

المحور التاسع: تسيير التموين واللوجستيك

أولاً: تسيير التموين

1. وظيفة التموين: بغض النظر عن حجم المؤسسة وطبيعة نشاطها فلا يمكن أن نتصور قيام أي نشاط اقتصادي فيها دون أن تكون هناك عمليات تموين مسبقة، فهي العملية المسؤولة عن تلبية احتياجات الإنتاج، والتي تغطي نشاط الشراء ومسؤولية التخزين:

1.1. عملية الشراء (وظيفة الشراء):

هي العملية المسؤولة عن تخطيط وتنظيم إنجاز المهام والأنشطة التي تستهدف توفير جميع المواد سواء كانت مواد أولية، مواد مصنعة أو نصف مصنعة، آلات ومعدات ولوازم تشغيل وغيرها من الأشياء التي تغطي حاجة جميع الأقسام في المؤسسة بالكميات اللازمة والكافية وبأحسن نوعية وأقل تكلفة ممكنة وفي الوقت المناسب، ولكن الإشكالية التي تطرح نفسها في هذه العملية هي تحديد الكميات اللازمة والكافية بأحسن نوعية وأقل تكلفة ممكنة وفي الوقت المناسب.

1.1.1. أ. آلية الشراء: يمكن أن نعد مراحل الشراء كما يلي:

- التعريف بالحاجة.
- اختيار مصادر الشراء (المورد).
- إصدار أمر الشراء (le bon de commande).
- متابعة أمر الشراء.
- مراجعة الفواتير والاحتفاظ بالسجلات.

1.1.1. ب. سياسات الشراء: إن قرارا الشراء يتوقف على عاملين أسعار الشراء والتواريخ التي يجب أن تتم فيها، ويمكن أنعد السياسات التالية:

- الشراء المؤقت.
- الشراء مقدما.
- الشراء لإعادة البيع.
- الشراء التبادلي.

2.1. عملية التخزين (وظيفة التخزين):

يمكن تعريف التخزين على أنه الاحتفاظ والمحافظة على المواد لحين الحاجة لها، وتوليه المؤسسات العناية الكاملة حيث يتنوع المخزون بين المواد الأولية، المواد واللوازم، المنتجات التامة الصنع ونصف المصنعة، الآلات وقطع الغيار....

2.1.1. أ. أسباب التخزين: من أهم الأسباب التي تجعل المؤسسة بحاجة إلى هذه الوظيفة:

- موسمية الموارد، حيث تضمن المؤسسة لنفسها الكميات التي تحتاجها وتتفادى بذلك تغير الأسعار بالارتفاع في غير الموسم.
- تغير المحيط السريع حيث تجد المؤسسة صعوبة في توقع وتقدير العرض والطلب في ظروف سياسية واجتماعية سريعة التقلب (الحروب، قطع العلاقات بين الدول....)
- تفادي فترات الانتظار الطويلة خاصة عند الاستيراد.
- تغير ظروف النقل تجعل المؤسسة تحتاط بالتخزين لمواجهة التغير في مواعيد الاستلام بسبب الظروف الطبيعية

كالأمطار والعواصف...

2.1. ج. شروط التخزين: إن وجود المخازن بالحجم والشكل المطلوب يلعب دورا كبيرا في حسن سير العمل والإنتاج، وزيادة مردودية المؤسسة لذلك يراعى عادة عند تنظيم مباني المخازن عدة اعتبارات:

- اختيار وسائل التخزين المناسبة لكل صنف من المخزون.
- توفير وسائل النقل الداخلي.
- المحافظة على المواد والأدوات المعدات المخزنة من التلف والسرقة.
- توفير احتياطات الأمن الصناعي.
- الأخذ بعين الاعتبار طبيعة المواد ومدة صلاحيتها، واختيار طريقة التخزين المناسبة لها.

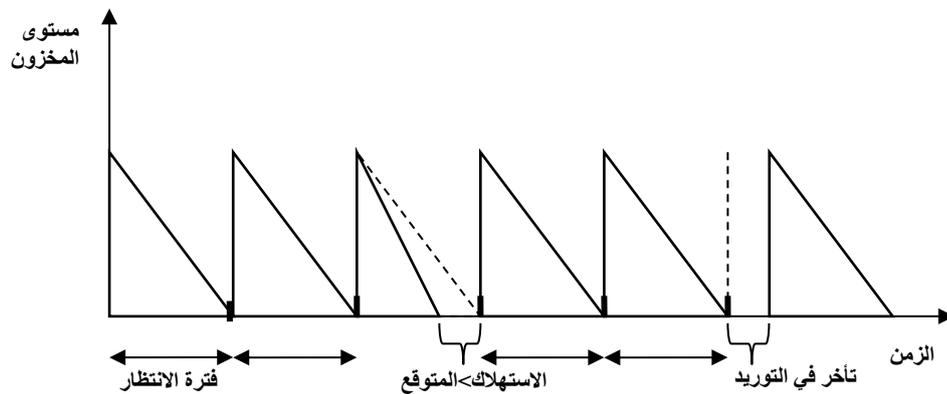
2.1. د. مهام وظيفة التخزين:

- ترتيب وحفظ المواد والسلع،
 - ترميز المواد والسلع قبل الحفظ،
 - متابعة حركة المخزون،
 - إشعار قسم الشراء بمباشرة الشراء
 - القيام بعمليات الجرد
 - تحديد مستويات المخزون (الأقصى، الأدنى، الأمان)
- 3.1. تكاليف وظيفة التموين: يمكن أن نصنف التكاليف التي تتحملها وظيفة التموين إلى الأشكال التالية:

- تكاليف حيازة المخزون: وتضم: الأجور، التأمينات، مصاريف المخزن (كهرباء، كراء، صيانة...)
- تكاليف إدارية (passation des commandes): وتضم جميع المصاريف الإدارية التي تتحملها الطلبية من مكالمات هاتفية، أوراق، مصاريف نقل، ...

• تكاليف النقص في المخزون (le coût de pénurie): حيث يحدث النقص في المخازن في الحالات التالية:

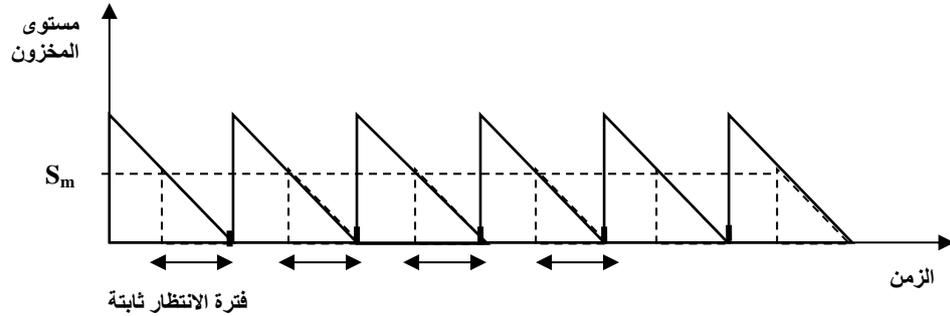
- بين تموينين عندما يكون هناك استهلاك سريع للمخزون.
- تأخر في الطلبية بسبب تأخر المورد في تسليمها لسبب أو لآخر، ويمكن تمثيلها في الشكل التالي:



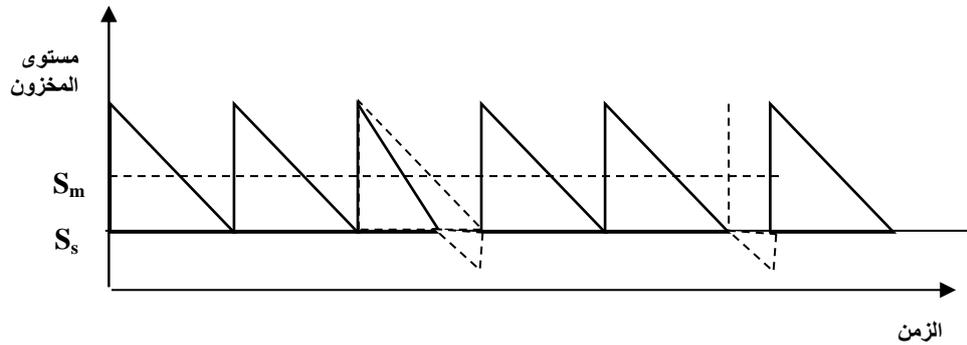
1.3. مستويات التخزين: من أجل تفادي الانقطاع في مستويات المخزون وتخفيض تكاليفه لا بد من تحديد ثلاث مستويات منه:

1. الحد الأقصى / المخزون الأقصى / le stock maximum : وهو الكمية التي يجب أن لا يتجاوزها مستوى المخزون لتفادي الفائض (le sur-stockage) وكذا تفادي التكاليف الزائدة في التخزين، وليس هناك قاعدة محددة لإيجاد هذه الكمية، وعلى المسؤول إن يعتمد فقط على الخبرة والملاحظة لتحديد المخزون الأقصى.

2. الحد الأدنى/ المخزون الأدنى/ le stock minimum (S_m) وهي الكمية التي إذا وصل إليها المخزون لابد من إصدار الطلبية، حيث تبقى عنده كمية المواد أو المنتجات التي تكفي فقط فترة الانتظار بين إصدار الطلبية واستلامها (a) livraison)، حيث ينعدم المخزون مباشرة بانتهاء تلك الفترة، ولو أن التوريد والاستهلاك منتظمين لكان تطور مستوى المخزون بالشكل التالي:



لكن الواقع يثبت غير ذلك، فهذه حالة نادرة جدا حيث أن هناك تغير مستمر في الاستهلاك وكذلك الشأن بالنسبة لفترات الانتظار، الأمر الذي يستدعي وجود مستوى معين من المخزون يضمن استمرار العملية الإنتاجية ونشاط سائر الوظائف إلى حين وصول الطلبية، ويسمى هذا المستوى بمخزون الأمان، وهو الذي يسمح بتفادي حالات النقص (الانقطاع) فيا مخزون (la pénurie)، فيظهر مستوى المخزون عبر الزمن كما يلي:



ثانيا: تسيير اللوجستيك Logistics

1. مفهوم اللوجستيك:

أ. تعريف اللوجستيك:

هناك العديد من الباحثين والمهتمين الذين عرفوا اللوجستيات، ولعل أهم هذه التعريفات هي تعريف مجلس إدارة الأعمال اللوجستية بالولايات المتحدة الأمريكية عام 1962، حيث عرف الأعمال اللوجستية بأنها: تلك العملية الخاصة بتخطيط وتنفيذ ورقابة التدفق، والتخزين الكفء والفعال للمواد الخام والسلع النهائية، والمعلومات ذات العلاقة، وذلك من مكان الانتاج إلى مكان الاستهلاك، بغرض تحقيق متطلبات إرضاء العملاء. وذهب البعض إلى تعريفها بأنها المسؤولة عن تخطيط وتطبيق ومراقبة سير تدفق السلع والخدمات والمعلومات من المنتج الي المستهلك لنهائي بفاعلية لضمان تحقيق متطلبات الزبائن.

وهناك من عرفها على انها عبارة عن مجموعة من الأنشطة الداعمة لعملية الانتاج السلعي، وهي بطبيعتها خدمات تحتاج عملية انتاج سلعة ما إلى نشاط نقل المادة الأولي، وبعد إتمام عملية التصنيع فان السلعة تحتاج إلى تعبئة أولية، ثم تعبئة نهائية داخل حاوية في حالة كون السلعة قابلة للتحويلة، ثم نقلها إلى مكان التخزين، ثم إلى مراكز التوزيع، ثم تسليمها إلى المستهلك النهائي في المكان والموعد المحدد، ومتابعة خدمة ما بعد البيع، ويصاحب مجموعة تلك الأنشطة نشاط هام، وهو الاتصال والمعلومات. وبالتالي فإن الإدارة اللوجستية هي المسؤولة عن حركة المواد والمعلومات والأموال الى العميل بأقل تكلفة وفي الوقت المناسب والمكان المناسب. وبمعنى اخر هي الحصول على السلعة أو الخدمة، في المكان المناسب والوقت المناسب، بحالتها المطلوبة وبأقل الأسعار، حيث تهدف اللوجستيات إلى تقليل التكلفة الكلية، وتقليل وقت التنفيذ (دورة السلعة)، وزيادة الجودة وسرعة الأداء، فمن الصعب او حتى من المستحيل انجاز اية تجارة عالمية او عملية استيراد وتصدير عالمية او عملية نقل للمواد الأولية او المنتجات وتصنيعها دون استخدام الأنشطة اللوجستية .

ب. نشأة اللوجستيك:

لقد نشأة اللوجستيات نشأة عسكرية، حيث بدأ استخدامها في الجيش الفرنسي عام 1905، بهدف تأمين الذخائر والمعدات والمؤن في الوقت المناسب، وبأمثل الطرق الممكنة، ومن ثم استخدمت بكثافة ابان الحرب العالمية الثانية حيث كانت من اهم عوامل انتصار جيوش الحلفاء في تلك الحروب، وما أن وضعت الحرب العالمية اوزرها حتي بدأ ظهور الدراسات التي ترمي الي تطبيق الفكر اللوجستي في مجال إدارة الاعمال، حيث تبين من الدراسات التي اجريت في هذا المجال ان نحو 40% من تكلفة انتاج أي سلعة في الدول المتقدمة ترجع الى استخدام هذه الدول للأنشطة اللوجستية بالشكل الصحيح، والتي اطلق عليها فيما بعد اسم إدارة الاعمال Business Logistics وهناك العديد من العوامل التي أدت الي ظهور وانتشار إدارة اللوجستيات، وبالأحرى تطبيق هذا الفكر في مجال إدارة الاعمال ولعل أهمها:

- الاهتمام بالخدمة المقدمة للعميل، ادي ذلك الي التركيز على احتياجات ورغبات المستهلك قبل عملية انتاجها، وذلك باتباع نظام البحث اللوجستي لمعرفة اذواق المستهلكين ومن ثم انتاج هذه السلع بما يتماشى ورغبات المستهلكين.
- اتباع نظام البحث اللوجستي لمعرفة اذواق المستهلكين ومن ثم انتاج هذه السلع بما يتماشى ورغبات المستهلكين.
- تغيير أنماط الاستهلاك: أصبح المستهلكون يطلبون نوعيات مختلفة ومتعددة من السلع والخدمات وهذا بدوره ادى الى زيادة الطلب من المنتجات البديلة لخدمة نفس الطلب وبالتالي سيحتاج ذلك الي زيادة في الامداد والمخزون وغيرها من الأنشطة اللوجستية.

- الاهتمام بقنوات التوزيع: انتشرت العديد من الدراسات التي اهتمت بقنوات التوزيع وسلاسل الامداد وما يرتبط بها من اعتبارات خاصة بالوقت والمكان ودرجة الخطر، وخاصة بعد التغير الكبير الذي أدى الي تغير انماط النقل، والتي اصبحت من الرف الي الرف بعدما كانت من الباب الي الباب.
 - تكنولوجيا المعلومات: ساعد ظهور العولمة وتحرير التجارة على تلاشي فكرة تقارب أماكن الإنتاج والاستهلاك، حيث ظهرت اللوجستيات لسد هذه الفجوة وذلك بالتكامل مع تكنولوجيا المعلومات لتحقيق التكامل بين الانشطة اللوجستية والذي بدوره أدى الي تحقيق وفورات في تكاليف التوريد والتوزيع وغيرها من الأنشطة اللوجستية.
 - التحليل الكلي لعناصر التكلفة: يقوم هذا المفهوم على تحليل عناصر تكاليف الأنشطة اللوجستية المرتبطة ببعضها البعض، وساعد ذلك على مزج أنشطة اللوجستيات المختلفة مع بعضها بهدف الاستفادة من اقتصاديات الحجم . Economic of scale
- ج. بين الإدارة اللوجستية وسلاسل الامداد:

هناك تشابه بين مصطلح إدارة سلاسل الامداد Supply Chain Management، وبين الإدارة اللوجستية Logistic Management، ولكن في حقيقة الامر هناك فرق كبير بينهما، فقد عرفت منظمة إدارة سلاسل الامداد الأمريكية سلسلة الامداد، بأنها عملية تخطيط وتنسيق وإدارة كافة الأنشطة في سلسلة الامداد من الموردين والوسطاء ومقدمو الخدمات والعملاء، وهناك من عرفها بأنها شبكة من الشركات أو وحدات الاعمال المستقلة، تمتد من المورد الاول الي العميل النهائي، تتعاون فيما بينها لتحقيق أهداف مشتركة مما يؤدي لتحقيق منافع لكل أطراف السلسلة.