

اسم المقرر: مبادئ التوريد

د. جهاد عبدالله عفانه



جامعة الملك فيصل

عمادة التعلم الإلكتروني والتعليم عن بعد

المحاضرة الرابعة

الوجستك ومطابقة التوريد مع الطلب



موضوعات الفصل:

- مقدمة.
- إدارة الجودة:
 - مفهوم نظام إدارة الجودة الشاملة.
 - تطور الجودة من خلال إدارة الجودة الشاملة.
 - مشاركة التوريد والشراء في تطوير المنتج.
- مطابقة التوريد مع الطلب.
- مصادر المعلومات والتوريد.
- اختيار السعر المناسب للشراء:
 - مفهوم السعر.
 - اتفاقيات السعر.
 - تحليل السعر.



مقدمة:

- * يُعد مطابقة التوريد مع الطلب أحد أولويات إدارة اللوجستك، حيث أن إدارتي الطلب والتوريد من مكونات إدارة اللوجستك وسلاسل التوريد.
- * تعتبر الجودة ركناً أساسياً في إدارة اللوجستك وسلاسل التوريد.
- * تطورت مفاهيم وفلسفة الجودة على مر العصور وصولاً إلى مفهوم إدارة الجودة الشاملة (TQM)، فبعد أن كان التركيز في المراحل الأولى على جودة المنتج النهائي أصبح ينصب على جودة العملية من خلال ضبط ومراقبة هذه العملية لتقليل نسبة العيوب.
- * يتطلب نظام إدارة الجودة الشاملة جهوداً كبيرة وطويلة المدى تصب نحو التركيز على رغبات وطموحات الفئة المستهدفة، والعمل بروح الجماعة، والرؤيا طويلة الأمد، ناهيك عن التوجه نحو تحقيق تكامل للوظائف داخل المنظمة.



إدارة الجودة:

مفهوم نظام إدارة الجودة الشاملة:

«تفاعل المدخلات (الأفراد والأساليب والسياسات والأجهزة،...) لتحقيق جودة عالية للمخرجات». ويمكن تعريفها بكونها:

«فلسفة إدارية تهدف لتحقيق التحسين المستمر في جودة أداء العمليات والمنتجات والخدمات في المنظمة».

فهي نهج استراتيجي لتصنيع وتقديم الخدمة الأفضل.

تعتمد فلسفة نظام إدارة الجودة الشاملة على المبادئ الأساسية الثلاث التالية:

١. التركيز على رضا الزبائن تجاه المخرجات.
٢. المساهمة الجماعية وفرق العمل.
٣. التحسينات المستمرة تجاه نوعية العمليات والمنتجات.



(تابع) مفهوم نظام إدارة الجودة الشاملة:

البنى التحتية لنظام إدارة الجودة الشاملة:

١. القيادة.
٢. التخطيط الاستراتيجي.
٣. إدارة البيانات والمعلومات.
٤. العملية الإدارية.
٥. إدارة التوريد.
٦. إدارة الموارد البشرية.



(تابع) مفهوم نظام إدارة الجودة الشاملة:

- **تلعب الثقافة دوراً بارزاً في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة، حيث أن ثقافة الجودة يجب أن تكون جزءاً حيوياً من الحياة الثقافية للمنظمة.**
أهم المبادئ الحيوية لثقافة الجودة الشاملة:
 ١. المعرفة الحقيقية لحاجات المستهلكين (السوق) من المخرجات.
 ٢. عمل الأشياء الصحيحة بصورة صحيحة. والتي تتطلب معلومات وبيانات إحصائية وتحسين مستمر.
 ٣. التركيز على تحسين وتطوير أنظمة العمليات لرفع درجة الرضا لدى الزبائن، والوصول إلى أهداف المنظمة.
 ٤. العمل على رفع دافعية الأفراد عبر توفير ظروف عمل ملائمة.



تطور الجودة من خلال إدارة الجودة الشاملة:

- استناداً لما تقدم فإن مفهوم الجودة الشاملة يشير للعديد من الأمور أهمها:
تظافر جهود جماعية، والقبول الجماعي لفلسفات إدارة الجودة الشاملة، والمساهمة الجماعية للعاملين والزبائن في التحسين المستمر للعمليات والمنتجات، وتحقيق رضا الزبائن، وتدعيم القدرة التنافسية للمنظمة لضمان بقائها، وتحسين فاعلية ومرونة المنظمة، ...
- تتطلب إدارة الجودة الشاملة تحقيق ثورة ثقافية تقود الأفراد نحو تعلم الطريقة الصحيحة للقيام بالعمل في المنظمة.
- يتكون مصطلح إدارة الجودة الشاملة من ثلاثة أجزاء وهي:
(جودة — شاملة — وإدارة نظام الجودة)، حيث تعتمد هذه العناصر على بعضها البعض، ولا بد من التهيئة المسبقة لها داخل المنظمة.

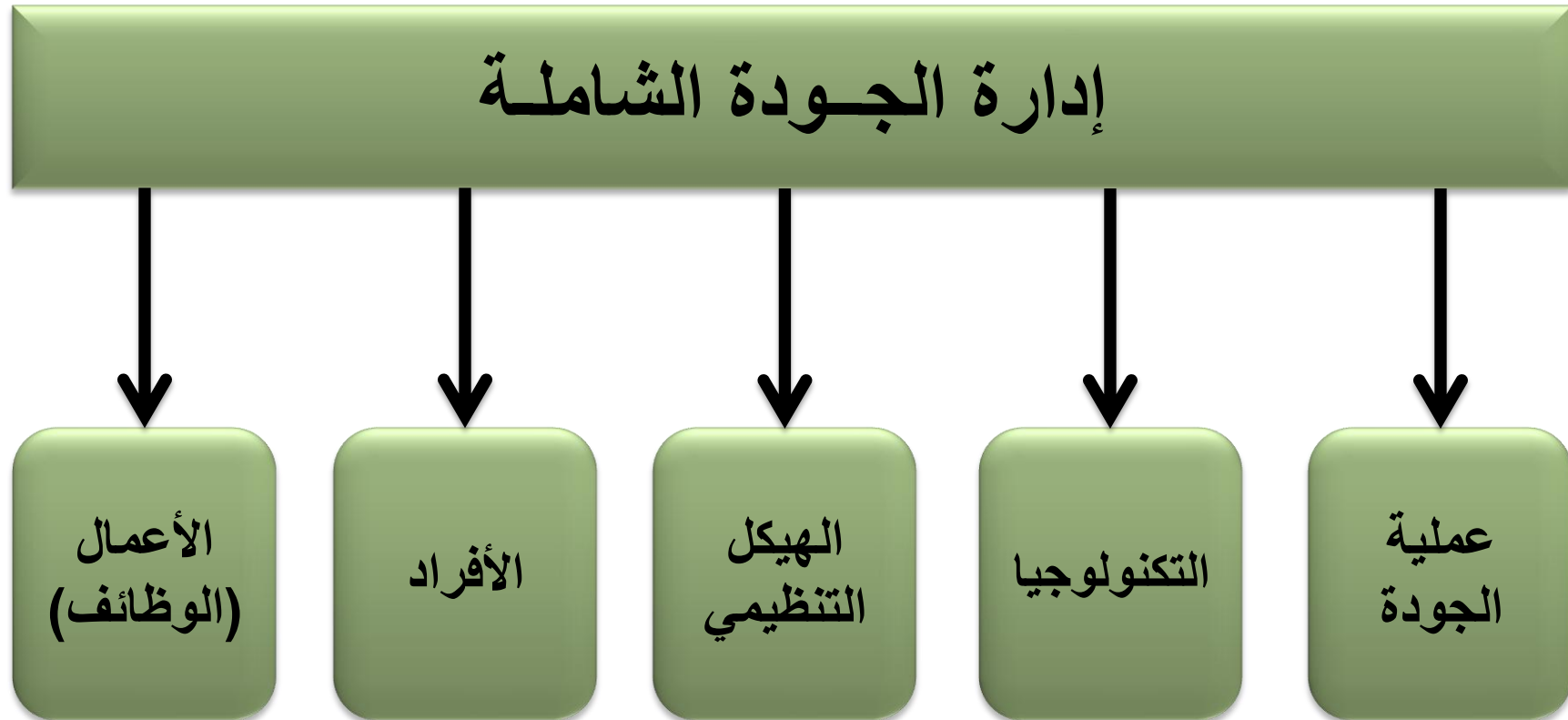


(تابع) تطور الجودة من خلال إدارة الجودة الشاملة:

- تقوم إدارة الجودة الشاملة على **التشخيص المبكر للانحرافات، والتحقق من مطابقة المنتج للمواصفات.**
- يشار هنا إلى أن إدارة الجودة الشاملة **ليست بالعلاج الناجح لجميع أمراض أو مشاكل الإنتاجية** التي قد تعاني منها المنظمة، بل أنها تقدم أساليب وأنماط التغيير الضرورية في المنظمات.
- **يتم التركيز في إدارة الجودة الشاملة على الإجراءات** التي تقود إلى تحسين جودة العمل بـ **غية تحسين أداء المنظمة.** ولذلك ينبغي تفعيل برامج التدريب والإعداد للعاملين.



عناصر (الأنظمة الفرعية) لنظام إدارة الجودة الشاملة:



إجراءات التنفيذ لإدارة الجودة الشاملة:

١. التنظيم: من الأمور البالغة الأهمية. فالجودة الشاملة تعتمد على العمل الجماعي وتقوم على تنظيم جميع العاملين والإدارات في المنظمة ككل، **فخطة الجودة الشاملة يجب أن تشمل كافة مرافق المنظمة**، حيث أن تحديد الجودة في قسم واحد من أقسام المنظمة يعني فقدان عملية التنسيق مع الأقسام الأخرى.
٢. الالتزام الإداري: يشير إلى التزام عملي من الإدارة العليا وبشكل واضح وفعال، **كما ويمتد الالتزام إلى جميع العاملين في المنظمة**. فالجودة الشاملة تتطلب نظام إداري جديد خاصة في المراحل المبكرة من عملية تنفيذ النظام. **فالجودة تشكّل:**

أداء فارق، لأن السلوك سيختلف باختلاف الأهداف



(تابع) إجراءات التنفيذ لإدارة الجودة الشاملة:

* يصعب تحقيق النجاحات من دون الالتزام الإداري المتطابق مع تطوير سلوك إيجابي للإدارة.

* إن الرغبة الصادقة في قبول التغيير سوف تحقق الالتزام المطلوب بالتأكيد.

٣. تغيير الثقافة: تظهر مقاومة التغيير الثقافي نظراً لكون نظام إدارة الجودة الشاملة نظام جديد، لذا فإن فقدان السيطرة على الأداء، وامتلاك الشعور بتأدية الأشياء بطريقة مختلفة، والشعور بعدم اليقين، ... تقلل من مقدرة الفرد على الاندماج وتؤدي إلى مقاومة التغيير. وبالتالي تظهر ضرورة فتح باب الحوار مع العاملين والتشاور معهم، ومشاركتهم في حل المسائل المتعلقة بتنفيذ إدارة الجودة الشاملة، ... بغبة تسهيل عملية تنفيذ هذا النظام.



(تابع) إجراءات التنفيذ لإدارة الجودة الشاملة:

العوامل المؤدية إلى تحسين الجودة:

١. التركيز على دراسات وأبحاث السوق.
٢. رفع كفاءة هندسة العمليات وتصميم المنتج.
٣. كفاءة الشراء وعمليات اختيار الموردين.
٤. تفعيل دور إدارة الموارد البشرية.
٥. الإدارة الفاعلة للإنتاج لضمان تأمين التدفق المنتظم للعمليات والمواد.
٦. تفعيل عمليات الفحص والتفتيش للمنتجات والخدمات.
٧. العمل على تقديم الخدمة للمستهلك بجودة عالية.



مشاركة التوريد والشراء في تطوير المنتج:

تلعب المشاركة المبكرة لكل من التوريد والشراء دوراً ريادياً في تطوير أنظمة سلاسل التوريد، وذلك بحكم المزايا العديدة التي تحققها المنظمة والمتعلقة بمفهوم الكلف والجودة والتطوير والابتكار. كما وأن الشراء يلعب دوراً مهماً في اختيار مصادر التوريد وفي إدارة التوريد بحد ذاته. حيث تمتاز مشاركة الشراء في تطوير المنتج بعاملين رئيسيين هما:

١. المساهمة بتحسين الموقف الاستراتيجي للمنظمة.
 ٢. المساهمة بتطوير المنتج لإيجاد واستمرار الميزة التنافسية للمنظمة.
- مساحات مشاركة الشراء في تطوير المنتج:

- إدارة التطوير.
- إدارة العلاقات مع المورد.
- إدارة المشروع.
- إدارة المنتج.



مطابقة التوريد مع الطلب:

- أدى تطور الأساليب الحديثة من البرمجيات في إدارة المواد مثل تخطيط المتطلبات المادية MRP والجدولة الآتية JIT، ... إلى تقليل مدة التوريد واختزال مستويات المخزون.

تصنيف الموجودات المخزنية:

يعتمد التصنيف على الحالة قيد الدراسة، ففي المنظمات الصناعية يمكن تصنيف الموجودات على النحو التالي:

١. المواد الأولية والخام.
٢. الأجزاء نصف المجهزة.
٣. المنتجات النهائية.
٤. المواد الاستهلاكية مثل مواد التنظيف، والشحوم والزيوت، والقرطاسية، ...



(تابع) مطابقة التوريد مع الطلب:

يمكن تصنيف المخزون وفقاً لعدة معايير على النحو التالي:

أولاً: التصنيف من حيث الأهمية:

١. المفردات الحيوية: التي يؤدي فقدانها إلى توقف عمل الآلة بالكامل.
٢. المفردات الاحتياطية: التي لا يؤدي نفاذها إلى توقف نظام التشغيل.
٣. المفردات المساعدة: مثل المواد الاحتياطية، وقطع الغيار،...

ثانياً: التصنيف من حيث معدلات الطلب:

١. مفردات ذات معدلات طلب عالي.
٢. مفردات ذات معدلات طلب منخفض.



(تابع) مطابقة التوريد مع الطلب:

ثالثاً: التصنيف من حيث قيمة المخزون:

١. المجموعة A: مفردات باهظة الثمن، وبأعداد قليلة، وتشكل من ٦٠-٧٠% من مجموع القيمة الكلية للمخزون.
٢. المجموعة B: مفردات متوسطة الثمن، وبأعداد كبيرة، وتشكل من ٢٠-٣٠% من مجموع القيمة الكلية للمخزون.
٣. المجموعة C: مفردات رخيصة الثمن، وبأعداد متوسطة، وتشكل من ١٠-٢٠% من مجموع القيمة الكلية للمخزون.

صفوة القول ولأغراض استخدامات سلسلة التوريد يمكن تصنيف المخزون إلى:

١. المخزون الأولي.
٢. المخزون المساند.



مصادر المعلومات والتوريد:

مستويات مصادر التوريد:

١. المستوى الاستراتيجي: يتعلق بالإدارة العليا في المنظمة، ويمتاز بالقرارات البعيدة الأمد التي تحقق معدلات ربحية عالية وبمعدل مخاطرة عالٍ للموردين، وتمتد أيضاً إلى المفردات التي تمثل نقطة الاختناق (عنق الزجاجة) ذات الربحية الأقل والمخاطرة العالية للتوريد. كما وتتعلق أيضاً بإدامة سياسات الشراء على الأمد البعيد. ويمكن القول بأن هذا المستوى الأكثر حساسية تجاه توليد القيمة المضافة بهدف تحقيق الميزة التنافسية.
٢. المستوى المرحلي/ التشغيلي: يتعلق بالقرارات غير الحرجة وقصيرة الأمد ذات المستوى الإداري الأدنى قياساً بما جاء في النقطة السابقة.



(تابع) مصادر المعلومات والتوريد:

مصادر المعلومات:

يمكن تصنيف مصادر المعلومات على النحو التالي:

١. المصادر الاستراتيجية: تهم المستويات العليا في المنظمة وتستخدم في عملية صنع القرارات الاستراتيجية للأمد البعيد، كما وتتعلق هذه المعلومات بنقطة الاختناق (عنق الزجاجة) في سلسلة التوريد، وتبرز أهميتها عند صياغة القرارات المتعلقة بالجدارات المحورية، والقرارات ذات الصلة باستراتيجية الصنع أم الشراء، وبالشراكة مع الموردين، ... وغيرها من القرارات الاستراتيجية في المنظمة.
 ٢. المصادر المرحلية/ التشغيلية: تهم القرارات ذات المستوى الأدنى وعلى المدى القصير، وتتعلق بالمفردات ذات الربحية العالية والمخاطرة المنخفضة في آن واحد.
- * تبدأ عملية جمع المعلومات المطلوبة بالتعرف إلى المشتريين، والبائعين، والموردين.



مصادر معلومات التوريد:

لا بد من التركيز على عدة أمور متعلقة بمصادر معلومات التوريد وهي:

□ قدرة الموردين.

□ تقييم الموردين.

□ معدلات التوريد.

ومن مصادر المعلومات حول الموردين:

١. الكتالوجات.

٢. الأدلة التجارية.

٣. الصفحات التجارية.

٤. قواعد البيانات الإلكترونية.



اختيار السعر المناسب للشراء:

مفهوم السعر:

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

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



(تابع) اختيار السعر المناسب للشراء:

اتفاقيات السعر:

تعتبر عملية التفاوض من أجل الحصول على السعر المناسب من أهم وظائف إدارة الشراء في البحث عن الموردين الكفؤين.

من الأمور التي يجري مناقشتها من قبل المورد عند التفاوض بُغية عقد الصفقة:

١. الموقف في السوق.
٢. طبيعة الطلب من المنتج (درجة المرونة).
٣. مستوى السوق (سوق المشتري أم البائع).
٤. أسعار المنافسين.
٥. حاجة المورد إلى العرض.
٦. القيمة الاقتصادية للمشتري في الأمد الطويل (ديمومة الطلب، وتسهيلات الدفع، ...).
٧. موقع المنتج في دورة حياته.



(تابع) اختيار السعر المناسب للشراء:

من الأمور التي يركز عليها المشتري عند دراسة الأسعار:

١. موقف المشتري في السوق، خاصة عندما يكون المورد احتكاري.
٢. مستوى المخاطرة المرافقة لعملية الشراء.
٣. طريقة التسديد.
٤. عدد الموردين في السوق.
٥. أسعار المنافسين الآخرين.
٦. العلاقة ما بين السعر والقيمة بمفهوم الميزة التنافسية.
٧. الفترة الزمنية التي يجري الاتفاق عليها بالسعر.
٨. السعر المعقول نتيجة القيام بتحليل الأسعار.
٩. الكميات الممكن شراؤها خلال مدة الاتفاقية.



(تابع) اختيار السعر المناسب للشراء:

تحليل السعر:

عملية تجزئة سعر العطاء إلى عناصر أساسية لغرض تبرير المبلغ المدفوع أو المقترح. ويأتي هذا التحليل بهدف التأكد من أن السعر يغطي كلفة المنتج بالإضافة لكونه يحقق الربح الهامشي الذي يغطي المخاطرة المتعلقة بهذا العمل.

الأمور التي تعتمد عليها عملية تحليل السعر:

١. خبرة المشتري في مجال التكلفة.
٢. تقديرات الكلفة التي تهيأ عادةً من قبل أقسام التكلفة لدى المشتري وتقديراتهم.
٣. المعلومات والبيانات المقدمة من قبل المورد والتي يمكن أن تختلف من وقت لآخر بسبب العوامل التالية:

- الكميات المشتراه (خصم الكمية).
- شروط الجودة.
- الزمن.
- شروط الدفع.
- شروط النقل.





مَشَقَّةٌ
بِحَمْدِ اللَّهِ

