الجزء الرابع: اللوجستيات ومطابقة التوريد مع الطلب

أولاً: تحديد وإدارة الجودة

١. مفهوم نظام ادارة الجودة الشاملة

يمكن تحديد مفهوم نظام ادارة الجودة الشاملة بصورة مختصرة على انه "تفاعل المدخلات وهى الافراد و الاساليب والسياسات والاجهزة، لتحقيق جودة عالية للمخرجات".

ومن هنا يتضح بان نظام ادارة الجودة الشاملة عبارة عن **توليفة الفلسفة الادارية الشاملة مع مجموعة من الادوات والمداخل لأغراض التطبيق**

تقوم فلسفة إدارة الجودة الشاملة على المبادئ الاساسية الثلاثة التالية:

أ- التركيز على رضى المستهلكين من المخرجات.

ب- المساهمة الجماعية وفرق العمل.

ت- التحسينات المستمرة على نوعية العمليات والمخرجات.

وبالنسبة للبنى التحتية لنظام الجودة فتعود الى انظمة الادارة الاساسية التي تساعد المنظمة في تطبيق المبادئ الحيوية لإدارة الجودة الشاملة والتي تحتوى على العناصر التالية:

القيادة. ادارة البيانات والمعلومات. ادارة التوريد.

التخطيط الاستراتيجي. العمليات الادارية. ادارة الموارد البشرية

تلعب الثقافة دورا بارزا في تطبيق نظام ادارة الجودة الشاملة لان مبادئ الجودة الشاملة يجب ان تكون جزءا حيويا من الحياة الثقافية للمنظمة. ومن هذه المبادئ الحيوية ما يلي:

اولا: المعرفة الحقيقية لحاجات المستهلكين (السوق) من المخرجات.

ثانيا: عمل الاشياء الصحيحة بصورة صحيحة.

ثالثا: التركيز على تحسين وتطوير (عملية الابداع المستمر) لأنظمة العمليات لغرض تحقيق اعلى قدر ممكن من رضى المستهلكين بالإضافة الى قيادة عملية تحقيق الاهداف الاقتصادية.

رابعا: العمل على رفع دافعية الافراد العاملين.

اما بالنسبة لمفهوم الجودة فهو:

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

٢. خطوات ادارة الجودة الشاملة: توجد العديد من الخطوات العامة الواجب اتخاذها قبل البدء بتنفيذ ادارة الجودة الشاملة.

ومن اهم هذه الخطوات :

أ. التنظيم **ب. الالتزام الإداري** **ج. تغيير الثقافة**

المحاور الخمسة لإدارة الجودة الشاملة :

الوظيفة (الوظائف)	الأفراد	الهيكل التنظيمي	التكنولوجيا	عملية الجودة
- قضايا الجودة - التغير الثقافي - الاعمال - الوظائف	- تشكيل فرق العمل - التعليم والتدريب - تطوير الادارة ونظام الحوافز (المكافآت)	- المسؤوليات - الاتصالات - التوجيه	- الخط الانتاجي - نظام المعلومات	- المنظمة وأنظمة تخطيط الجودة - قيادة المنظمة والسيطرة - تصميم الأساليب والفحص

أ. التنظيم : تعتبر الحاجة الى لاعتماد نظام ادارة الجودة الشاملة على مستوى المنظمة بالكامل من الامور البالغة الاهمية.

ب. الالتزام الإداري : ان قبول تنفيذ منهج ادارة الجودة الشاملة بالإضافة الى الالتزام الكامل به يتطلب تطوير وقيادة نظام جديد للإدارة **(أي نظام اداري جديد)**، خاصة في المراحل المبكرة من عملية تنفيذ النظام، ومن الممكن تحقيق بعض الناجحات من دون وجود خطط فاعلة...، الا انه يصعب تحقيقها من دون الالتزام الإداري.

قضايا نظام إدارة الجودة الشاملة

⇩

نظام إدارة الجودة الشاملة

ج. تغيير الثقافة: ان الحاجة الى تغيير الثقافة الى احدى القيم التي يعتمدها فريق العمل ومرونتها تعتبر من الامور الحيوية في عملية تنفيذ

ادارة الجودة الشاملة. وتظهر مقاومة تغيير الثقافة في مقاومة تنفيذ نظام ادارة الجودة الشاملة وذلك بسبب عدم التعرف او التعامل مع هذا النظام الجديد والنتائج المتوقعة من تطبيقه.

هنالك الكثير من القضايا التي يتوجب دراستها ذات الصلة بتنفيذ نظام ادارة الجودة الشاملة. ويبين الشكل القضايا الاساسية المتعلقة بالعملية الادارية في هذا المجال والتي تشمل على الاتي:

أ- الالتزام	ب- التنظيم	ج- القياس	د- التخطيط
و- السيطرة	ز- التعليم والتدريب	ح- فرق العمل	ط- التنفيذ

ه- التصميم والانظمة

العوامل المؤدية الى تحسين الجودة :

١/ التركيز على دراسات وابحاث السوق والمبيعات بالإضافة الى البحث والتطوير.
٢/ رفع كفاءة هندسة العمليات وتصميم المنتج مما يؤدى الى الحصول على التصميم الافضل للمنتج .
٣/ الشراء وعملية اختيار الموردين لغرض الحصول على المواد والاجزاء ذات الجودة العالية.
٤/ رفع كفاءة هندسة الانتاج وكذلك تصميم الاعمال.
٥/ تفعيل دور ادارة الافراد لغرض تامين المهارات المناسبة.
٦/ ادارة الانتاج ومسؤولياتها في تامين التدفق المنتظم للعمليات والمواد.
٧/ تفعيل عمليات الفحص والتفتيش للمنتجات والخدمات.
٨/ العمل على خدمة المستهلك لضمان جودة عالية من خدمات التسويق.

ثانياً: مطابقة التوريد مع الطلب

١- المدخل: لقد ادى تطوير الاساليب الحديثة من البرمجيات في ادارة المواد الى تقليل مدة التوريد واختزال مستويات المخزون ، وقد نتج عن جميع هذه الامور التغيرات الجذرية في ادارة المواد والموجودات.

ويمكن تعريف الموجودات على انها **[القسمة او الكمية من المواد الاولية والاجزاء والوحدات المجمعة والمفردات الاستهلاكية والمواد تحت الصنع بالإضافة الى الوحدات التامة الصنع الذى يحتفظ بها بالمخزون لتلبية الحاجات المستقبلية].**

٢. تصنيف الموجودات المخزنية

أ : التصنيف من حيث الاهمية : تعنى اهمية المفردة في المعدة او الماكنة من حيث التشغيل والاداء حيث تصنف الى:

١/ المفردات الحيوية. ٢/ المفردات الاحتياطية ٣/ المفردات المساعدة

ب : التصنيف من حيث معدلات الطلب : تعنى توزيعات الطلب على قطع الغيار استنادا الى الطلب الكلى خلال فترة زمنية معينة مثل الاسبوع او الشهر او السنه وهنا تصنف قطع الغيار الى:

١/ مفردات ذات معدلات الطلب العالية ٢/ مفردات ذات معدلات الطلب المنخفضة

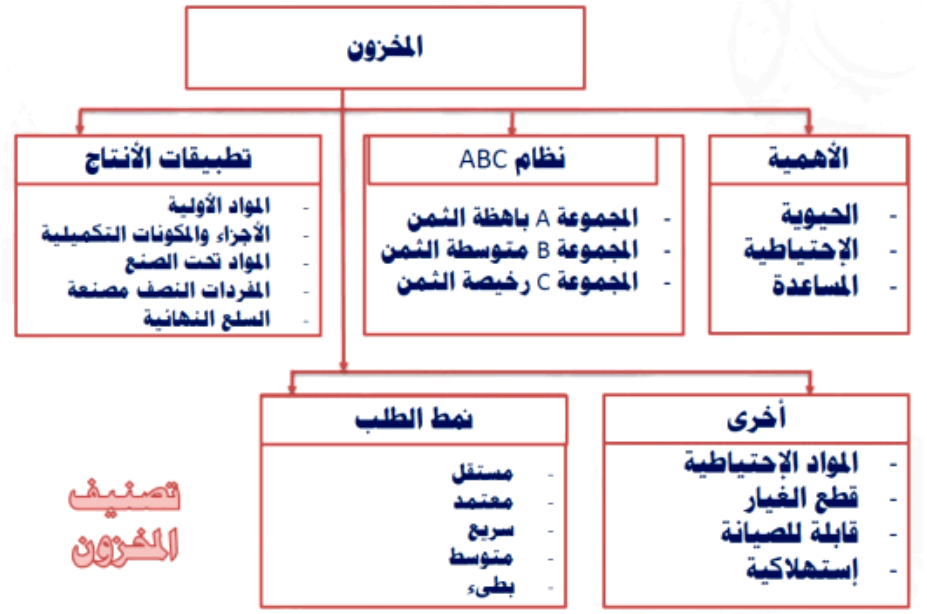
ج : التصنيف من حيث قيمة المخزون

حيث تصنف الى:

المجموعة أ : وتعنى المفردات ذات القيمة العالية (او الباهظة الثمن) والتي تشكل عادة ٦٠-٧٠% من مجموع القيمة الكلية للمخزون.

المجموعة ب: وتعنى المفردات ذا القيمة المتوسطة الثمن والتي شكل عادة ٢٠-٣٠% من مجموع القيمة الكلية للمخزون.

المجموعة ج: وتعنى المفردات الرخيصة الثمن والتي تشكل عادة ١٠-٢٠% من مجموع القيمة الكلية للمخزون.



ثالثاً: مصادر المعلومات والتوريد

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

(أ) المستوى الاستراتيجي لمصدر التوريد : ويتعلق بالإدارة العليا في المنظمة ويمتاز بالقرارات البعيدة الامد ذات الصلة بالمفردات الاستراتيجية التي تحقق معدلات ربحية عالية وبمعدل مخاطر عال للموردين من جهة والمفردات التي تمثل نقطة الاختناق والتي تحقق معدلات ربحية ادنى وبمعدل مخاطر عال للتوريد من جهة اخرى.

(ب) المستوى التشغيلي لمصادر التوريد

والتي تتعلق بالقرارات ذات المستوى الإداري الادنى ذات الصلة بالمفردات غير الحرجة التي تمتاز بمعدلات ربحية عالية ومستويات متدنية من مخاطرة.

وتصنف مصادر المعلومات على النحو الاتي:-

- مصادر المعلومات الاستراتيجية.
- مصادر القرارات المرحلية والتشغيلية.
- المصادر الاستراتيجية:

وهى تلك المعلومات التي تهم المستويات العليا في المنظمة وتستخدم في عملية صنع القرارات الاستراتيجية.

- مصادر المعلومات للقرارات المرحلية والتشغيلية:

تهم القرارات ذات المستوى الادني والمتعلقة بالمفردات ذات الربحية العالية والمنخفضة المخاطرة في ان واحد، كما و تعتبر هذه المفردات عادة غير حرجة.

رابعاً: اختيار السعر المناسب للشراء

- مفهوم السعر هو: "قيمة السلعة او الخدمة التي تقاس بالوحدة النقدية المعيارية المستخدمة". وبمعنى اخر، ان السعر يعنى المفاضلة ما بين عرضين لقيمة معينه معروضة من قبل موردين او اكثر.

ويمكن ان يمتاز الطلب بمرونة قليلة مقابل السعر في الحالات التالية:

- وجود بدائل قليلة (او محدودة).
- وجود ما يسمى بالمشترون الذين يمتازون بالبطيء في اجراء التسعير والبحث عن مصادر بديلة للتوريد.
- المشترون الذين لا يستطيعون مواجهة تحديات السعر الاعلى.

- اتفاقيات السعر : تعتبر عملية التفاوض من اجل الحصول على السعر المناسب من اهم وظائف ادارة الشراء في البحث عن الموردين الكفء ومن جهة اخرى، فان المورد يناقش الامور التالية عند التفاوض في عقد الصفقات:

١. الموقف في السوق والذى يتحدد من الموقف الاحتكاري.
٢. طبيعة الطلب من المنتج.
٣. ما هو مستوى السوق.
٤. اسعار المنافسين بصورة عامة.
٥. حاجة المورد الى ادارة العروض المحالة في السوق.
٦. القيمة الاقتصادية للمشترى في الامد الطويل.

اما المشترى ، فيدرس الاسعار من خلال الامور التالية:-

١. موقف المشترى في السوق.
٢. مستوى المخاطرة المرافق لعملية الشراء وطريقة التسديد.
٣. عدد الموردين في السوق وامكانية الحصول على المنتجات.
٤. الاسعار التي يتعامل بها المنافسون.
٥. العلاقة ما بين السعر والقيمة بمفهوم الميزة التنافسية.
٦. الفترة الزمنية التي يجرى الاتفاق عليها بالسعر.

٣/ تحليل السعر : تعنى عملية تحليل السعر تفسير العناصر الأساسية لغرض تحقيق المعقولية للمبلغ المدفوع المقترح، وتعتمد عملية تحليل السعر على الامور التالية:-

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