

الفصل الأول::

الجزء الاول:سلاسل التوريد:

يتكون هذا الجزء من العناصر التالية""

- ١ تعريف سلسلة التوريد .
٢. سلسلة التوريد وسلسلة القيمة وسلسلة الطلب .
٣. تعريف إدارة سلسلة التوريد .
٤. أهمية وفوائد إدارة سلسلة التوريد .
٥. المبادئ السبعة لإدارة سلسلة التوريد .
٦. أدوات إدارة سلسلة التوريد الإلكترونية .
٧. الشروط الأساسية لإدارة سلاسل التوريد .
٨. عناصر إدارة سلسلة التوريد .
٩. الحلول الممكنة لإدارة سلسلة التوريد .
١٠. محفظة العلاقات بين المنظمة والموردين .

أولاً/ تعريف سلسلة التوريد

سلسلة التوريد هي تتابع من المنظمات - تسهيلات ووظائف وأنشطة تلك المنظمات - والتي يتم تضمينها في الإنتاج والتسليم للمنتج والخدمة ، حيث يبدأ التتابع من الموردين الرئيسيين للمواد الخام ويمتد نطاقه في كل الطرق وحتى العميل النهائي

- تشمل التسهيلات: المخازن ، المصانع ، مراكز التشغيل ، مراكز التوزيع مكاتب التجارة والتوكيلات.

- تشمل الوظائف والأنشطة : التنبؤ ، الشراء ، إدارة المخزون ، إدارة المعلومات ، تأكيد الجودة ، الجدولة ، الإنتاج ، التوزيع ، التسليم وأخيراً خدمة العميل .

ويمكن تعريفها أيضاً بأنها:

“شبكة أعمال من التسهيلات وبدائل التوزيع حيث تؤدي وظائف تجهيز المواد الخام وتحويل تلك المواد الى مواد نصف مصنعة (وسيطه) ومنتجات تامة ، وتوزيع تلك المنتجات التامة إلى العملاء. وتوجد سلاسل التوريد في كل المنظمات الصناعية

ومنظمات الخدمات ، على الرغم من اختلاف درجة تعقيد السلسلة من صناعة إلى

أخرى ومن شركة إلى شركة أخرى".

كما يمكن تعريف سلسلة التوريد أيضاً بأنها:

هي حلقة الوصل للموارد والعمليات والتي تبدأ بمصدر المواد الخام وتمتد خلال توصيل أو

تسليم المنتجات التامة إلى العميل النهائي ، ويشمل ذلك التجار والتسهيلات الصناعية ،

والقائمين على نظم الإمداد ومراكز التوزيع الداخلية والموزعين وأي كيانات أخرى تمهد السبيل إلى

قبول ورضاء العميل النهائي. ويشمل ذلك التجار والتسهيلات الصناعية والقائمين على نظم

الإمداد ومراكز التوزيع الداخلية والموزعين وأي كيانات أخرى تمهد السبيل إلى قبول ورضاء العميل

النهائي

وقد تتكون سلسلة التوريد من ثلاث منظمات أو أكثر متصلة بصورة مباشرة عن طريق واحد أو أكثر من خطوط تدفق المنتجات والخدمات والتمويل والمعلومات.

سواء كان هذا التدفق صاعد (الموردين) أو تدفق هابط وذلك من المصدر وحتى العميل النهائي.

ثانياً / سلسلة التوريد وسلسلة القيمة وسلسلة الطلب

سلاسل التوريد يشار إليها أحيانا على أنها سلاسل القيمة ، ذلك ان المصطلح

يعكس مفهوم أن القيمة تضاف للمنتجات والخدمات أثناء تقدمها في أو عبر

السلسلة.

سلاسل القيمة هي تجميع لمنظمات أعمال منفصلة ، كما أنها تتكون من عنصرين هما : عنصر التوريد ،وعنصر الطلب، وهما:

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

- يبدأ عنصر الطلب في السلسلة من النقطة التي يتم فيها تسليم مخرجات

المنظمة للعميل الحالي وتنتهي مع العميل النهائي في السلسلة.

أما سلسلة الطلب فهي المبيعات والتوزيع كجزء من سلسلة القيمة.

كما أن التنسيق الحيوي لسلسلة القيمة هو طريقة لخلق القيمة والاستحواز عليها ، عن طريق هيكل وتنسيق الأنشطة التي كانت منفصلة في السابق بالأسواق .

ثالثاً / تعريف إدارة سلسلة التوريد:

إدارة سلسلة التوريد هي “حلقة تبدأ وتنتهي مع العميل . فكل المواد والمنتجات التامة والمعلومات و الصفقات

تتدفق عبر هذه الحلقة ، وإدارة سلسلة التوريد يمكن أن تكون مهمة معقدة جداً

بسبب الواقع الفعلي ، وهي أيضاً شبكة متحركة من التسهيلات والمنظمات وذلك مع اختلافها

وتناقض أهدافها”. كما أن إدارة سلسلة التوريد تمثل مزيجاً من العلم والفن وذلك لتحقيق التحسين في طريقة حصول

الشركة على المواد الخام اللازمة لإنتاج المنتج أو تقديم الخدمة وتسليمها أو شحنها إلى

العملاء. ويستلزم ذلك بعض العناصر مثل :

– القوة ، والمستوى المرتفع لالتزام الشركة

– تكامل العمل عبر الإدارات الوظيفية

– العمليات الفعالة واللازمة لتحقيق الهدف

– القوة ، والمستوى المرتفع لالتزام الشركة تجاه الشئون البيئية وكذلك مساندة الإدارة العليا لسلسلة

التوريد المبدئية.

– تكامل العمل عبر الإدارات الوظيفية ويشمل ذلك كل المجالات المختلفة داخل الشركة والتي تمكن

من تحقيق قيمة من التداخل مع الموردين (مثل التدبير ، التصنيع، التسويق، البحوث والتطوير، وأخيراً

التوزيع)

–العمليات الفعالة واللازمة لتحقيق الهدف الذي يجعل الموردين يلتزمون بالاحتياجات البيئية اللازمة.

ومصطلح “الإدارة” في إدارة سلسلة التوريد يتعلق بوجهة النظر المبسطة لأبعادها الإدارية والتي تشمل :

تخطيط وتنظيم ورقابة أنشطة سلسلة التوريد.

وإدارة سلسلة التوريد هي وجود التكامل الأتوماتيكي للطلب من العملاء إلى الموردين عبر تقدير نظام

تخطيط موارد المنشأة.

ومصطلح “إدارة التوريد” يعتمد على مفهوم إدارة النظم حيث يسعى لتحقيق أمثلية عناصر تكاليف

المواد والجودة والخدمة ، ويتم إنجاز ذلك عن طريق تكامل أنشطة التشغيل الآتية : الشراء ، النقل ،

التخزين ، تأكيد الجودة اللازمة لإدارة المخزون من المواد الواردة إلى المنظمة وكذلك التوزيع الداخلي

للموارد ، هذه الأنشطة عادة ما تكون مجتمعة تحت مسمى إدارة المواد بالمنظمة .

ويمكن تعريف إدارة سلسلة التوريد بأنها:

“ التطور المستمر لفلسفة الإدارة والتي تبحث في توحيد القدرات الإنتاجية المجتمعة وكذلك موارد

وظائف الأعمال والتي تكون موجودة داخل وخارج المنشأة لدى شركاء الأعمال ، وتحديد أهمية قنوات التوريد في إطار الميزة التنافسية وتزامن العميل في تدفق المنتجات والخدمات إلى السوق وأخيراً المعلومات اللازمة لخلق التميز كمصدر وحيد لقيمة العميل ”.

رابعاً / أهمية وفوائد إدارة سلسلة التوريد

تتكامل البرمجيات اللازمة لتحقيق الأمثلية وذلك على مستوى السلسلة ككل ، بالإضافة إلى أنها تقترح حلول نموذجية رياضية لمشكلات سلسلة التوريد. على سبيل المثال تزودنا حزمة البرمجيات بالطريق

الأمثل للتوريد من المورد إلى المنتج ثم إلى العميل ، وخلاصة القول فإن تحقيق رغبات العملاء والتمتع بتحقيق زيادة في الربحية هو نتيجة طبيعية لتحقيق الكفاءة المثلى من خلال إدارة سلسلة التوريد.

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

- تخفيض تكلفة التوريد. - تحسين الربح الحدي للمنتج. - زيادة كفاءة التصنيع (على كل المستويات).

عائد أفضل على الأصول (صافي الربح بعد التكاليف والفوائد).

وتتحقق الفوائد الأولية لإدارة سلسلة التوريد لكل من العملاء والموردين كما يلي :

١ - العملاء. ٢ - التكلفة. ٣ - القيمة السوقية. ٤ - التكلفة الرأسمالية. ٥ - الوفورات الرأسمالية.

١-العملاء:

أحد أهم مظاهر الأعمال هو تحقيق الاتصال بالعملاء والاستحواز عليهم ، وإدارة سلسلة

التوريد تساعد المنظمة على تحقيق ذلك ، لأن السلسلة ببساطة تبدأ وتنتهي بالعميل. وذلك

بمعرفة ماذا يرغب ؟ ومتى يرغب في ذلك ؟ وسرعة توصيل المنتجات إليه.

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 تعنى زيادة التدفقات النقدية للمنشأة الأمر الذي يرفع من القيمة السوقية للأسهم.

القيمة السوقية:

امثلية سلسلة التوريد يمكن أن تؤكد بصورة إيجابية على خمسة عناصر تقود إلى القيمة السوقية هي نمو المبيعات، تخفيض التكلفة ، الاستخدام الكفؤ للأصول الثابتة ، إنجاز الأعمال بصورة متميزة ، الشريحة الضريبية المحددة. وفي سلسلة التوريد التي تتصف بالكفاءة فإن الكمية المناسبة من المنتجات جات تتحرك بسرعة نحو السوق، ناتجا عنها مبيعات مرتفعة.

التكاليف الرأسمالية:

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

الوفورات الرأسمالية:

بالإضافة إلى تخفيض التكاليف ، فإن الإدارة الفعالة لسلسلة التوريد سوف تعظم رأس المال العامل للشركة. ذلك لأن المخزون سيتحول بصورة فورية إلى أوراق قبض ، ومن وجهة النظر المالية ، هذا التحول للمخزون إلى نقدية سيؤثر تأثيراً إيجابياً على القيمة السوقية للمنشأة.

وقد تتمثل فوائد إدارة سلاسل التوريد فيما يلي :

١. العمل بصورة أسرع وأكثر كفاءة من خلال التوزيع السريع للوثائق.
 ٢. إتخاذ القرارات بصورة سريعة وتخفيض الوقت اللازم للوصول إلى السوق.
 ٣. شكل من أشكال تجارة الشركاء
 ٤. تحقيق الاتصال بصورة أفضل.
 ٥. تقوية العلاقات مع العملاء الحاليين.
- كما تنبع أهمية إدارة سلسلة التوريد من ضرورة الحاجة إلى تطبيقها بصورة فعالة ومن ثم فهناك عدة قضايا تدفع المنظمات إلى ضرورة تبني منهج إدارة سلاسل التوريد وهي:

١. الحاجة إلى تحسين العمليات.
٢. رفع مستويات الشراء الخارجي.
٣. تخفيض تكاليف النقل.
٤. زيادة أهمية التجارة الإلكترونية.
٥. زيادة ضغوط المنافسة واتساع مدى العولمة.
٦. تعقيد سلاسل التوريد ومن ثم الحاجة لإدارة فعالة للمخزون.

خامساً / المبادئ السبعة لإدارة سلسلة التوريد

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

المبدأ الأول: تقسيم العملاء إلى مجموعات متميزة اعتمادا على حاجتهم للخدمة وتطوير سلسلة التوريد لخدمة

هذه الشرائح المربحة

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

المبدأ الثالث: المبدأ الثالث: إدارة ومصدر سلسلة التوريد بصورة استراتيجية وذلك لتخفيض التكلفة الكلية للتوريد والاحتفاظ بالموارد

المبدأ الرابع: تحقيق التميز في المنتج بصورة كاملة للعميل والتحول السريع عبر سلسلة التوريد

المبدأ السادس: تطوير سلسلة التوريد باستراتيجية التوسع التكنولوجي والتي تساند المستويات المتحددة من اتخاذ القرار وإعطاء نظرة واضحة لتدفق المنتجات والخدمات والمعلومات

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

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

تقسيم العملاء إلى شرائح وفقاً لاحتياجاتهم الخاصة يمكن الشركة من تطوير محفظة الخدمات لديها ويجعلها أكثر تكيفاً مع الشرائح المختلفة . وتعتبر الدراسات والمقابلات وبحوث الصناعة أدوات تقليدية لتحديد معايير التقسيم الرئيسية.

المبدأ الثاني: إعداد شبكة نظم الإمداد وفقاً لاحتياجات الخدمة ووفقاً لربحية شرائح العملاء:

هذا المنهج لتصميم شبكة نظم الإمداد - يهدف إلى تميز إدارة سلسلة التوريد وذلك من خلال تحقيق الاستخدام الفعال والكفء للأصول - والملائم لشريحة محددة ، ويستخدم في عديد من الصناعات وخصوصاً الصناعات التي تنتج سلع المستهلك النهائي ، حيث يتم فيها إعداد أصول التوزيع لمقابلة احتياجات نظم الإمداد للأفراد ، والتي تمثل المصدر الأكبر للتميز اللازم للمنتج.

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

يعتمد التنبؤ 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 ، والتنبؤ الذاتي

المعتمد على الأقسام الإدارية بالشركة يعتبر غير متوافق مع الإدارة المتميزة لسلسلة التوريد.

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

Demand Planning CFPP) Cross Functional Planning Process) معتمداً على برمجيات تخطيط الطلب

. (DPS) Demand Planning Process: تحقيق التميز في المنتج بصورة كاملة للعميل والتحول السريع عبر سلسلة

التوريد:

تستطيع كل الطرق التقليدية أن تحقق تقدماً ما في التكاليف من خلال تخفيض تكاليف الإعداد، وأساليب التوريد والتصنيع والشراء عند الطلب.

أما استراتيجية الإنتاج الكبير حسب طلب العميل فيتجه 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 استراتيجية التوريد عند الإنتاج من خلال عملية التوريد الأوتوماتيكي.

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

المنتج ليس لديه رعاية للعلاقات الدافعة 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 الذهن أكثر للتعرف على هيكل التكلفة لدى المورد والاقتناع به ومن ثم فإن هدف تخفيض التكلفة عبر سلسلة التوريد يحقق أقل الأسعار في السوق للمنتج النهائي في السلسلة ومن ثم زيادة هامش الربحية.

المبدأ السادس: تطوير سلسلة التوريد باستراتيجية التوسع التكنولوجي والتي تساند المستويات المتعددة من اتخاذ القرار وإعطاء نظرة واضحة لتدفق المنتجات والخدمات والمعلومات:

مع استمرارية منهج إعادة هندسة العملية، فإن عديد من الشركات المتقدمة تقوم بعملية الإحلال رغم ضعف تكامل النظم المعلوماتية مع نظم التشغيل الرئيسية بالشركة .

فعديد من الشركات وجدت نفسها ضحية لنظم التحول الجديدة التي وضعتها تحت التطبيق ، لأن كثير من نظم المعلومات الرائدة تستطيع أن تحصل على مجموعات كبيرة من البيانات ، ولكن ليس من السهل ترجمة ذلك بصورة قابلة للتطبيق ، بالقدر الذي يزيد من القيمة الحقيقية للعمليات عالمياً.

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 وظيفياً ، ولكن مدير سلسلة التوريد المتميز يأخذ نظرة خارجية متبنيًا مقاييس تطبق على كل حلقة في سلسلة التوريد وتشمل كل

من الخدمة المقدمة وكذلك النواحي المالية :

أولاً: يتم قياس مستوى الخدمة بشروط إكمال الأمر، أي أكتماله وتسعيه ، والفاتورة السليمة وعدم تلف المحتويات.

ثانياً: يحدد مدير سلسلة التوريد المتميزين الربحية الحقيقية للخدمة من وجهة نظرهم عن طريق تحديد التكاليف الفعلية وكذلك إيرادات الأنشطة.

سادساً / أدوات إدارة سلسلة التوريد الإلكترونية

هناك عدد من الأدوات المتاحة للمنظمات لتسهيل إدارة سلسلة التوريد ويمكن عرض بعض هذه الأدوات الرئيسية كما يلي :

١. شبكة المعلومات الدولية (الإنترنت)

٢. التبادل الإلكتروني للبيانات

٣. البرامج المستخدمة في إدارة سلسلة التوريد الإلكترونية

١. شبكة المعلومات الدولية (الإنترنت):

في عام ١٩٩٧ تطورت شبكة المعلومات ودخلت سوق المعاملات التجارية بصورة كبيرة ، لأن إستخدام الشبكة والمواقع المخلفة بها ساعد في تكامل العملاء مع المنظمات ، وأيضاً المنظمات مع الموردين.

وتتحدد أهمية المعلومات لإدارة سلسلة التوريد الإلكترونية في مدى نجاح التعاون بين الأطراف المختلفة والمشاركة في سلسلة التوريد بالإضافة إلى وجودها في البيئة ، ذلك أن المعلومات مثل اللغة تتطلب ترجمة

حقيقه للمعاني حينما يتم عبور الحدود الثقافية. وقد نشأ الجزء المرئي من شبكة المعلومات الدولية (الإنترنت) في

التجارة الإلكترونية كقناة جديدة من قنوات التجارة والتوزيع ..

التبادل الإلكتروني للبيانات :

يساعد استخدام عملية التبادل الإلكتروني للبيانات على توثيق التبادل الإلكتروني للأعمال وكذلك التزود

بالإجراءات النمطية الموضوعة حتى تتبعها المنظمات فيما بينها وبين الموردين والعملاء.

ويهدف وجود مصطلح الأعمال الإلكترونية إلى التعجيل بتحقيق هدف تكامل سلسلة التوريد،

حيث يشير إلى التخطيط والتنفيذ للعمليات باستخدام شبكة المعلومات الدولية.

فمدخل الأعمال الإلكترونية يساعد الشركات على تحقيق عوائد كبيرة من خلال التحسينات في الكفاءة والتي تنتج من : الاستخدام الأفضل للأصول ، الوصول بصورة أسرع إلى السوق ، التخفيض في الوقت الكلي لإنجاز الأمر ، زيادة خدمة الإستجابة للعميل ، اختراق أسواق جديدة ، ومن ثم معدل عائد مرتفع على الأصول ، وعموماً زيادة ثروة الملاك.

٣. البرامج المستخدمة في إدارة سلسلة التوريد الإلكترونية :

الصورة الأفضل لبرنامج إدارة سلسلة التوريد هو إمكانية تجزئة برنامج لكل مجموعة من التطبيقات بالمصنع ، فكل مكون من المكونات الرئيسية يحتوي على العديد من المهام المحددة وكثير منها له برنامج خاص وأفضل طريقة للتفكير في برنامج إدارة سلسلة التوريد هو عن طريق فصلة إلى برنامج يساعد في التخطيط لسلسلة التوريد وكذلك برنامج يساعد في تنفيذ خطوات سلسلة التوريد ذاتها كما يلي :

أولاً: برنامج تخطيط سلسلة التوريد Supply chain planning

ثانياً: برنامج تنفيذ سلسلة التوريد Supply chain Executive

أولاً: برنامج تخطيط سلسلة التوريد:

ويستخدم هذا البرنامج اللوغاريتمات والرياضيات للمساعدة في تحسين تدفق وكفاءة سلسلة التوريد ، وكذا تخفيض المخزون إلى أدنى حد ممكن ، ويعتمد هذا البرنامج على دقة المعلومات حيث يجب أن يتم تحديثها أولاً بأول عن طلبات العملاء وطاقة وقدرة التسليم للمنتجات ويوجد تطبيقات للتخطيط متاحه للمكونات او العناصر الخمسة الرئيسية لسلسلة التوريد وهي الخطة والمصدر والصنع والتسليم والمردودات،

حيث تحدد هذه التطبيقات حجم المنتجات المطلوبة لاستيفاء طلبات العملاء المختلفة .

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

أ- برنامج تخطيط الاحتياجات من المواد :

ب- تخطيط موارد المنشأة :

ج - برنامج تخطيط الاحتياجات من التوزيع :

أ- برنامج تخطيط الاحتياجات من المواد :

يرتبط التخطيط الفعال للإحتياجات من المواد بالإنتاج السريع للطلب ،حيث يسمح بوضع عملية التصنيع في قلب أداء سلسلة التوريد. ففي المصنع الذي تأتي فيه كل عناصر سلسلة التوريد مع بعضها حيث التخطيط والتسويق والمبيعات والمشتريات والتوزيع تندمج مع بعضها في وحدات متبادلة ، يحقق كل ذلك قيمة مضافة لكل من الشركة والعميل النهائي ، وتنشأ المعلومات من عملية التصنيع ، التفاصيل الفنية ، الدقة ، وكذلك الوقت الفعلي للإنتاج ، علاوة على ذلك القيمة المحققة من جميع المشاركين عبر سلسلة التوريد ، هذه المعلومات تظل كامنة بصورة رئيسية في قلب وجوهر برامج التخطيط والجدولة المتقدمة **Advanced planning and Scheduling**، الامر الذي يؤدي إلى اتخاذ القرار التعاوني لجدولة الإنتاج لمقابلة توقعات طلب العميل .

ب- برنامج تخطيط موارد المنشأة:

يساعد هذا البرنامج المنظمات في تعظيم العوائد المحققة عن طريق تعظيم استخدام تلك المنظمات للموارد الثابتة اللازمة للتوريد وذلك بمساعدة تكنولوجيا المعلومات ، ويرتبط بذلك أماكن الطلب وأشكال الشحن وتشغيل الطاقة. كما أنه يشمل أيضاً التسويق ، مراقبة المخزون ، أوامر النقل ، خدمات العميل ، التمويل و الموارد البشرية .

ج- برنامج تخطيط الاحتياجات من التوزيع :

هو نظام ضروري لإدارة المخزون وتخطيط التوزيع، ويقسم هذا النظام المخزون إلى مجموعات مختلفة من المخازن. وتستخدم الإدارة لتخطيط وتنسيق النقل والتخزين والعمالة والمعدات والتدفقات المالية .

ثانياً: برنامج تنفيذ سلسلة التوريد Supply chain Executive

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

سابعاً / الشروط الأساسية لإدارة سلسلة التوريد ١. الأجل الطويل.

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

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

٤. البحث عن نهاية لعلاقات المعاداة مع موردي المنتجات والخدمات.

٥. النظر إلى الهدف النهائي والذي يضمن أن يكون مدير سلسلة التوريد ليس مجرد خبير في متخصص ولكنه مدير علاقات حيث يركز على كل من العلاقات الداخلية والخارجية .

٦. السعي لاستغلال تكنولوجيا المعلومات الحديثة وذلك لرفع المزايا التنافسية لكل أعضاء سلسلة التوريد.

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

- ١- رضا العميل
- ٢- المخزون
- ٣- المرونة

(١) رضا العميل :

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

(٢)المخزون:

الكيانات الصناعية لديها مخزون من الخامات والمنتجات تحت التشغيل والمنتجات التامة ، بالإضافة إلى ذلك هناك غالباً مخازن أو مراكز توزيع بين المستويات المختلفة لسلسلة التوريد ، وبما لا شك فيه أن المخزون هو تعطيل لرأس المال ، ويفضل تجنب ما يعرف بالمخزون الراكد .

(٣) 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.

ثامناً / عناصر إدارة سلسلة التوريد

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

١. الخطة
٢. المصدر
٣. الصنع
٤. التسليم
٥. المردودات

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

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

ب- التنبؤ : أي التنبؤ بكمية ووقت طلب العميل .

(٢) المصدر : هو عملية اختيار الموردين اللازمين لتوصيل المنتجات والخدمات اللازمة لخلق المنتج وتقديم الخدمة ، بالإضافة إلى تحديد السعر المناسب وعمليات الشحن والمدفوعات للموردين 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 .

(٣) الصنع : يتعلق هذا 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 العناصر الفرعية:

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

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

ج- الموقع : أي تحديد مواقع التسهيلات .

(٤) التسليم :

ويطلق على هذا المكون مصطلح Logistics أي نظم الإمداد ويقصد به أفضل تحرك وتخزين للمواد من خلال إدارة العمليات المتعلقة بتنسيق استلام الطلبات من العملاء وتطوير شبكة أعمال المخازن ، وترتيب أسطول نقل وذلك لتوصيل المنتجات النهائية إلى العملاء ، ووضع نظام فعال لإعداد الفواتير واستلام المقبوضات من العملاء .

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

- الإستجابة 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 .

- التأكيد.

- اكتمال ودقة الأوامر - أي عدم وجود أوامر مرتجعة .

(٥) المردودات :

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

تاسعاً / الحلول الممكنة لإدارة سلسلة التوريد

١ . استراتيجية سلسلة التوريد

٢ . دورة حياة المنتج

٣ . حلول التخطيط المتقدم

٤ . التوريد والشراء وتدير الاحتياجات الاستراتيجية

٥ . عمليات سلسلة التوريد

٦ . نظم الإمداد

٧ . التعامل مع الشركاء التجاريين

٨ . شبكة الأعمال التجارية

٩ . التجارة الإلكترونية

(١) استراتيجية سلسلة التوريد :

هي التي تمكن المنظمات من تحقيق التوافق بين استراتيجية الأعمال عموما وعمليات سلسلة التوريد الحالية ، وذلك لبناء قاعدة القيمة ، مع الأخذ في الاعتبار عنصر الوقت لتحقيق التحسينات المطلوبة وخلق القيمة المستدامة لعمليات الأعمال.

(٢) إدارة دورة حياة المنتج :

هي تلك التي تحقق تكامل الحلول الموضوعية عبر الشبكة المركزية ، والتي تمكن المنظمة من التعاون مع العملاء والموردين والشركاء ، وذلك لتحقيق المشاركة في المعلومات خلال دورة حياة المنتج .

(٣) حلول التخطيط المتقدم :

ويساعد ذلك على التخطيط للعملاء وإدارة تدفق المواد الخام وتحقيق التنبؤ بالطلب بصورة أكثر دقة ، والتخطيط الفعال للمخزون ووضع جداول الإنتاج، وفهم ومعرفة رجال البيع والعملاء وقنوات التوزيع والعمليات وتكامل القدرات المختلفة بالمنظمة ، محققا جدوى سلسلة التوريد لكل المشاركين فيها .

(٤) التوريد والشراء والتدبير الإستراتيجي للاحتياجات

يسمح ذلك بزيادة الشركاء والموردين الاستراتيجيين ، وكذلك إدارة العلاقات مع المورد بصورة أكثر نجاحاً ، وتحقيق إنساي عمليات المشتريات عن طريق استخدام الأوتوماتيكية الكاملة وقواعد شبكة المعلومات الدولية.

(٥) عمليات سلسلة التوريد :

أي التركيز على كيفية إدارة عملية الإنتاج بكفاءة وبأكثر اعتمادية كلما أمكن ذلك ، وتنفيذ عملية التصنيع وإدارة المخزون والمخازن ، ويساعد ذلك على تحسين كفاءة عمليات الإنتاج ورفع جودة التصنيع وزيادة جودة المنتج النهائي .

(٦) نظم الإمداد :

وهي تعيين الحدود مع الشركاء التجاريين وذلك لإدارة القضايا الخارجية والتي تدور حول الإستراتيجية المطلوبة ، وكذلك إدارة العمليات عبر المجالات الوظيفية والتي تشمل النقل داخل المنظمة والنقل خارج المنظمة والتوزيع المادي ، وكذلك بين تساهيلات المشتريين القريبة منها والبعيدة .

(٧) التعامل مع الشركاء التجاريين :

يساعد ذلك على زيادة الثقة بين المشاركين في سلسلة التوريد وفي مشاركة البيانات والتطبيقات والعمليات وذلك بوسائل قواعد تكنولوجيا شبكة المعلومات الدولية “الإنترنت” ، كما تساعد أيضا على ترسيخ التكنولوجيا والعمليات اللازمة للتفاعل الإلكتروني وتحسين تدفق المعلومات ، وتوضيح جدوى مشاركة البيانات خلال سلسلة التوريد .

(٨) شبكة الأعمال التجارية :

وهي التي تحقق التكامل والتبادل التجاري مع شبكة المعلومات الدولية “الإنترنت” ، هذه التبادلات تسمح بالتفاعل ، حيث يمكن أن يحدث تعادل أو توازن كلي لمجتمع سلسلة التوريد ، كما يمكن أن يساعد على خلق هياكل تجارية تتصف بالكفاءة ، يمكنها أن تخفض من التكلفة المتعلقة بسلسلة التوريد ، وتحسين دورة التسليم ورفع كفاءة إدارة الجودة الشاملة .

(٩) التجارة الإلكترونية

يرتبط مفهوم التجارة الإلكترونية ارتباطاً وثيقاً بإدارة سلسلة التوريد حيث تسعى الأخيرة إلى فصل الحواجز بين المنظمات والاعتماد على السرعة في اتخاذ القرارات وتقديم المنتجات وكذلك سرعة الاستجابة لإحتياجات العملاء ، فهي تعتمد على شبكات الاتصال ونظم المعلومات والتوريد الخارجي لربط أعضاء السلسلة ونقل المعلومات والمواد خلالها ، ولذلك تتحول التعاملات التجارية من الشكل التقليدي إلى التجارة الإلكترونية.

ويمكن تعريف التجارة الإلكترونية بأنها استخدام الحاسب الآلي ووسائل الاتصالات المتقدمة في التعاملات اليومية للمنظمة والتي يمكن أن تؤثر على العمليات اليومية لها.

عاشراً / محفظة العلاقات بين المنظمة والموردين :

تشمل محفظة العلاقات بين المنظمة والموردين على تفاعل عاملين هما :

(١) الاستثمارات المحددة للمشتري:

استثمارات ملموسة : مباني وأدوات ومعدات أو منتجات . **استثمارات غير ملموسة :** مثل الأفراد أو الوقت وجهود تعليم ورفع أداء المورد أو تبادل المعلومات ، والتدريب والمعرفة اللازمة لتطوير شكل العلاقة بينهما .

(٢) الاستثمارات الثابتة للمورد : **استثمارات ملموسة :** مثل المصنع أو موقع التوزيع (تاجر الجملة).

استثمارات غير ملموسة : تطوير نظم المعلومات لتتواءم مع قواعد بيانات المشتري أو بروتوكول تبادل البيانات إلكترونياً . وقد أوجد هذا التفاعل أربعة أنماط من العلاقات يوضحها الشكل التالي :

نوع الإستثمارات		الاستثمارات المحددة للمورد	
		منخفضة	عالية
		تقييد المورد Captive Supplier	شريك استراتيجي Strategic Partnership
الاستثمارات المحددة للمشتري	عالية	تبادل تسويقي Market Exchange	تقييد المشتري Captive Buyer
	منخفضة		

١- شريك استراتيجي: فيه يقدم كلا الشريكين أصول محددة ومرتفعة القيمة للعلاقة، وهي تعتبر بمثابة التزامات حقيقية لقوة العلاقة.

٢- تقيد المورد: عدم تماثل في العلاقة، يعتبر المورد كرهينة لدى المشتري في حين يستطيع المشتري التحول من عميل إلى آخر بحرية .

٣- تبادل تسويقي: وفيه يقدم كل شريك تطوير لأصول خاصة بالعمل مع الطرق الأخرى، ويتمكن كل شريك في هذا الوضع من دخول السوق والتحول إلى شريك آخر بأقل تكلفة وخسارة ممكنة

٤- تقيد المشتري: عدم تماثل في العلاقة، يعتبر المشتري كرهينة لدى المورد، في حين يستطيع المورد التحول من عميل إلى آخر بحرية ويتم تحديد نوع العلاقة المناسبة وفقاً لنوع المنتج المقدم والسوق الحالية وظروف المورد.

دافوره هانم.....*hanan_y*

أداره سلسله التوريد (الفصل الثاني) سلسله التوريد وخدمة الزبون

يتكون هذا الفصل من العناصر التالية ::

- ١ - مفهوم وطبيعته خدمة الزبون
- ٢ - سياسه خدمة الزبون
- ٣ - العلاقة بين الوجستيات وعناصر مفهوم الزبون
- ٤ - خلق قيمة الزبون
- ٥ - إدارة العلاقة مع الزبون

أولاً: مفهوم وطبيعته خدمه الزبون "

هناك عامل مهم يسهم وبشكل فعال ومؤثر بل يعد اساسا في نجاح الاعمال وتقدمها كما يؤثر بشكل كبير في الحصة السوقية للمنتج او الخدمة الا وهو عامل خدمه الزبون حيث يعتبر هذا العامل مؤثرا في دوره حياه المنتج والخدمه كما وان خدمة الزبون صارت تمثل المرتبه الاولى في سلم اولويات المنظمات في الانتاج والخدمات.

(١) من هو الزبون ؟

خدمة الزبون هي مقياس على فاعلية نظام الوجستيك وكيفية اداء عمله من حيث اعطاء منفعة الوقت والمكان للانتاج والخدمات

وهو يتضمن انشطه اخرى لراحه البال وطمأنينة الزبون او خفض القلق

بتدقيق وفحص متطلبات الزبون وكذلك الاهتمام بالأوامر او الطلبات والمبيعات البريديه الداعمه او للمواد المسانده

"وخدمة الزبون يمكن ان تتضمن"

- النشاط او الوظيفة المراد ادارتها كعملية معالجة الطلبيات او مداولة شكاوى او تذمر الزبون

- الاداء الفعلي او الحقيقي لمؤشر اداء معين كقدرة شحن الطلبات بالكامل وبنسبه لا تقل عن ٩٨% من اجمالي الطلبات الوارده وخلال فتره زمنيه لا تتجاوز ٢٤ ساعه

- قياسات النشاط او الاداء

(٢)الرؤيا الحاليه لخدمة الزبون

خدمة الزبون يمكن تعريفها كالتالي :

هي تلك العملية التي تأخذ موقعها بين المشتري ،البائع،الشخص الثالث ،والعملية تنتج بقيمه مضافه الى تبادل المنتج او الخدمة وهذه القيمة المضافه في عملية التبادل في المدى القصير هي تعامل احادي او منفرد او في المدى البعيد او في المدى البعيد كما في العلاقات التعاقدية

((انواع خدمة الزبون))

هناك عدة اشكال من خدمة الزبون التي قد تتضمن الاجراءات التالية :

- * تجديد اجراء المستندات لبيئات وطلب الزبون
- * الشروط الماليه وشروط الانتماء
- * ضمان التسليم ضمن فتره زمنيه معينه
- * تقديم خيارات للبيع لبضائع مرسله
- * تجهيز ماده للمساعد في تقديم مبيعات الزبون
- * تركيب المنتج
- * الصيانه المقنعه والمواد الاحتياطيه للاصلاح

"ثانيا سياسه خدمة الزبون"

اذا كانت خدمة الزبون ذات تأثير هام في ثقافة او ادبيات المنظمه لذا يجب ان تخطط وان تدار بكفاءه وذكاء عاليين فمشروع برنامج خدمة الزبون هو قرار استراتيجي طويل الأمد ومن الأهميه بلوغه وتنفيذه فالاستراتيجيه هي الاليه لتنفيذ الاهداف وتحقيق الخطه حيث يتم وضع الاستراتيجيه الشامله للتطبيق او الممارسه العمليه

ولغرض ان يكون برنامجا ناجحا هناك خمس عوامل يجب ان تؤخذ بلاعتبار كونها اساسيه"

١- تعهد من مجلس الاداره والاداره العليا وبشكل مثالي حيث المبادرة يجب ان تأتي من المدير التنفيذي ويجب ان تصل بشكلها الكامل

٢-التغيرات الثقافيه لضمان اعتقاد العاملين بصدق تام بأهميه الزبائن

٣- تدريب وتطوير المهارات الشخصيه او الفرديه بحيث يستطيع الكادر الوظيفي ان ينفذوبدقة توقعات الزبون

٤- الانظمه والاجراءات التي تؤمن او تضمن للشركه تقديم خدمات جيده للزبون

٥- خطة رئيسيه تبين تفاصيلها التغيرات الداخليه والنهوض بالتوقعات المستقبليه للزبون

عناصر خدمة الزبون

يمكن تصنيف عناصر خدمة الزبون بمجاميع ثلاثه وهي :

- *عناصر قبل الشراء
 - *عناصر اثناء الشراء
 - *عناصر بعد الشراء
- وهو مايوضحه الشكل التالي :



وخدمة الزبون ليس لها تعريف واحد محدد ولها ثلاث قواعد وهي كا الاتي :

*خدمة الزبون كنشاط *خدمة الزبون كمقياس اداء *خدمة الزبون كفلسفه

أ-خدمة الزبون كنشاط

هذا المستوى يعتبر خدمة الزبون كمهمه محده او معينه ذلك ان المنظمه يجب ان تنجز اعمالها لاشباع حاجات الزبون

ب- خدمه الزبون كمقياس

هذا المستوى يؤكد ان خدمة الزبون لها علاقه تبادليه مع مقاييس اداء محدده كنسبه مؤيه في تسليم الطلبات بوقتها وهي كامله او تامه وعدد الطلبات المعالجه بحدود قبولها او انهاؤها

ج- خدمة الزبون كفلسفه

هذا المستوى ينشط خدمة الزبون ليوفر قناعة الزبون من خلال اعلى مستويات خدمة الزبون

ثالثا:العلاقه بين اللوجيستيات وعناصر مفهوم الزبون

(١) اللوجستيات وخدمة الزبون

يمكن ان ترتبط خدمة الزبون باللوجستيات باربع ابعاد رئيسيه وهي :

- أ- الوقت
- ب- الاعتماديه
- ج- الاتصالات
- د- الملائمه

(أ) الوقت:

عامل الوقت عادة هو وقت دوره الطلب خصيصا من البائعين الذين لهم تطلعات مستقبلية والذين يتطلعون الي خدمة الزبون ومن جانب اخر فالمشتريين او الموردين عادة يعطون الوقت اهتماما كبيرا خاصه فتره التوريد وعناصر الوقت قد تشمل التالي :

١. وقت تنفيذ الطلب
٢. معالجه الطلب
٣. تهيئه الطلب
٤. شحن الطلب

١- وقت تنفيذ الطلب

وهو الوقت الذي ينفذ فيه الطلب من بدايته حتى نهايته

٢- معالجة الطلب

وقت معالجة الطلب من قبل البائع لجعل طلب الزبون جاهز للشحن

٣- تهيئه الطلب

قد يعود الى وقت التعبئه والتغليف لغرض الشحن

٤- شحن الطلب

يمتد وقت شحن الطلب من لحظة وضع البائع وتهيئه المواد للنقل حتى بلوغ او تفريغ المواد لدى المشتري

(ب)الاعتماديه :

الاعتماديه للزبون غالبا ماتكون اكثر اهميه من فتره التوريد فالزبون باستطاعته ان يخفض الى الحد الادنى مستوى المخزون اذا تم تثبيت فتره التوريد او اذا كانت فتره التوريد ثابتة

(ج) الاتصالات:

ان وسائل الاتصالات تعد ذات اهميه قصوى واساسيه في تلبيه حاجات الزبائن

(د) الملائمه :

الملائمه هي طريقه لمستوى خدمة الزبون ومن جهة نظر عمليات اللوجستك معناها امتلاك مقياس لمستويات الخدمة يطبق على جميع الزبائن حتى يكون مثالي ولكن هذه الافتراضيات لجميع الزبائن تعد متطلبات لوجستيه متجانسه

رابعاً: خلق قيمة الزبون

الغاية الحقيقية لأي عمل هو زياده او رفع قيمه تلك الاعمال للمساهمين او القائمين عليها وخاصة عندما تكون تسهم الاعمال في خلق بعضا من المستوى المساند للميزه التنافسيه عن طريق خلق مجهزين مفضلين للزبائن . هذا الاجراء يحقق للزبون ميزه تنافسيه اكبر ومنفعه اعلى الا ان ذلك الامر قد يخلق بما يعرف بالقيمه المضافه وبطرق متعدده والشكل التالي يوضح القيم التي تضاف الي المنتج .



خامساً: ادارته العلاقات مع الزبون

ادارته العلاقة مع الزبون هي استراتيجيه واسعه في اداء تلك الشركه المصممه الى بلوغ افضل الارباح والايادات وتحقيق اعلى قنائه للمستهلك عن طريق التركيز على مفاهيم محدده وتحليل دقيق للزبائن . لتنفيذ الشركات نظام ادارته علاقته الزبون يجب ان تتقيد او تلتزم بنموذج التركيز على الزبون هي فلسفه اداريه داخلية اشبهه بمفهوم التسويق حيث تقوم الشركه بصنع منتجها وفقا لطلب الزبون

العوامل التي يمكن ان تحدد شكل استراتيجيه ادارته خدمة الزبون هي ::

*ولاء الزبون *قنائه الزبون * ادراك الزبون

ولاء الزبون :: مفهوم ذاتي يعطي بعض الاحيان او يؤدي الى اطالة تفضيل الزبون لمنتج الشركه وتكراره الشراء ويستخدم كدلاله عن ذلك الولاء فقنائه المستهلك تلاحظ كوظيفه لخلق قيمة الزبون من خلال نوعيه الخدمة او المنتج المقدم من الشركه والعاملين فيها

قناعة الزبون :: هي اكثر جذبا في اعطاء مستويات عاليه من الخدمة وعندما تعطي المنظمه قيمه لموظفيها او العاملين لديها فأن ذلك سينعكس على اداء اولئك العاملين مقدمين افضل مآلديهم من خدمة للزبائن

ادراك الزبون : يقصد بها التقسيمات المختلفه لادراك الزبائن للقيمه حيث يجمع الزبائن على عدة عناصر افتراضيه لقيمه المنظمه وتعرف القيمه من خلال وجهه نظرهم لتلك الشركه او المنظمه . واداره علاقته الزبون هي عمليه واسعه للشركه تركز على التعليم ومعرفه الزبون وقوة نفوذه

دافوره هانم ..hanan

الفصل الرابع

الواجبات ومطابقته التوريد مع الطلب "

يتكون هذا الفصل من العناصر الآتية :

- أولاً: تحديد وإدارته الجودة . ثانياً: مطابقته التوريد مع الطلب . ثالثاً مصادر المعلومات والتوريد .
رابعاً: اختيار السعر المناسب للشراء .

أولاً : تحديد وإدارته الجودة

١ - مفهوم نظام إدارته الجودة الشاملة :

يمكن تحديد مفهوم نظام إدارته الجودة الشاملة بصوره مختصرة على انه "تفاعل المدخلات وهي الأفراد والاساليب والسياسات والأجهزة لتحقيق جودة عاليه للمخرجات "
ومن هنا يتضح بان نظام إدارته الجودة الشاملة عباره عن توليفة الفلسفه الإداريه الشامله مع مجموعه من الأدوات والمداخل لأغراض التطبيق .

-----تقوم فلسفه إدارته الجودة الشامله على المبادئ الاساسيه الثلاثه التاليه:-----

- أ - التركيز على رضى المستهلكين من المخرجات
ب - المساهمه الجماعيه و فرق العمل
ت - التحسينات المستمره على نوعيه العمليات والمخرجات
وبالنسبه للبنى التحتية لنظام الجودة فتعود الى انظمه الاداره الاساسيه التى تساعد المنظمه فى تطبيق
المبادئ الحيويه لإدارته الجودة الشامله والتى تحتوى على العناصر التاليه:

- القيادة
- التخطيط الاستراتيجي
- إداره البيانات والمعلومات
- العمليات الاداريه
- إداره التوريد
- إدارة الموارد البشرية

تلعب الثقافه دورا بارزا فى تطبيق نظام إدارته الجودة الشامله لان مبادئ الجودة الشامله يجب ان تكون جزا
حيويا من الحياه الثقافيه للمنظمه ومن هذه المبادئ الحيويه مايلى :

أولاً:المعرفه الحقيقه لحاجات المستهلكين (السوق) من المخرجات

ثانياً: عمل الأشياء الصحيحة بصورة صحيحة

ثالثاً: التركيز على تحسين وتطوير (عملية الإبداع المستمر) لأنظمة العمليات لغرض تحقيق أعلى قدر ممكن من رضى المستهلكين بالإضافة الى قيادة عملية تحقيق الاهداف الاقتصادية

رابعاً: العمل على رفع دافعيه الافراد العاملين

اما بنسبه لمفهوم الجودة فهو :

"مجموعة الخصائص والمفردات للسلع والخدمات التي تعتمد على مقدرتها في ارضاء حاجات ورغبات العملاء"

٢ - خطوات اداره الجوده الشامله ::

توجد العديد من الخطوات العامه الواجب اتخاذها قبل البدء بتنفيذ ادارة الجوده الشامله ومن اهم هذه الخطوات :

أ - التنظيم ب- الالتزام الاداري ج- تغيير الثقافه

المحاور الخمسة لإدارة الجودة الشاملة				
الوظيفة (الوظائف)	الأفراد	الهيكل التنظيمي	التكنولوجيا	عملية الجودة
- قضايا الجودة - التغيير - الثقافى - الأعمال - الوظائف	- تشكيل فرق العمل - التعليم والتدريب - تطوير الإدارة ونظام الحوافز (المكافآت)	- المسؤوليات - الاتصالات - التوجيه	- الخط الإنتاجى - نظام المعلومات	- المنظمة وأنظمة تخطيط الجودة - قيادة المنظمة والسيطرة - تصميم الأساليب والفحص

أ -التنظيم :

تعتبر الحاجه الى الاعتماد نظام ادارة الجوده الشامله على مستوى المنظمه بالكامل من الامور البالغه الاهميه

ب -الالتزام الاداري :

ان قبول تنفيذ منهج اداره الجوده الشامله بلاضافه الى الالتزام الكامل به يتطلب تطوير وقيادة نظام جديد للاداره (أي نظام اداري جديد) خاصه في المراحل المبكره من عمله تنفيذ النظام ومن الممكن تحقيق بعض النجاحات من دون وجود خطط فاعله....الا انه يصعب تحقيقها من دون الالتزام الاداري

قضايا نظام اداره الجوده الشامله



نظام اداره جوده شاملة

ج - تغيير الثقافه

ان الحاجه الى تغيير الثقافه الى احدى القيم التى يعتمدها فريق العمل ومرونتها تعتبر من الامور الحيويه في عمليه تنفيذ اداره الجودة الشامله .وتظهر مقاومه تغيير الثقافه في مقاومه تنفيذ نظام اداره الجودة الشامله وذلك بسبب عدم التعرف او التعامل مع هذا النظام الجديد والنتائج المتوقعه من تطبيقه

هناك الكثير من القضايا التى يوجب دراستها ذات الصله بتنفيذ نظام اداره الجودة الشامله ويبين الشكل القضايا الاساسيه المتعلقه بالعمليه الاداريه في هذا المجال والتى تشمل على الاتي :

- أ - الالتزام
- ب - التنظيم
- ت - القياس
- ث - التخطيط
- ج - التصميم والانظمه
- ح - السيطرة
- خ - التعليم والتدريب
- د - فرق العمل
- ذ - التنفيذ

العوامل المؤديه الى تحسين الجودة :

- ١ . التركيز على دراسات وابحاث السوق والمبيعات بلاضافه الى البحث والتطوير
- ٢ . رفع كفاءه هندسه العمليات وتصميم المنتج مما يؤدي الحصول على التصميم الافضل للمنتج
- ٣ . الشراء وعمليه اختيار الموردين لغرض الحصول على المواد والاجزاء ذات الجودة العاليه
- ٤ . رفع كفاءه هندسه الانتاج وكذلك تصميم الاعمال
- ٥ . تفعيل دور اداره الافراد لغرض تأمين المهارات المناسبه
- ٦ . اداره الانتاج ومسؤولياتها في تأمين التدفق المنتظم للعمليات والمواد
- ٧ . تفعيل عمليات الفحص والتفتيش للمنتجات والخدمات
- ٨ . العمل على خدمة المستهلك لضمان جوده عاليه من خدمات التسويق

ثانيا:مطابقه التوريد مع الطلب

1-المدخل :

لقد ادى تطوير الاساليب الحديثه من البرمجيات في اداره المواد الى تقليل مدة التوريد واختزال مستويات المخزون وقد نتج عن جميع هذه الامور التغيرات الجذريه في اداره المواد والموجودات .

ويمكن تعريف الموجودات على انها : القيمه او الكميه من المواد الاوليه والاجزاء والوحدات المجمعه والمفردات الاستهلاكيه والمواد تحت الصنع بلاضافه الى الوحدات التامه الصنع الذي يحتفظ بها بالمخزون لتلبية الحاجات المستقبليه

2-تصنيف الموجودات الخزنیه:

(أ) - التصنيف من حيث الأهمية

تعني أهمية المفردة في المعدة أو الماكنة من حيث التشغيل والاداء حيث تصنف الى:

- (١) المفردات الحيوية
- (٢) المفردات الاحتياطية
- (٣) المفردات المساعدة

(ب)- التصنيف من حيث معدلات الطلب

تعني توزيعات الطلب على قطع الغيار استنادا الى الطلب الكلى خلال فترة زمنية معينة مثل الاسبوع أو الشهر أو السنة وهنا تصنف قطع الغيار الى :

- (١) مفردات ذات معدلات الطلب العالي
- (٢) مفردات ذات معدلات الطلب المنخفض

(ج)- التصنيف من حيث قيمة المخزون حيث تصنف الى //

المجموعة (أ) : وتعني المفردات ذات القيمة العاليه (أو الباهضة الثمن) والتي تشكل عادة من 60الى 70% من مجموع القيمة الكليه للمخزون

المجموعة (ب) : وتعني المفردات ذات القيمة المتوسطة الثمن والتي تشكل عادة من 20الى 30% من مجموع القيمة الكليه للمخزون

المجموعة (ج) : وتعني المفردات الرخيصة الثمن والتي تشكل عاده من 10الى 20% من مجموع القيمة الكليه للمخزون



ثالثاً: مصادر المعلومات والتوريد

1. مستويات مصادر التوريد:

توجد نوعين من مستويات مصادر التوريد هما المستوى الاستراتيجي والمستوى المرحلي /التشغيلي

(أ) المستوى الاستراتيجي لمصدر التوريد

ويتعلق بلاداره العليا في المنظمه ويمتاز بالقرارات البعيده الامد ذات الصله بالمفردات الاستراتيجيه التي تحقق معدلات ربحيه عاليه وبمعدل مخاطر عال للموردين من جهة والمفردات التي تمثل نقطه الاختناق والتي تحقق معدلات ربحيه ادنى وبمعدل مخاطر عال التوريد من جهة اخرى

(ب) المستوى التشغيلي لمصادر التوريد

والتي تتعلق بالقرارات ذات المستوى الاداري الادنى ذات الصله بالمفردات غير الحرجه التي تمتاز بمعدلات ربحيه عاليه ومستويات متدنيه من مخاطره "

وتصنف مصادر المعلومات على النحو التالي ::

- مصادر المعلومات الاستراتيجيه
- مصادر القرارات المرحليه والتشغيليه

-المصادر الاستراتيجيه :

وهي تلك المعلومات التي تهتم المستويات العليا في المنظمه وتستخدم في عمليه صنع القرار ات الاستراتيجيه

-مصادر المعلومات للقرارات المرحليه و التشغيليه :

تهتم القرارات ذات المستوى الادنى والمتعلقه بالمفردات ذات الربحيه العاليه والمنخفضه المخاطره في ان واحد كما وتعتبر هذه المفردات عاده غير حرجه

رابعاً: اختيار السعر المناسب للشراء

١. مفهوم السعر :

السعر هو " قيمه السلعه او الخدمه التي تقاس بالوحدة النقدية المعياريه المستخدمه " وبمعنى اخر ان السعر يعني المفاضله ما بين عرضين لقيمه معينه معروضه من قبل موردين او اكثر .

ويمكن ان يمتاز الطلب بمرونه قليله مقابل السعر في الحالات التاليه :

- وجود بدائل قليله (او محدوده)
- وجود مايسمى بالمشترون الذين يمتازون بالبطئ في اجراء التسعير والبحث عن مصادر بديله للتوريد
- المشترون الذين لايسطيعون مواجهه تحديات السعر الاعلى

2-اتفاقيات السعر :

تعتبر عملية التفاوض من أجل الحصول على السعر المناسب من أهم وظائف إدارة الشراء في البحث عن الموردين الكفاء ومن جهة أخرى فإن المورد يناقش الأمور التالية عند التفاوض في عقد الصفقات :

- ١ - الموقف في السوق والذي يتحدد من الموقف الاحتكاري
- ٢ - طبيعته الطلب من المنتج
- ٣ - ماهو مستوى السوق
- ٤ - اسعار المنافسين بصورة عامة
- ٥ - حاجة المورد الى ادارته العروض المحالة في السوق
- ٦ - القيمة الاقتصادية للمشتري في الامد الطويل

اما المشتري فيدرس الاسعار من خلال الأمور التالية "

- ١ - موقف المشتري في السوق
- ٢ - مستوى المخاطرة المرافق لعملية الشراء وطريقته التسديد
- ٣ - عدد الموردين في السوق وامكانيه الحصول على المنتجات
- ٤ - الاسعار التي يتعامل بها المنافسون
- ٥ - علاقه مابين السعر والقيمة بمفهوم الميزه التنافسيه
- ٦ - الفتره الزمنية التي يجرى الاتفاق عليها بالسعر

3-تحليل السعر :

تعني عملية تحليل السعر تفسير العناصر الاساسيه لغرض تحقيق المعقوليه للمبلغ المدفوع المقترح وتعتمد عملية تحليل السعر على الأمور التالية:-

- ١ - خبرة المشتري في مجال التكلفة والمعتمده على المفردات التي تم شراؤها سابقا من قبل الموردين او الوسطاء
- ٢ - تقديرات الكلفة التي تهئ عادة من قبل اقسام التكلفة لدى المشتري وتقديراتهم
- ٣ - المعلومات والبيانات المقدمة من قبل المورد .

دافوره هانم " hanan_y

الفصل السابع

اداره سلاسل التوريد في ظل العولمه

يتكون هذا الفصل من العناصر التاليه :

اولا: تطبيقات التوريد عالميا

ثانيا: التوجهات المستقبليه لسلاسل التوريد عالميا

ثالثا: التحديات التي تواجه سلسله التوريد عالميا

رابعا: تنظيم سلاسل التوريد عالميا

اولا تطبيق التوريد عالميا

ان التغيرات في الاسواق العالميه ساعد الشركات ان تعمل ضمن نطاق مايسمى بالعولمه وتوجد هناك ثلاث انواع من الشركات وهي:

- ١- الشركات التي تجعل الاشياء تحدث
- ٢- الشركات التي تشاهد الاشياء تحدث
- ٣- الشركات التي تندهش لما حدث

ومن خلال هذه الانواع الثلاث للشركات جاء التغيير لازما للشركات التي تريد ان تواكب التطورات العصريه الحديثه كي تتمكن من الاستمرار والبقاء وهناك قوتان هائلتان تحددان خارطه الاقتصاد العالمي هما :

- ١- التقنيه
- ٢- العولمه

لقد اتجهت الشركات الحديثه الى استقطاب عقول قادره على التغيير والتفاعل مع المتغيرات الحديثه واجراء التحسينات التي تؤثر على العملاء المنافسين الموزعين والموردين : " وصارت الاتجاهات الحديثه للربح تمر من خلال تسع معادلات "

- ١- الربح عن طريق الجوده
- ٢- الربح عن طريق خدمه افضل
- ٣- الربح عن طريق اسعار اقل
- ٤- الربح عن طريق نصيب اكبر في السوق
- ٥- الربح عن طريق التكيف وتعميم المنتج فوق احتياجات العملاء
- ٦- الربح عن طريق التطور المستمر للمنتج
- ٧- الربح عن طريق الابتكار في المنتج
- ٨- الربح عن طريق الدخول في الاسواق ذات النمو العالي
- ٩- الربح عن طريق استباق توقعات العميل

وهنا يجب ان نسلط الضوء على القنوات التصنيعيه التاليه::

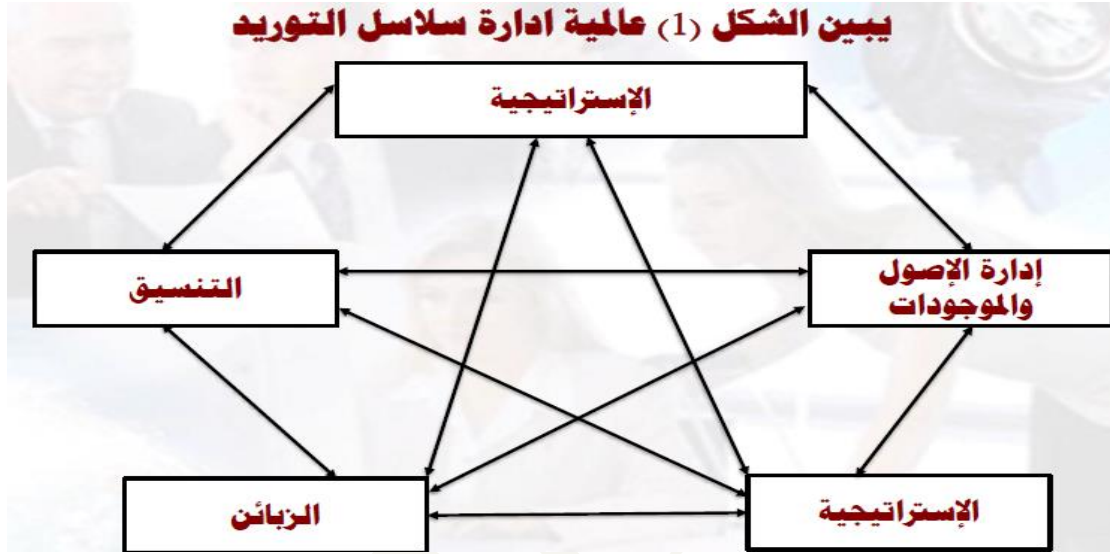
- ١- **المنتج** : ان تصميم المنتج يحدد عمليات الانتاج وكذلك يتحدد بموجبه متطلبات اللوجستك لغرض النقل،المخزون،ووقت التسليم

٢- **الانتاج:** العمليات لهما علاقة بتصنيع المنتج وتدفق المنتج لذا فهما يؤثران في المخزون والنقل ووقت التسليم

٣- **التزويد والتجهيز:** التزويد او التجهيز هو مرحله من مراحل حلقات المشتريات الموجهه للتصنيع

٤- **التوزيع:** وهو الذي يربط بين الانتاج والسوق وتؤثر على اللوجستك من خلال متطلبات السوق للخدمه الكفؤ او الفعاله

٥- **اداره الطلب:** وتتطلب عدة انشطه ذات العلاقه بالسوق والتوقعات المستقبليه وعمليات طلبات الزبون والتنسيق السوقي ومبيعات الانشطه المسانده



العوامل المؤثرة للدخول الى الاسواق العالميه::

- ١- قدره او طاقه السوق
- ٢- التنوع الجغرافي
- ٣- تجاوز طاقه الانتاج
- ٤- المنتجات القريبه من نهايه دوره حياتها في الاسواق المحليه
- ٥- مصدر الموجودات والاشكال الجديده
- ٦- المنافسه الاجنبيه في السوق المحليه

استراتيجيات دخول الاسواق العالميه ::

- ١- التصدير
- ٢- اذن او ترخيص او حريه العمل
- ٣- المشاريع المشتركه
- ٤- التملك
- ٥- الاستيراد
- ٦- التجاره التبادليه

ثانيا: التوجهات المستقبلية لسلاسل التوريد عالميا

الاستراتيجية العالمية للوجستك وسلاسل التوريد تعتمد على :

- ١- السرعة في تقديم المنتج: تقديم منتجات جديدة الى السوق في وقت قياسي وعبر الاقاليم او الاقطار المختلفة
- ٢- التركيز على السوق: وضع التصميم بما يتناسب وذوق الزبائن ،التغليف،وتوفير الخدمات استجابة لمتطلبات السوق
- ٣- الاستجابة السريعة في التوزيع: التوزيع الكفؤ لكميات المنتج المباع لتلبي طلبات الزبون
- ٤- خدمات منتشرة: خدمات القيمة المضافة كتعبئه المنتج وارساله او خدمه خلال ٢٤ ساعه للمنتج المقدم
- ٥- قنوات ابداعيه: توفير انظمه توزيع للوصول الى الزبائن باسرع وقت ممكن وبتكاليف متواضعه

ثالثا: التحديات التي تواجهه سلسله التوريد عالميا

أي شيء يمكن أن يؤثر على استراتيجية سلاسل التوريد ولا يمكن أن يكون تحت السيطرة المباشرة أو تحت سلطه مدير سلاسل التوريد يعرف بعنصر غير مسيطر عليه .

اما العناصر الرئيسيه غير المسيطر عليها تتضمن :

١. الانظمه القانونيه والسياسيه للاسواق الاجنبيه
٢. الانظمه الاقتصاديه
٣. درجه المنافسه في السوق
٤. مستوى تكنولوجيا التوزيع المتوفره او التي يمكن توفيرها
٥. التركيب الجغرافي للسوق الاجنبي
٦. المعايير والقواعد الثقافيه والاجتماعيه للاسواق المستهدفه

رابعا : تنظيم سلاسل التوريد عالميا

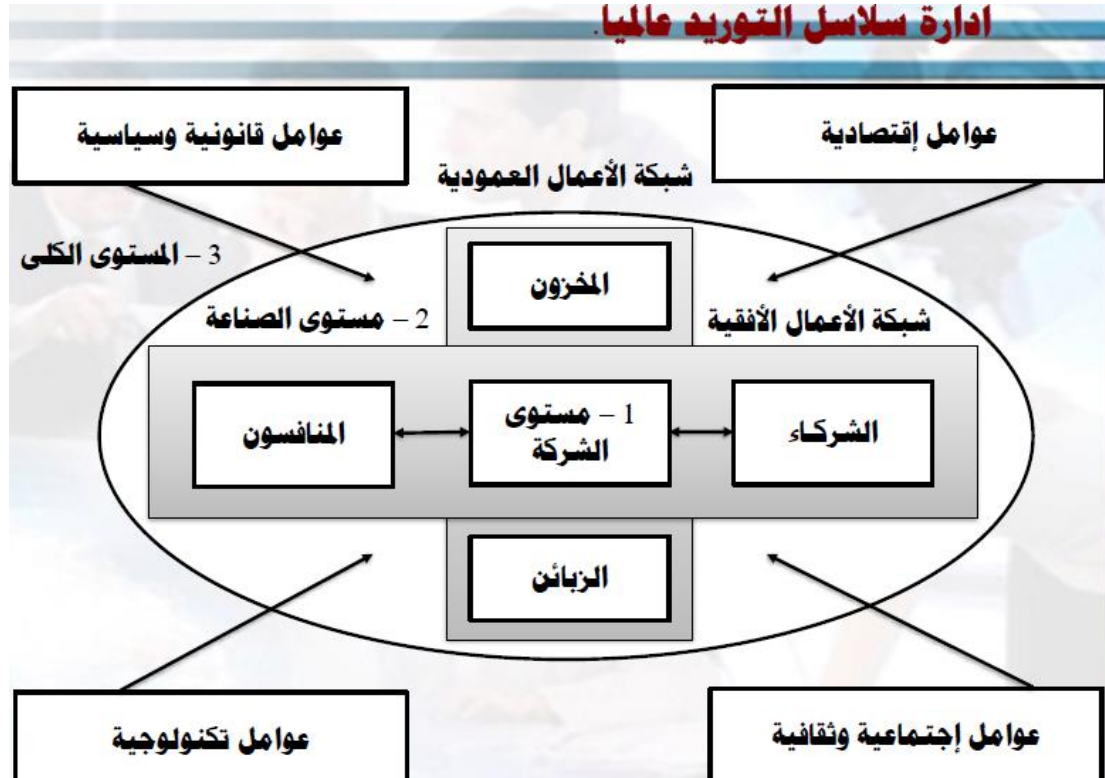
سلاسل التوريد العالميه هي اكثر من اداره او علاقه مباشره للانتاج او التوزيع وهي شبكه من العلاقات للشركاء من الداخل والخارج وتتطلب ايجاد علاقه تشغيل المنظمات تحت اختلاف تام في السياسه والاقتصاد والبيئيه الماديه هذه العلاقات تتطلب تنسيق تام

وتتأثر اداره سلاسل التوريد العالميه بلاستراتيجيه الاندماجيه المشكله بواسطه المنتجات والتكنولوجيا والسوق وكذلك بواسطه سلاسل التوريد للمنافسه علاوه على ذلك تتأثر بعناصر اخرى مثل السياسات الحكوميه والاسواق الوسيطة والمنافسه والصناعات الداعمه

هناك ثلاث مستويات تؤثر على انظمه التوزيع وهي :

- ١- الشركه او الشركات : حيث يجب فهم وتحليل الوضع الداخلي للشركه
- ٢- مستوى الشركه / شبكة القيمه: وعند هذا المستوى يجب التركيز على العامل المهم وهم المجهزون والشركاء والمنافسون والزبائن
- ٣- المستوى الكلي العالمي ويشمل :

- العوامل القانونية والسياسية
- العوامل الاقتصادية
- العوامل التنافسية الاجتماعية
- العوامل التكنولوجية



ان التصميم التقليدي لتنظيم سلاسل التوريد عالميا لغرض تحقيق الاهداف التشغيلية يدور حول اربعة نقاط:

- ١- التكنولوجيا
- ٢- التسويق
- ٣- التصنيع
- ٤- اللوجستك

دافوره هانم hanan_y.....