث يتم تخفيض عدد الموردين الذين تم إعداد قائمة بأسمائهم في المرحلة السابقة إلى أعداد أقل من العدد الذي تم الحصول عليه عن طرق المسح العام. وهذه المعلومات نحصل عليها من عدة مصادر منها المصادر الداخلية والسجلات في المنشأة من الكتالوجات ونشرات الموردين ومن الدليل التجاري والصناعي ومن الملحقين التجاريين....

3- التفاوض: ويعتبر من المرحل المهمة التي يتم فيها الاتصال المباشر مع الموردين الذين تتوفر لديهم احتياجات المنشأة لتقييمهم أو المفاضلة بينهم لاختيار أفضلهم من حيث الحصول على أفضل الأسعار وأفضل المواصفات التي تريدها المنشأة ويستطيع هؤلاء الموردين تقديمها.

4 - التجربة: حيث لا يتم التعاقد مع المورد في البداية على كميات كبيرة وإنما يعطى المورد فرصة لتوريد كمية محدودة لترى المنشأة مدى صدقه ووفائه وقدرته في تلبية احتياجاتنا من المواد بنفس الشروط المتفق عليها.

5 - التعاقد: ويتم الاتفاق بين المورد والمنشأة المشتريّة على توقيع عقد الشراء لكميات كبيرة متفق عليها، وتوضع شروط في هذا العقد وعلى الطرفين الالتزام بها.

6 - التنفيذ: أي تنفيذ العقد من قبل المورد..

راشد الغدير، حمد. إدارة المشتريات والمخازن، الأردن، دارزهران، 1997¹

المبحث الرابع: استراتيجيات سلاسل التوريد و خطوات خلق سلاسل التوريد الفعالة:

المطلب الأول: استراتيجيات سلاسل التوريد:

كما يعرف إدارة سلسلة التوريد: وهي خلق التكامل بين الأنشطة التي تتولى الحصول على المواد وتحويلها إلى منتجات وسيطة، ثم منتجات نهائية، وتسليمها إلى العميل . وهذه الأنشطة تتضمن وظيفة الشراء بالإضافة إلى العديد من الأنشطة الأخرى ذات الأهمية بالعلاقة مع الموردين والمؤمنين . وبالنسبة للمفردات التي يجري شرائها فإن على المنظمة أن تختار إستراتيجية سلسلة التوريد المناسبة لها وباستبعاد إستراتيجية التكامل الراسي التي تقرر بموجها المنظمة تصنيع المادة بدلاء من شرائها فإن استراتيجيات سلسلة التوريد تتمثل في:

1 - إستراتيجية تعدد الموردين :

وهي من الاستراتيجيات القديمة والتقليدية. حيث يقدم الموردين عروضهم استجابة لدعوة المنظمة لتوريد مادة معينة لها وفق شروطها من حيث المواصفات والكمية وغير ذلك وعادة يتم اختيار المورد من قبل المنظمة على أساس السعر الأقل أي اختيار المورد ذو العرض الأدنى او قد تقوم المنظمة بالمفاوضة مع الموردين المتقدمين ودفعهم للتنافس .وتستخدم أساليب عديدة في هذا المجال ومن المهم لفت الانتباه إلى أن هذه الإستراتيجية لا تهدف ولاهتمام بعلاقة الشراكة طويلة الأمد وتهتم بان يقدم المورد ما هو ضروري من الصيانة والخبرة بالإضافة إلى أهليته في جانب الكلفة الجودة والتسليم لما سيقوم بتوريده.

2- إستراتيجية الموردين القلة :

لا تركز هذه الإستراتيجية على العوامل ذات الأمد القصير في تأثيرها، كالأسعار المنخفضة، بل على إقامة علاقة طويلة الأمد مع عدد قليل موثوق بهم من الموردين. ومن مزايا هذه الإستراتيجية ما يلي:

* تمكين الموردين، نتيجة العلاقة طويلة الأمد، من فهم أهداف المنظمة المشتريّة ورغبات العميل النهائي لها. وتقديم ما هو الأفضل للمنظمة المشتريّة.

* قد تخلق الرغبة لدى الموردين لمشاركة المنظمة المشتريّة في تطبيق بعض النظم مثل نظام تماما في الموعد وتقديم الابتكارات والخبرات التكنولوجية.

* إن العنصر المهم في هذه الإستراتيجية هي الثقة والالتزام . وعند توثيق عرى الثقة والالتزام بين الطرفين، من خلال الاتصالات الرسمية وغير الرسمية، قد يزيد ذلك ويقوي الشراكة بينهما. إلا أن من مخاطر هذه الإستراتيجية أن يصبح الطرفين أسيرين لبعضهما، وتبرز المخاطرة الحقيقية عند حدوث تغيرات الطلب.

3 - إستراتيجية شبكات التحالف:

في ظل هذه الإستراتيجية تقوم المنظمة المشتريّة بتقديم دعم مالي للموردين من خلال القروض أو المساهمة في الملكية. وعند ذلك يصبح المورد جزء من تحالف للشركات. وللعلاقة طويلة الأمد التي يضمها عضو التحالف، المورد، فإنه يعمل كشريك فيقدم الخبرة الفنية ومستوى مستقر من جودة الإنتاج. وإن أعضاء التحالف يمكن أن يكون لهم موردين بمستوى أدنى في السلسلة. فهناك طبقة ثانية أو ثالثة من الموردين اللذين يشكلون جزءا من التحالف.

4 - إستراتيجية الشركة الافتراضية:

تتصف الشركات الافتراضية بنوع ما تورده لتقديم الخدمات وفقا للطلب. وهي مرنة يمكنها تحريك حدودها المنظمة بصورة تسمح لها بخلق مشروعات جديدة تلبي الطلبات المتغيرة في السوق مثل هذه الشركات التي تعمل كمورد تقوم بتقديم خدمات متنوعة مثل توفير عمال، تصميم منتجات، تقديم خدمات إستراتيجية تصنيع منتج أو مكون أو جزء معين، تنظيم البحث والاختبارات السوقية، توزيع المنتجات، وغير ذلك. وقد تكون العلاقة مع مثل هذه الشركات قصيرة الأمد أو طويلة الأمد، وقد تتضمن شركة حقيقية، أو تحالفات، أو عقود توريد بسيطة فقط. والمميز الأساسية لهذه الإستراتيجية توفير خبرات إدارة متخصصة، واستثمارات رأسمالية منخفضة، والمرونة، والسرعة. وينتج عن كل ذلك الكفاءة في الأعمال الإدارية.

وبالتالي فإن اختيار الإستراتيجية المناسبة للتوريد يعتمد على مدى توفر ذلك النوع من الموردين اللذين تتطلبهم الإستراتيجية، وعلى قدرات وإمكانيات المنظمة ذاتها، وعلى طبيعة عمليات التوريد وأهميتها للمنظمة. وقد تعتمد المنظمة استراتيجيات مختلفة لتوريد مواد أ أجزاء مختلفة

المطلب الثاني خطوات خلق سلاسل التوريد الفعالة :

خلق سلسلة توريد فعالة يتطلب مراحل لخسة وهي كما يلي

- تطوير أهداف إستراتيجية وتكتيكية وهذه ستكون المرشد إلى العمليات.
- تكامل وتنسيق الأنشطة في القسم الداخلي من السلسلة وهذا يتطلب :
 - التغلب على الحواجز المسببة بواسطة التفكير الوظيفي التي تقود إلى محاولة لأمثليه
 - مجموعة جزية من النظام أكثر من النظام ككل.
 - نقل البيانات وتنسيق الأنشطة.

- تنسيق الأنشطة مع الموردين والعملاء وهذا يتضمن عنونة قضايا التوريد والطلب.
- تنسيق التخطيط والتنفيذ عبر سلسلة التوريد وهذا يتطلب نظام لتحويل البيانات عبر سلسلة التوحيد والسماح للوصول إلى البيانات التي يستخدمونها في العمليات والتي سوف تكون مفيدة
- الأخذ بالاعتبار الإمكانيات المتاحة لتشكيل شركات إستراتيجية، الشركات الإستراتيجية تحدث عند اثنان أو أكثر من منظمات الأعمال التي تمتلك منتجات أو خدمات متكاملة والتي سوف تحصل على فوائد إستراتيجية للآخرين الموافقين إلى الانضمام لذلك يمكن أن تتحقق مزايا أو فوائد إستراتيجية، إحدى الطرق تحدث عندما يوافق المورد أن يمتلك المخزون من أجل العميل، لذلك تخفيض تكاليف العمل من امتلاك المخزون يحدث التفكير من أجل موافقة العميل على تنسيق طويل المدى.

خلاصة الفصل الثاني

من خلال تحديد مختلف المفاهيم المتعلقة بالإستراتيجية سلاسل التوريد، ومن خلال التطرق كذلك لأهم الاستراتيجيات التي يمكن للمؤسسة المفاضلة بينها لاعتمادها في المنافسة، يمكن القول بان لعملية إعداد الإستراتيجية أهمية كبرى في تحقيق أهداف المؤسسة وبالتالي الرفع من أدائها ومنها تدعيم المركز التنافسي لها في السوق وزيادة حصتها منه. ، ، وتعتبر سلسلة التوريد الداخلي احد أهم العوامل و المصادر لتحقيق و تدعيم اداء المؤسسات والرفع من مستواه. إذا تم تخطيطه واعتمده بشكل سليم، باعتباره نظام يخدم كل أطراف التبادل، حيث إن له دور مهم في مختلف الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة.

التوصيات

- يجب أن يدرك الموردون أهمية إدارة التكاليف والتحسين المستمر في الحفاظ على أعمالهم مع المنشأة التي تتعامل معها
- ضرورة التنسيق مع الموردون والعملاء لتحديد التكنولوجيا المناسبة وفهم التكنولوجيا الجديدة وتوفير البيئة الملائمة لتطبيقه، وتطوير العلاقات والتحالفات مع الموردون والعملاء الذين يملكون الكفاءات الأساسية في مجالات تكنولوجيا المعلومات، العمليات، التسويق والتوزيع، والكفاءة.
- ضرورة الاهتمام بتدفق المعلومات من داخل المنشأة وخارجها وخلال سلسلة التوريد الداخلية ومن خلال علاقة المنشأة بالموردون والعملاء مما يساعد على الرفع من أداء المؤسسة.
- دور استخدام التجارة الإلكترونية كوسيلة إستراتيجية لإدارة سلسلة التوريد الداخلية في تخفيض تكاليف وتحسين الرفع من أداء المؤسسة.

قائمة المراجع :

د ثابت عبد الرحمن إدريس، مقدمة في إدارة الأعمال اللوجستية،
د علي فلاح د:زكريا أحمد، إدارة الأعمال اللوجستية، مرجع بق
مصطفى محمود أبوبكر، المرجع في وظيفة الاحتياجات وإدارة الأنشطة اللوجستية:مدخل استراتيجي
تطبيقي 2004

نهال فريد مصطفى، جلال ابراهيم العبد، إدارة اللوجستيات، مرجع الإسكندرية: مصر، 2003.
ممدوح عبد العزيز الرفاعي، أساسيات إدارة سلاسل التوريد، مجلة إدارة الأعمال، جمعية إدارة
الأعمال العربية، العدد 114، 2006، مصر.

دراسة تطبيقية على السلع- تطبيق ادارة سلاسل التوريد الالكترونية عدى ظاهرة السحب العكسي
للمخزون في ضوء مشاركة معلومات الطلب إعداد دكتورا ممدوح عبد العزيز محمد رفاعي
محمد شيخ ديب، صلاح. استخدام نموذج برمجة الأهداف في إدارة سلسلة التوريد: مصر،
رسالة دكتوراه ، جامعة عين شمس، 2004 .

راشد الغدير، حمد. إدارة المحشترتبات والمخازن، الأردن، دارزهران، 1997
محمد البدر- العبد الحسين إدار سلسلة التورد: ماجستير إدارة الاعمال، مصر، جامعة دمشق، 2009-
2010 .

تأثير الربط والتكامل بين ممارسات إدارة سلسلة التوريد وإدارة التكاليف
الاستراتيجية على دعم القدرة التنافسية لمنشآت الأعمال الصناعية.د. علاء محمد البتانوتي

عوامل نجاح إدارة سلطة التوريد ودورها في تحسين أداء المؤسسات

دراسة حالة في مصفى النفط في النجف الأشرف

المدرس علي عبود علي الرفياعي

الكلية التقنية الإدارية /كوفة/قسم تقنيات إدارة العمليات

عبد الغفار حنفي، إدارة المواد والإمداد للمشترتبات والمخازن، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2007
روذنالد اتش بالو، إدارة اللوجيستيات: تخطيط وتنظيم سلسلة الامداد، تعريب و مراجعة توكي
ابراهيم سلطان وأسامة احمد مسلم، الرياض، دار المريخ، 2006 .

مصطفى محمود ابو بكو، الموجه في وظيفة الاحتياجات إدارة الأنشطة اللوجستية في المنظمات
المعاصرة، مدخل استراتيجي تطبيقي لتحقيق الميزة التنافسية من خلال أعمال الشراء والتخزين،
الإسكندرية، الدار الجامعية، 2004.

- تفيده على هلال، إدارة المواد والإمداد، الإسكندرية، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية ، الطبعة
الأولى، 2002،

مصطفى محمود ابو بكو، مدخل تطبيقي في ادارة التسويق في المنشات المعاصرة ، اسكندرية ،الدار
الجامعية، 2004

نوور الهدى بوهنتالة، دور أنشطة الإمداد في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات

الحصول على شهادة الماجستير، جامعة باتنة، 2009/2008

عدنان هاشم السمراي، الإدارة المالية، مدخل كمي، دارزهران للنشر، الاردن
بشير العلاق، قحطان العبدلي، ادارة التسويق، عمان، دارزهران، 1999.

سعد الدين عشموي، تنظيم وإدارة النقل الاسس والمشكلات، الحلول، الطبعة 5، دار المريخ،
الرياض، 2005

احمد شاكر العسكري و خليل ابراهيم الكنعاني، التوزيع : مدخل لوجستي دولي، عمان ،داروائل
للشعر، 2004

محمد المعداوي، إدارة اللوجستيات وسلاسل الإمداد، الاسكندرية، 2002

علي الشرقاوي، المشتريات وإدارة المواد والمخازن، الاسكندرية، الدار الجامعية
حميد الطائي، إدارة المبيعات: مفاهيم وتطبيقات، دار اليازوري، عمان، الأردن

محمد عبد العليم صابر، إدارة اللوجستيات: الشراء، التخزين، التوزيع، الإسكندرية، دار الفكر
الجامعي، 2008

عبد العزيز بن قيراط،، أداء و جودة الخدمات اللوجستية و دورها في خلق القيمة، مذكرة مقلده
لنيل شهادة ماجستير، جامعة قلمة، 2010

هيثم الزعبي ومحمد العدوان، إدارة المواد، مدخل حديث للشراء والتخزين، عمان، دار الفكر، 2000

خالد السقطي، المشتريات واستراتيجيات سلسلة التوريد، ملتقى الاتجاهات الحديثة في إدارة المخازن
والمشتريات وورشة عمل الشراء الإلكتروني، القاهرة: مصر، أيام 2-6 ديسمبر 2007

الطيب داودي و مواد محبوب، تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق النجاح الاستراتيجي، مجلة
العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة

احمد محمد محرز الحق في المنافسة المشروعة في مجالات النشاط الاقتصادي، دار الكتب القانونية،
مصر، 2004

زكريا مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية، الدار اليازوري، الاردن، 2005.

توفيق محمد عبد المحسن، بحوث التسويق و تحديات المنافسة البولية، دار النهضة العربية، 2001.