

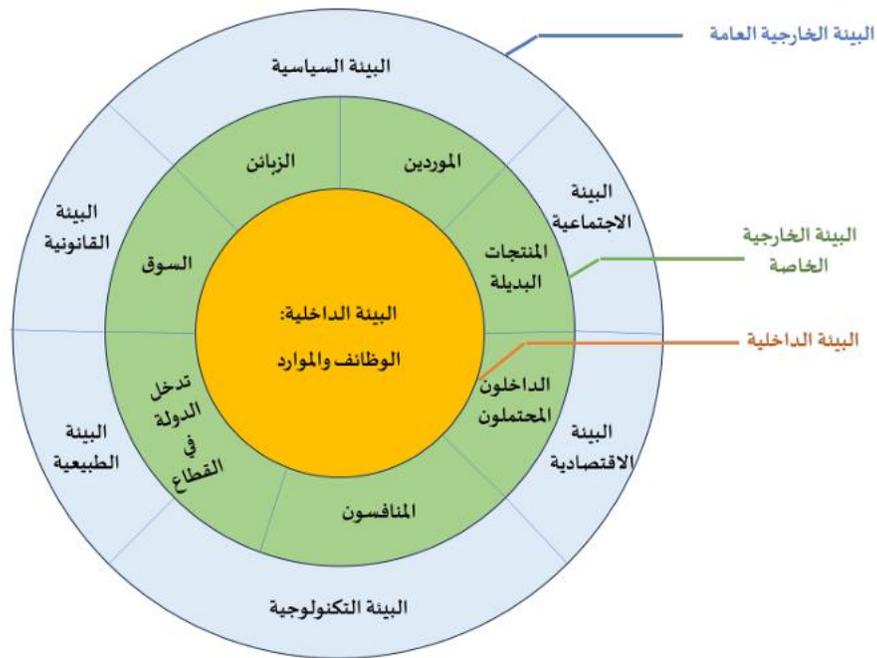
## المحاضرة الثالثة: ادارة التموين

### محتويات المحاضرة:

1. ادارة المشتريات
2. ادارة المخزون
3. تنظيم المخازن

### 1. إدارة المشتريات:

الشركة هي منظمة مفتوحة على البيئة، يتم تحقيق الانفتاح على أسواقها النهائية (المستهلكين) من خلال النشاط التجاري. يعهد بالافتتاح في أسواق المبيع (الموردين) إلى نشاط الشراء.



الشركة ليست خلية معزولة، بل هي في تفاعل مستمر مع بيئة متنوعة ومعقدة، والتي سيكون لها تأثير على نشاطها. يمكننا تحديد، من بين أمور أخرى ، العناصر التالية-

- البيئة الاقتصادية: الوضع الاقتصادي العام، معدل النمو الاقتصادي، سعر صرف العملة، سعر الفائدة...

البيئة التكنولوجية: التقدم التكنولوجي والابتكارات، التجارة الالكترونية، تنظيم الأعمال الجديدة...

- البيئة القانونية: قانون العمل، القانون التجاري، قانون الاستهلاك...

- البيئة الاجتماعية: التركيبة العمرية للسكان، تطور المؤهلات ، تطوير العمالة، أنماط الحياة، المستوى التعليمي، القيم الاجتماعية...

- البيئة السياسية: النظام السياسي، الاستقرار السياسي، تحرير الأسواق، تبني الدول والشركات للمعايير العالمية ومدى الالتزام بها.

- البيئة الايكولوجية: المناخ والبيئة، الموارد الطبيعية ذات العلاقة بنشاط المؤسسة، التكنلوجيا البيئية..

### 1.1. تعريف وظيفة المشتريات:

ترتبط المشتريات بعملية الإنتاج والبيع. وتشمل الشراء والنقل والتخزين، في مراحل الإنتاج المختلفة، لهذه الوظيفة مهمة مزدوجة وهي الشراء وإدارة المخزون.

إن تحقيق المشتريات هو:

- ✓ البحث عن الموردين واختيار الموردين،
- ✓ تحديد المنتجات المطلوبة (الجودة والسعر).
- ✓ وضع الأوامر ومراقبة تنفيذها، واستقبال الأوامر والتحقق منها.

إدارة المخزون تشمل:

✓ الإدارة الفعلية للمتجر.

✓ إدارة المخزون اقتصادياً، أي التحديد الأمثل لتواريخ الطلب والكميات المطلوب طلبها.

وتكتسب هذه الوظيفة أهمية خاصة فيما يتعلق بقدرة الشركة على المنافسة، حيث أن نسبة الجودة إلى التكلفة للإمدادات سيكون لها تأثير على نسبة الجودة إلى التكلفة للإنتاج.

### 2.1. أهداف وظيفة المشتريات:

1.2.1. أهداف التكلفة: يتمثل الاهتمام الرئيسي للشركات في خفض التكاليف لتعزيز القدرة التنافسية. ويجب أن تُسهم إدارة التوريد في ذلك من خلال خفض تكاليف شراء المواد والمنتجات، وتقليل تكلفة تخزين الإمدادات.

2.2.1. أهداف الجودة: الجودة تُدفع مقابلها، وغالبًا ما تُعتبر تكلفة. جودة التوريد تُمكن الشركة من تقليل الهدر أو العيوب، وتحسّن جودة المنتجات المُصنّعة. يساهم هدف الجودة في تحقيق هدف التنافسية.

3.2.1. الأهداف التشغيلية: يعدّ ضمان ثبات المخزون هدفًا رئيسيًا في إدارة التوريد. أيّ نقص في المخزون يؤدي إلى فقدان العملاء أو تأخير جدول الإنتاج.

### 3.1. آلية إدارة المشتريات:

تتضمن عملية الشراء الإجابة على العديد من الأسئلة:

✓ ماذا تطلب؟

✓ من الذي يجب أن أطلب منه؟

✓ بأي ثمن؟ وفي أي ظروف؟

1.3.1. ما الذي يجب طلبه؟ يتطلب ذلك فهمًا جيدًا لاحتياجات الشركة (المواد الخام، والمواد الاستهلاكية، واللوازم، إلخ) وعملائها. وتتطلب إدارة اللوازم معرفة احتياجات الإنتاج للشركة وعملائها (بالنسبة للموزع). ويتطلب معرفة الاحتياجات تحليل عملية الإنتاج ومراقبة مبيعات المنتجات

2.3.1. من يجب أن تطلب منه؟ يتضمن ذلك الحصول على معلومات حول مختلف الموردين الذين يمكنهم تلبية احتياجات الشركة وإجراء الاختيار بناءً على معايير معينة،

### • معايير الاختيار:

-السعر (حسب الوقت والجودة والسلامة وخدمة ما بعد البيع)

- الجودة (المتطلبات الفنية للشركة، الخ.
- الأمن (انتظام الإمداد، انتشار المخاطر)
- المواعيد النهائية. (الالتزام بمواعيد التسليم)
- خدمة ما بعد البيع التي تحدد المعدات التي تتطلب صيانة منتظمة
- **أوضاع الاختيار:** يتم اختيار الموردين عن طريق:

- تحدد دعوات تقديم العطاءات المتطلبات الفنية ومواعيد التسليم (المواصفات)
- التفاوض المباشر ووضع الموردين الدائمين في المنافسة والتفاوض على الشروط
- مراكز الشراء، وهي غالبًا ما تستخدمها شركات التوزيع. هذه الأخيرة مسؤولة عن إيجاد الموردين والتفاوض على شروط البيع لشركات التوزيع.

### 3.3.1. أي ثمن؟ وفي أي ظروف؟

هذه هي شروط البيع التي يتفاوض عليها المشتري. وتنتهي العملية بتوقيع العقد أو توضيح بنوده. بالنسبة للخدمة، يجوز للمورد، على وجه الخصوص، إعداد عرض سعر، وهو وصف دقيق للعمل المطلوب تنفيذه، مصحوبًا بتقدير للسعر



استراتيجية شراء جيدة تُمكن الشركة من خفض تكاليف الإنتاج بشكل ملحوظ، وبالتالي تحسين هامش مبيعاتها. الشراء الجيد يُمكن الشركة من زيادة ربحيتها.

## 2. إدارة المخزون

تتألف إدارة المخزون من تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة الأنشطة المتعلقة بجميع مخزونات المواد الموجودة في الشركة

المخزون. مجموعة من المواد الخام واللوازم والمنتجات شبه المصنعة والسلع الجاهزة، المملوكة للشركة في وقت معين، وغير مستخدمة مؤقتًا. هذه أصول تنتظر الاستخدام

**1.2. أهمية إدارة المخزون:** إدارة سلسلة الخدمات اللوجستية تعني أولاً وقبل كل شيء اعتماد سياسة التحكم بين:

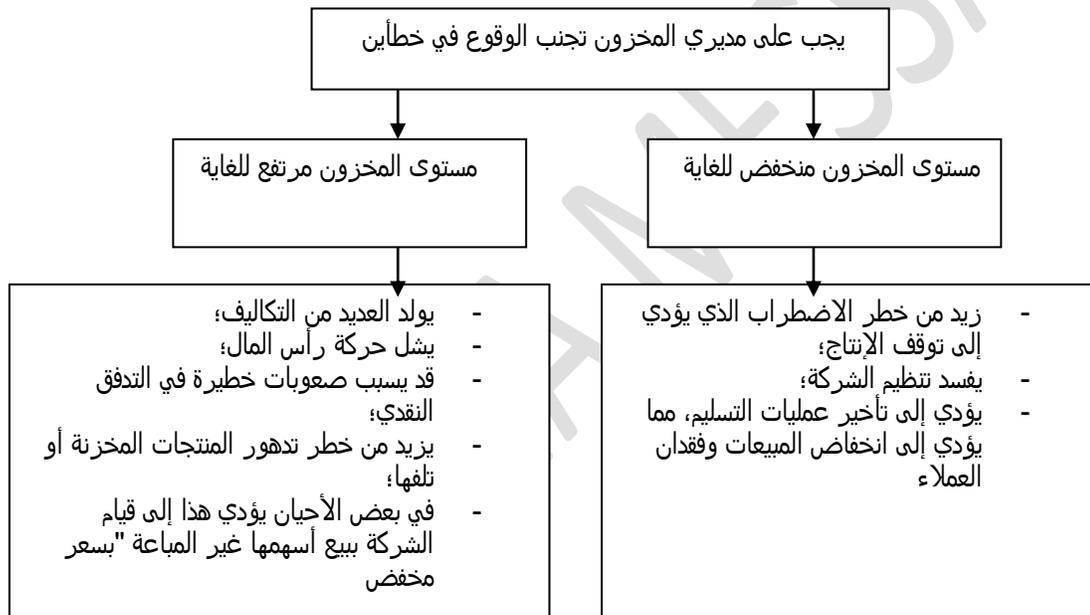
- توفر المنتج: تجنب النقص أثناء تقديم خدمة جيدة

- تكاليف التخزين: خفض التكاليف.

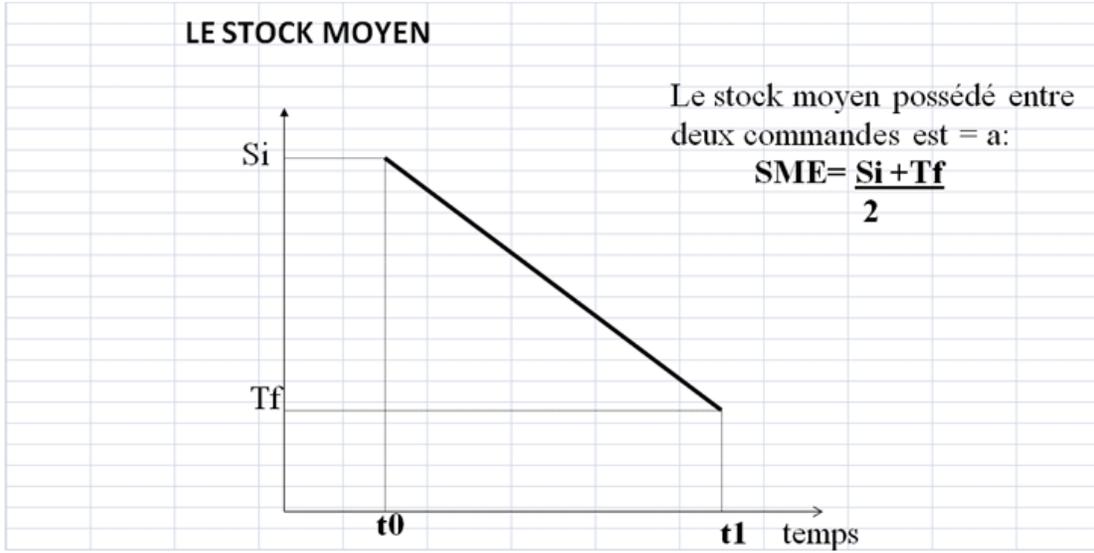
2.2. المؤشرات المتعلقة بإدارة المخزون: نحدد العديد من المؤشرات لقياس جودة إدارة المخزون، الأكثر أهمية هو:

- يقيس معدل دوران المخزون عدد عمليات تجديد المخزون لكل فترة. ويمكن قياسه بالنسبة إلى حجم التداول (على سبيل المثال، بالنسبة لحجم تداول قدره مليون دينار بحريني ومتوسط مخزون سنوي قدره 100,000 دينار بحريني، يكون المعدل 10). كما يمكن قياسه بالنسبة إلى متوسط استهلاك المنتج المُخزّن.
- يقيس معدل نفاذ المخزون عدد مرات نقص المخزون (على سبيل المثال، عدد حالات النقص مقسومًا على عدد الطلبات). والهدف هو تعظيم دوران المخزون وتقليل نفاذه، وهما أمران متناقضان.

3.2. تحديات إدارة المخزون:



## 4.2. متوسط المخزون:



5.2. سياسات إدارة المخزون: يتكون تعريف سياسة إدارة المخزون من:

- أساسا للإجابة على سؤالين.
- متى المخزون؟
- كم المخزون؟

- عندما يتم إدارة المنتج في المخزون، فإنه يمكن أن يكون عرضة ل
- توريد لفترة ثابتة أو متغيرة.
- العرض بكميات ثابتة أو متغيرة

تتوفر العديد من أنظمة إدارة المخزون، بما في ذلك:

- **التجديد بتاريخ محدد وكمية محددة**
  - يتطلب هذا النوع من العقود طلب كمية محددة من السلعة في تاريخ محدد. ومن البيهبي أن أوامر الشراء أو التصنيع لجميع السلع موزعة على فترات زمنية.
  - نحن نوفر كميات ثابتة في تواريخ محددة.
  - ثم نسعى إلى التأكد من أن الكميات قريبة من الكمية الاقتصادية
- المزايا: البساطة.**

- **تجديد المخزون بتواريخ وكميات متغيرة:** تُستخدم هذه الطريقة بشكل رئيسي للسلع التي تتفاوت أسعار تكلفتها بشكل كبير أو التي لا يتوفر مخزونها بشكل دائم. تُجرى عمليات الشراء وفقاً لفرص السوق.

يستخدم للمنتجات ذات الاستهلاك والقيمة المتغيرة.

**المزايا:** تتيح لك الاستفادة من تقلبات الأسعار،

**العيوب:** يتطلب مراقبة مستمرة لتكاليف السوق لإتمام عمليات الشراء الأكثر جاذبية، وإدارة معقدة للغاية، ويمكن أن يشجع المضاربة

- **نظام الكمية الثابتة والدورية المتغيرة:** عندما يصل مستوى المخزون إلى مستوى أرضي، يسمى المخزون التنبيهي، يتم تشغيل الأمر.

**المزايا:** يُساعد على تجنب نقص المخزون، وهو مناسب للاستهلاك غير المنتظم. العيوب: يتطلب مراقبة مستمرة للمخزون، مما قد يؤدي إلى تكاليف إدارية كبيرة، وقد يُشجع على إنشاء مخزونات احتياطية.

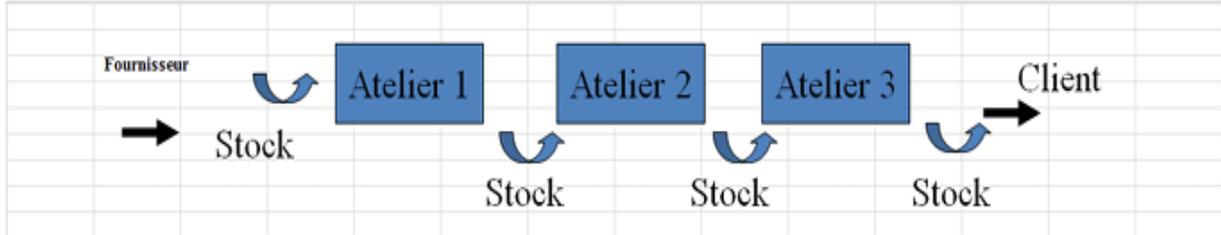
- **نظام الدورية الثابتة والكمية المتغيرة:** يُطبق هذا النظام على المنتجات التي يكون استهلاكها منتظماً، أو عالية الثمن، أو سريعة التلف، أو ضخمة الحجم.
- المزايا:** إدارة مخزون بسيطة مع ثبات مالي منخفض أو مُتحكَّم فيه.

العيوب: احتمال نقص المخزون

- المخزون صفر: يُعدّ تنظيم الإنتاج وفق منهجية Jit وادارة المخزون وفق منهجية كابلان محوري تطوير إدارة المخزون

## 6.2. مبدأ JIT في الوقت المناسب

- إنتاج وتسليم المنتجات في الوقت المناسب للبيع
- إنتاج المنتجات الوسيطة في الوقت المناسب للمعالجة
- توفير المواد الخام في الوقت المناسب للتصنيع



تم نقل مشكلة المخزون إلى المورد

المزايا:

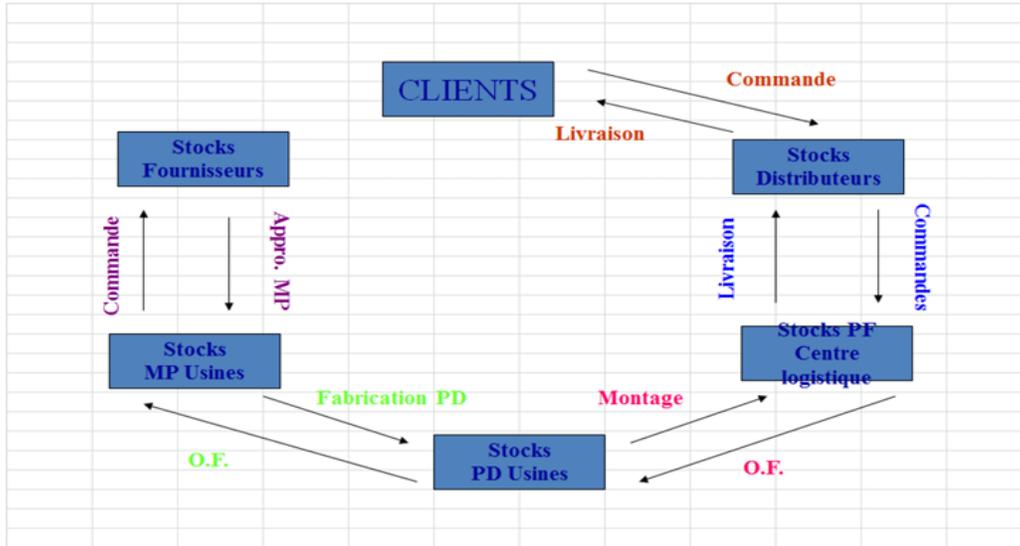
- القضاء على النفايات (الوقت والنقل والمواد والعمليات غير الضرورية)
- تكييف نظام جديد لإدارة الإنتاج والمخزون
- جودة لا تشوبها شائبة من النواب والمنتجات
- نظام موثوق به (على سبيل المثال، لا أعطال)

طريقة كابلان:

تُلصق كل دفعة من المنتجات بملصق يُترك لدى القسم المسؤول عن الإنتاج عند استلام القسم المسؤول عن الإنتاج للمنتج. ويُشكل هذا الملصق طلب تصنيع

### 3. تنظيم المخازن:

المستودع مبنى يتألف من غرفة مخصصة لتخزين البضائع. يُستخدم كمنطقة تخزين للمواد الخام، والعمل قيد التنفيذ، والمنتجات شبه المصنعة، والمنتجات النهائية، والأدوات التي لم تُستهلك أو تُستخدم فوراً



#### 1.3. الأهداف الرئيسية للمخزن: يحتوي على:

- هدف اقتصادي: تحقيق سياسة الشركة لتحسين التكاليف.
- غرض لوجستي: يسمح بإبقاء العناصر متاحة وقريبة من المستخدم.
- هدف تنظيمي: في سلسلة الأنشطة، يُعدّ المستودع نقطة أساسية تُتيح الحفاظ على تدفق منتظم ومستمرّ للسلع في السلسلة، صعوداً وهبوطاً.
- لأغراض أمنية: هو مكان تُخزّن فيه المعدات في ظروف تخزين محددة. يُقيّد وصول الأشخاص وتراقب حركة المواد.

#### 2.3. خصائص المخزن: من المهم التأكد من ملاءمة المتجر لطبيعة وكميات وأنواع البضائع المخزنة فيه.

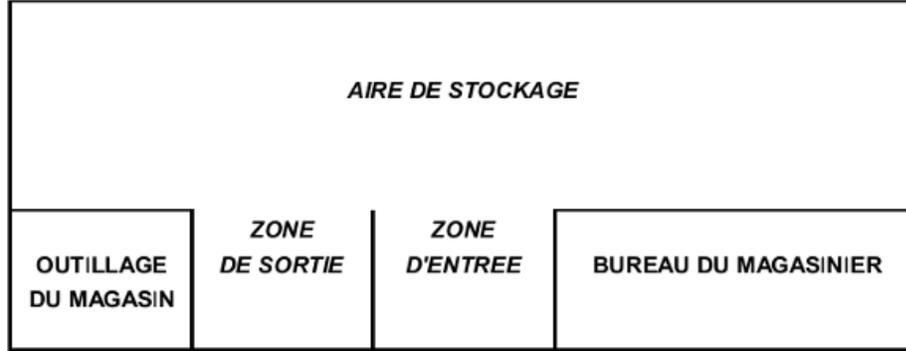
#### 1.2.3. سعة التخزين: يجب ألا تؤدي كميات الطلب إلى تجاوز سعة التخزين في المستودع

-الموقع في سلسلة التوريد: في الجزء العلوي من سلسلة التوريد، هناك مخازن المواد الخام؛ وفي المستوى المتوسط، توجد مخازن المنتجات شبه المصنعة والعمل قيد الإنتاج، وفي هذا المستوى أيضاً مخازن النقل. وفي نهاية السلسلة، توجد مخازن المنتجات النهائية المعدة للبيع.

المستودع الواقع أعلى سلسلة الخدمات اللوجستية	بما أن مخاطر التوريد خارجية بالنسبة للشركة فغن مخاطر نقص المخزون وعدم اليقين تكون أكبر ويمكن أن تضر بالإنتاج
مخزن وسيط	مصدر التوريد داخلي لشركة والطلب داخلي أيضاً، ورش التصنيع وخدمات الصيانتين ومُتاجر أخرى تابعة للشركة نفسها
مخزن عبور	لا توجد طلبات تجديد البضائع مدخلة تقتصر الأنشطة في هذا النوع من المستودعات على الاستلام والفحص والتفكيك والتجميع
مخزن النهائي في السلسلة	يكون عشوائياً ويتطلب مراقبة مستويات المخزون اهتماماً أكبر وهناك خطر من التخزين الزائد

أجزاء المستودع: إليك العناصر الرئيسية التي تُكوّنه.

منطقة التخزين هي مساحة منظمة، تتميز بممرات مرورية ومواقع محددة بوضوح بملصقات أو لافتات. كما توجد مناطق تخزين خارجية



- منطقة تستخدم كمكتب، ومجهزة بجهاز كمبيوتر وخزانة ملفات لمختلف المستندات المتعلقة بنشاط المتجر،
- منطقة لإدخال البضائع أو استلامها؛
- منطقة إخراج تستخدم لإعداد أو شحن أو تسليم الطلبات إلى المستلمين
- غرفة يتم فيها تخزين منتجات ومواد الصيانة الخاصة بالمتجر، بالإضافة إلى معدات المناولة.

#### مبدأ عمل المخزن:.

- عند المدخل: الرقابة الكمية والنوعية، وتخصيص وفحص وتحديث الكميات الموجودة في المخزون
- في الداخل: التخزين الداخلي في المناطق والمواقع المناسبة؛
- عند الخروج: الالتقاط، إعداد الطلبات، التحقق وتحديث الكميات الموجودة في المخزون

#### مؤشرات أداء المخزن: .

- مؤشرات السلامة: عدد حوادث العمل، عدد حالات توقف العمل المرتبطة بحوادث العمل)
- مؤشرات الجودة : (اختلافات المخزون، وعدد تأخيرات الشحن،
- أخطاء في المرجع والكمية..

• معدل الخدمة

• مؤشرات الإنتاجية

• معدل استخدام المعدات

- إنتاجية منتقي الطلبات (عدد خطوط التاج)  
بالإضافة إلى مؤشرات الحالة ومؤشرات النشاط