

## وظائف المؤسسة-وظيفة التموين و اللوجستيك

### تمهيد:

تأتي وظيفة التموين قبل الإنتاج و التسويق، وهي مجموعة العمليات التي تسمح للمؤسسة بالحصول على السلع و الخدمات الضرورية (المواد الأولية...الخ) من الموردين مع الأخذ بعين الاعتبار الخصائص التالية: الأمان/ التكلفة/ الجودة/ الآجال. وتشتمل وظيفة التموين على مهمتين هما: الشراء و تسيير المخزونات. وعلى سياسة التموين أن تكون متجانسة مع السياسة العامة للمؤسسة.

### أولاً- التموين:

**1. تعريف التموين:** هو مجموعة الإجراءات التي تسمح بوضع تحت تصرف المؤسسة في الوقت المناسب و الكمية المناسبة و الجودة المناسبة كل المواد اللازمة لاستمرار عملياتها الإنتاجية و بأقل تكلفة. كما يعرف بأنه كل عملية يكون هدفها الحصول على منتجات و خدمات ضرورية لسير عادي للعملية الإنتاجية. وترتبط وظيفة التموين بباقي وظائف المؤسسة كما تؤثر على أداءها. ففعالية أنشطة التموين تؤثر على فعالية الإنتاج من خلال احترام الجودة، غياب التوقف خلال الإنتاج، تخفيض نسب النفايات و تحسين الإنتاجية. وتؤثر على فعالية التسوق من خلال احترام آجال التسليم، التصميم المشترك بين المؤسسة/المورد للمنتجات الجديدة، إرضاء حاجات الزبائن من ناحية المنتجات الجديدة و الجودة. كما تؤثر على النظام المالي للمؤسسة من خلال تخفيض الرأسمال المستثمر في المخزونات، تخفيض تكاليف المنتجات المشتراة، المدخرات المحققة نتيجة التحديد الدقيق للحاجات.

**2. أنواع التموين:** يصنف التموين حسب نوع نشاط و طبيعة المؤسسة إلى:

**1.2 التموين الصناعي:** و يقسم إلى خارجي و داخلي

**2.2 التموين التجاري**

**3. أهداف التموين:** لزيادة فعالية وظيفة التموين، على المؤسسة تحليل القيود الستة للمؤسسة التي تشكل أهداف سياسة التموين والتي يمكن التطرق لها كمايلي:

**1.3 السعر/التكلفة:** و المتمثلة في وضعية التنافس بين الموردين المحتملين، الشراء بكميات معتبرة، المعايير standardisation، التقليل من تكاليف الحصول وامتلاك المخزونات.

**2.3 الاستمرارية:** و المتمثلة في التوقع بالحاجات، تحليل الوضعية المالية للموردين، علاقات الشراكة مع الموردين.

**3.3 المرونة:** و المتمثلة في اختيار الموردين الذين لديهم القدرة على سرعة التكيف مع تطور الحاجات، تحسين العلاقات الزبائن/ الموردين.

**4.3 الجودة:** و المتمثلة في تدخل الزبون في تصميم وصناعة المنتجات، البحث على تجانس المنتجات (الانتظام)، اختيار طريقة الرقابة.

**5.3 الأمان:** و المتمثلة في استمرارية التسليمات، حماية المستودعات، القوة المالية للموردين.

**6.3 الآجال:** و المتمثلة في انتظام التسليمات، البحث على تخفيض الآجال، فعالية المورد و الناقل.

**ثانيا- المشتريات:** إن تسويق الشراء، معالجة طلبات الشراء ومتابعة الطلبات هي من مسؤولية المشتري.

**1. تعريف الشراء:** هي عملية القيام بالتدفقات المستمرة و الفعالة للمواد الضرورية و اللازمة حسب الحالة و المرحلة المطلوبة، وقد يكون الشراء بقصد الاستهلاك الشخصي أو بقصد البيع أو توفير المستلزمات الصناعية. و بالتالي فمهمة الشراء هي المسؤولية عن توفير وتدبير احتياجات المؤسسة من المواد و التجهيزات اللازمة وفق سياسة محددة وواضحة بما يخدم نشاطات المؤسسة المختلفة للوصول إلى الأهداف المرسومة.

**2. تسويق الشراء:** ترتبط الخدمات التجارية بالسوق الذي تصب فيه السلع و الخدمات le marché aval بينما ترتبط خدمات التموين بالسوق المنبع le marché amont، و تعتمد عملية التموين على المزيج الشرائي Purchasing mix المتكون:

**1.2 سياسة المنتج:** المرتبطة بوثائق المنتج، البحث عن المنتجات و اليقظة التكنولوجية.

**2.2 سياسة المصدر:** المرتبطة بسياسة الموردين ودراسة شعب التموين.

**3.2 سياسة السعر:** المرتبطة بالمعرفة الجيدة لأسعار السوق والشروط المالية المطبقة من طرف كل مورد بالإضافة إلى تحليل القيمة.

**4.2 سياسة الاتصال:** على المشتري أن يتقدم بخطوة على المورد، من خلال تتبع العروض في التظاهرات مثل المعارض و المنصات الالكترونية الخاصة بالشراء أو ما يعرف بالأسواق الالكترونية.

**3. معالجة طلبات الشراء:** التعليمات المرتبطة بالطلب تعتمد على التحقق من أن الطلب مقبول ومناسب أي كل منتج يحتوي على المعلومات الضرورية: الكمية، الجودة، الآجال و مكان التسليم. و معالجة طلب الشراء تمر عبر أربعة مراحل:

**1.3 الاستشارة:** إرسال طلب للأسعار للموردين أو عرض مناقصة.

**2.3 اختيار المورد:** يتم اختيار المورد بناء على إعداد جدول مقارنة بين الإمكانيات المتاحة المختلفة من ناحية تكاليف الشراء، الجودة التقنية، آجال التموين، القدرة على تنويع مستوى الإنتاج.

**3.3 التفاوض:** مناقشات بين المشتري و المورد حول البنود التقنية، التجارية، القانونية و الضمان.

**4.3 منح العقد:** إن تقديم الطلبية يطلق مسار التموين و الالتزام المالي، وهذا يعني بأن طلبية الشراء تمت المصادقة عليه تقنيا حسب قواعد المؤسسة.

**4. متابعة الطلبيات:** تتم متابعة الطلبيات على مستوى المؤسسة حسب المراحل التالية:

- 1.4 متابعة الآجال:** متابعة تنفيذ الطلبية تبدأ بإرسالها إلى المورد إلى غاية التحقق من الفاتورة لآخر إرسال.
- 2.4 المراقبة النوعية و الكمية:** يتم الاستقبال الكمي والنوعي للسلع من طرف مصلحة الاستقبال التي تراقب الكميات المستقبلية، المقبولة، المرفوضة.
- 3.4 تسوية المورد:** يتم تسوية الفاتورة من طرف مصلحة المحاسبة بعد تلقي فواتير الشراء من الموردين (التحقق من المبلغ المستحق وآجال التسليم).
- 5. المقاربة الحديثة من تسيير الشراء إلى تسيير الموردين:** أصبح مفهوم تسيير الموردين الأكثر استخداما من تسيير المشتريات، والذي يعني بحث المؤسسة في الحصول على ميزة تنافسية من خلال ربط علاقات إستراتيجية مع الموردين. ليتطور المفهوم إلى شراكة بين المشتريين و الموردين، وهو ارتباط متبادل طويل المدى بين المشتري و الموردين والذي يضمن جودة عالية وتسليم سريع وموثوق. ونموذج الشراكة le modèle partenarial يتطلب ربط علاقات مستمرة مع عدد محدود من الموردين، كما يتطلب تفاعل وثيق بين خدمات الإنتاج، الهندسة و التصميم بين المشتريين و الموردين، كما يتطلب أيضا الجوارية الجغرافية للموردين والتي تضمن التسليم في الوقت juste à temps. كما نجد مفهوم آخر يتعلق بالبحث على الابتكار في التموينات والذي يقوم على " الرغبة في الاستفادة من أحسن الأدوات للتصميم وأحسن الخبرات التكنولوجية في العالم"، والذي يتعلق بـ:

- التشجيع على الأنشطة الابتكارية للموردين والتي تنعكس على منتجات المؤسسة المشتريية.
- البحث عن الموردين الذين هم في طليعة استخدام التكنولوجيا من أجل إشراكهم في عملية الإنتاج من مرحلة تصميم المنتج.

### ثالثا- تسيير المخزونات:

**1. تعريف المخزون:** المخزون هو أصول مكونة من سلع تملكها المؤسسة موجهة إما للبيع المستقبلي أو لإستعمالها من أجل إنتاج سلع جديدة موجهة للبيع. كما يعرف بأنه مجموع السلع التي تدخل في دورة استغلال المؤسسة و التي يمكن بيعها أو تدخل في عملية الإنتاج مرة أخرى أو يتم استهلاكها في أول استخدام. وتتميز المخزونات بوجود تدفق داخل وتدفق خارج ومستوى السلع في الانتظار.

**2. أنواع المخزونات:** يمكن تقسيم المخزونات إلى تموينات، منتجات و سلع يمكن تفصيلها كمايلي:

- المنتجات تامة الصنع.
- المواد تحت التصنيع (نصف المصنعة).
- المواد الخام والأولية.
- المواد والمهمات اللازمة لأغراض الإنتاج وتقديم الخدمات.
- المخلفات و الفضلات.
- قطع الغيار. - مواد التغليف.

**3. تسيير المخزونات:** مجموعة من الأنشطة و التقنيات الضرورية بالنسبة للمؤسسة لتحقيق برنامج الاحتياط من التخزين للمواد و السلع و توجيه المبيعات في أحسن الظروف الاقتصادية و ذلك باجتتاب حالة نفاذ المخزون أو حالة تراكمه. و تختلف أنماط تسيير المخزون من مؤسسة لأخرى ومن منتج لآخر، ولكل أنواع المخزونات من خلال الإجابة على الأسئلة التالية: ماذا؟ كم؟ متى؟ بأي سعر؟. وانطلاقا مما سبق فالمخزونات لديها خمسة أدوار:

### 1.3 دور التعديل و الأمان:

- يفصل المخزون مرحلتين من دورة الاستغلال، ويحمي المؤسسة من آجال الاستهلاك و آجال التموين.
- يساعد على الاستجابة للطلب الدائم العشوائية مثل الطلب الموسمي.
- الحماية من مخاطر النقل و الإنتاج.
- التخزين الوسيط خلال مرحلة الإنتاج.

### 2.3 دور اقتصادي وتجاري:

- إن الشراء بكميات كبيرة تسمح بالحصول على حسومات من الموردين وبالتالي تقليل تكاليف التموين و النقل، ومع ذلك فإن المخزونات تشكل عبئ مالي كبير على المؤسسة.
- تثبيت الموردين للكميات الدنيا للتسليم اللازمة للتخزين.
- التخزين الفائض مقارنة بالطلب.
- تخفيض آجال التسليم.

### 3.3 دور التوقع:

- إنشاء المخزونات ضروري في حالة الإنتاج أو الاستهلاك الموسمي، لذلك فالمخزونات تساعد على توقع الزيادات في تكاليف المواد.

### 4.3 الدور المالي:

- تخزين المنتجات المكلفة بهدف المضاربة.
- المحافظة على دورات بعض المواد الأولية وبعض المنتجات.

### 5.3 الدور التقني:

- تحسين جودة المنتجات.

### 4. مصلحة المخازن و الحضائر: ولديها عدة ادوار:

- 1.4 معرفة المخزون:** تحديد ما يوجد في المخازن، مكان تواجدها وتقييمها حسب الكمية و القيمة.
- 2.4 تحديد الاحتياجات:** من خلال جمع المعلومات حول المواد المراد شراءها، ومن ثم تحديد الكمية المراد طلبها.

**3.4 استقبال المواد:** تخضع المواد المستقبلية لمراقبة مزدوجة كمية ونوعية (هذه الأخيرة تصبح سهلة عندما يملك المورد شهادة ISO 9000) بعد المراقبة التقنية، يجب إعلام من طلب المواد بوصولها و تسليمها، ومن الضروري تسجيل دخول المواد إلى المخازن و محاسبتها.

**4.4 حفظ المواد:** إن المواد المستقبلية من طرف مصلحة الاستقبال يتم تنظيمها داخل المخازن أو الحضائر بطريقة تمكن من حفظها.

**5.4 الخروج:** يتكون إجراء الخروج من عدة مراحل:

- إجراء الطلب.
- محاسبتها.
- تسليم المواد.
- مراقبة المخزونات و الاستهلاك.

**5. الغاية من تسيير المخزونات:** يسمح المخزون بالاستجابة السريعة لطلبات الزبائن أو مستخدمي السلع المخزنة، ولذلك يجب على المؤسسة أن تتوفر على مستوى عالي من المخزونات. وعلى مسؤول المخزونات في المؤسسة تفادي حالتين من المخزونات:

**1.5 حالة مستوى مخزونات مرتفع (فائض) :**

- تتولد عنها تكاليف متعددة مرتبطة بإنشاء المستودعات، التأمين، الصيانة... الخ.
- تجميد رؤوس الأموال، وقد تكون له صعوبات على خزينة المؤسسة.
- زيادة مخاطر تدهور أو تقادم المنتجات المخزنة.
- تؤدي بالمؤسسة أحيانا إلى التخلي عن مخزونها غير المباع.

**2.5 حالة مستوى مخزونات ضعيف:**

- تضاعف مخاطر الانقطاع والتي تؤدي إلى توقف الإنتاج.
- إحداث خلل في تنظيم المؤسسة (مرحلة عنق الزجاجة، تزايد المخزونات الوسيطة).
- إحداث تأخير في التسليم والذي ينتج عنه تخفيض المبيعات وفقدان الزبائن.

**رابعا - اللوجستيك:**

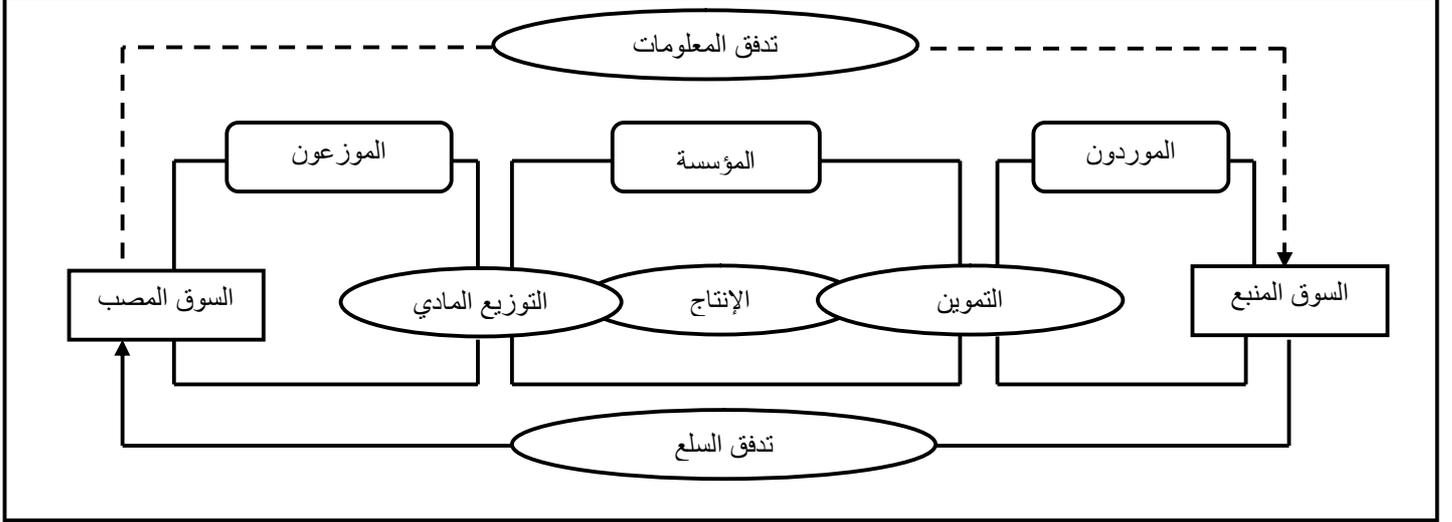
**1. تعريف اللوجستيك:** هو مجموعة الأنشطة المتعلقة بتسيير التدفق المادي وتدفق المعلومات على طول السلسلة من التموين إلى التسويق، حيث نجد:

- اللوجستيك من المصدر: و هو طريق المواد من الموردين إلى مراكز الإنتاج في المؤسسة.
  - اللوجستيك إلى المصب: وهو طريق المنتجات النهائية من مراكز الإنتاج إلى الزبائن.
- ويهدف اللوجستيك إلى :
- التقليل من التكاليف.

- تحسين جودة الخدمات التي ينظرها الزبون .

ونوضح سلسلة اللوجستيك من خلال الشكل التالي :

الشكل (01): سلسلة اللوجستيك



Source : Chantal BUSSENAULT, Martine PRETET : *économie et gestion de l'entreprise*, Vuibert, Paris, 2006, 4<sup>ème</sup> Ed, P 84.

انطلاقاً من الشكل يتبين لنا أن اللوجستيك هو مسار استراتيجي تقوم المؤسسة من خلاله بتنظيم ودعم نشاطها، وتحديد وتسيير التدفقات المادية و المعلومات، الداخلية و الخارجية، في المنبع و المصب. وتتمحور وظيفة اللوجستيك حول التدفقات المادية للمواد الأولية و المنتجات، وتدفق المعلومات ونعني به النقل، المستودعات، الاستيراد و التصدير، الإعلام الآلي، التنقلات... الخ.

وتدور وظيفة اللوجستيك حول ثلاث أنواع من العمليات:

- **عمليات التخطيط:** التنبؤ بالمبيعات، تخطيط الإنتاج، برمجة التموين...
- **عمليات إدارية:** وتتضمن معالجة طلبيات الزبائن، جرد المخزونات، معالجة طلبيات الموردين...
- **عمليات مادية:** تشمل طلبيات الزبائن، تحويل المواد و المكونات ما بين الورشات و معامل الإنتاج، استقبال طلبيات الموردين...

وأصبحت لوظيفة اللوجستيك مكانة هامة في تنظيم المؤسسات للأسباب التالية:

- تخفيض الوقت المتعلق بالتدفق المادي بما يساعد على تحسين مرونة المؤسسة.
  - تحسين جودة الخدمات وسرعة الأجال في العلاقة مع الزبائن والذي يعد ميزة تنافسية محتملة للمؤسسة.
- 2. مجال ودور اللوجستيك في المؤسسة:** إن أنشطة اللوجستيك مندمجة في جميع أنشطة المؤسسة، لذلك تسمى بسلسلة اللوجستيك التي تقدم التصور الشامل لكل التدفقات داخل المؤسسة، لذلك فتطور مجال استخدامها وتحليلها يعتمد مباشرة على مستوى تطور الوظيفة داخل المؤسسة، والذي يسمح بالتمييز بين

أنشطة لوجستية المنتج و أنشطة لوجستية الدعم (متابعة لوجستية المنتج بعد البيع) كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول (01): مسارات ومراحل اللوجستية

	وظيفة اللوجستية		
لوجستية صناعية	الشراء، تموين المواد الأولية	لوجستية المنتج	وظيفة اللوجستية
	نقل المواد الأولية		
	الإنتاج وتسيير الإنتاج		
لوجستية المخزونات صمم كبير	نقل المنتجات النهائية	لوجستية المنتج	
	تخزين المنتجات النهائية		
	توفير منصات لإعادة التوزيع		
لوجستية التوزيع	نقل طلبات التجزئة للزبائن	لوجستية الدعم	
	التخزين وتسيير المخزونات في محلات التجزئة		
	توزيع التجزئة		
	مابعد البيع-الصيانة		

Source : M.DARBELET et autres : **Notions fondamentales de management**, BERTI Ed, Alger, 2007, 5<sup>ème</sup> Ed, P 130.

**3. تحديات اللوجستية:** يمثل اللوجستية تحدي كبير بالنسبة للمؤسسة، فـ 90 % من وقت تواجد المنتج داخل المؤسسة يستخدم بين التنقلات و التخزين. ولكن هذه التحديات تتجاوز المؤسسة لتصل إلى المحيط المحلي، الوطني و الدولي.

**1.3 التحديات على مستوى المؤسسة:** نتيجة للتحديات الكبيرة للوجستية، وجب على المؤسسة إدماج التحكم في مسارات التدفقات ضمن إستراتيجيتها. وترتبط تحديات اللوجستية على مستوى المؤسسة بمايلي:  
أ. نمو المؤسسة: يرتبط بالوجستية القبلية و اللوجستية البعدي، فالإستراتيجية يجب أن تتضمن التحكم الجيد في مشاكل اللوجستية و التسيير الجيد للتدفقات.

ب. التحكم في التكاليف: من خلال التحكم في إجمالي التكاليف المنتج انطلاقا من التموين بالمواد الأولية إلى ما بعد البيع، بالإضافة إلى تخفيض تكاليف اللوجستية لإجمالي تدفقات المؤسسة انطلاقا من التفكير إلى التنفيذ.

ج. إمكانيات الأخرجة في المؤسسة: إن تحليل اللوجستية يسمح للمؤسسة بإعادة التركيز على مهنتها الأساسية، وذلك بتكليف خبراء في بعض الأنشطة مثل النقل أو تخزين السلع. كما يمكن للمؤسسة اللجوء إلى تقديم الخدمات، المناولة أو إنشاء عدة فروع متخصصة.

د. معايير **normalisation** المنتجات ومسار التسيير: إن تحسين التدفقات يتطلب وضع المعايير، و المتعلقة ببعض مكونات المنتجات، الكميات المخزنة و المنقولة، إجراءات الجدولة-الإطلاق، التمويل بالإضافة إلى المعايير المتعلقة بالتكاليف.

ه. التنوع في المؤسسة: إن التحكم في سلسلة التمويل يسمح للمؤسسة بتوسيع تشكيلة أنشطتها.

و. المرونة و التكيف في المؤسسة: من خلال تطوير المعايير، المرونة في التوزيع بين المنبع و المصب و التحكم في تسيير النقل و التخزين.

انطلاقاً من العناصر المذكورة سابقاً يتبين لنا أن أداء المؤسسة وأحياناً بقاءها مرتبط بتحكمها في عملية اللوجستيك، فالإستراتيجية، النمو أو المرونة جميعها مرتبطة بتسيير التدفقات التي تعتبر شرطاً أساسياً في اتخاذ القرارات الإستراتيجية وآفاق تطور المؤسسة.

**2.3 التحديات على مستوى المحيط:** يوجد ارتباط وثيق بين تحسين الإنتاجية وتطور اللوجستيك، لهذا فتحليل عوائق وتحديات اللوجستيك تأخذها الدولة بعين الاعتبار في تحضير السياسات الاقتصادية، الصناعية، التقنية والتي لها تأثير على المؤسسة.

أ. قطاع النقل: إن تطوير اللوجستيك يتولد عنه تغيرات عميقة وإعادة هيكلة لدى مختلف المتعاملين في قطاع النقل بما يؤدي إلى تغيير سياساتها ومبادئ تسيير أنشطتها.

ب. التنمية الجهوية: تتمركز المؤسسات في المناطق التي تمتلك بنية تحتية جيدة وهذا ما يساعد على تنميتها الاقتصادية وتطويرها.

ج. السياسات الاقتصادية: إن الأخذ بعين الاعتبار للدور المتزايد للوجستيك يقود الدولة و الجماعات المحلية إلى التدخل من أجل تحسين شبكات الطرق البرية لفتح المناطق المعزولة، ووضع سياسة للنقل وتوجيه القطاع وتطويره.

د. المحيط العلمي و التقني: إن تحليل اللوجستيك يشجع على استخدام التكنولوجيا في التصميم، الإنتاج. كما يسمح بإنشاء و نقل المعلومات الضرورية لتحسين تسيير تدفق المنتجات. كما أن اللوجستيك تطور باستخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصال، وأصبح يعد عنصراً أساسياً في السياسة العلمية و التقنية للدول.