



يوم : 2026/05/12

## امتحان السداسي الثاني في مقياس إدارة سلسلة الامداد

### أولاً: (06 نقاط)

1. بصفتك مدير المؤسسة (X) المتخصصة في إنتاج الأدوية التي تعاني من تأخر وصول المواد الأولية مما يؤدي إلى تعطّل الإنتاج وارتفاع التكاليف. \* ما أسباب المشكلة؟ \* اقترح حلولاً مناسبة وفق مبادئ إدارة سلسلة الإمداد. (أربعة حلول)
2. يريد المدير التعامل مع أربعة من الموردين إلا أنه يختار المورد الأنسب باعتماد طريقة الأوزان المرجحة، وفقاً لمجموعة من المعايير: السعر - الجودة - وقت التسليم - المرونة، والجدول يوضح ذلك:

المعيار	النسبة %	التقدير	النتيجة	التقدير	النتيجة	التقدير	النتيجة
السعر	20	8		6		9	
الجودة	40	10		4		3	
وقت التسليم	30	6		6		8	
المرونة	.....	9		8		6	
النتيجة							

\* أكمل الجدول وحدد المورد الذي سيتم التعامل معه.

### ثانياً: (06 نقاط)

يعني تقييم أداء إدارة الشراء الوقوف على مدى مساهمة وظيفة الشراء في تحقيق الأهداف المحددة لها ضمن الهدف الكلي للمؤسسة، وكيف تقوم بتنفيذ المهام الموكلة إليها. \* ما الفرق بين التقييم والتقييم والقياس؟ \* حدد محاور تقييم نشاطات ادارة المشتريات مع الشرح. \* إدارة المشتريات وهي بصدد القيام بعمليات الشراء، يجب عليها أن تجيب على عدة أسئلة. ماهي؟

( تحديد الأسئلة في جدول مع تحليل هذه الأسئلة )

### ثالثاً: (08 نقاط)

1: أصبحت خدمة الزبون تمثل المرتبة الأولى في سلم أولويات المنظمات في الإنتاج والخدمات ، كما وتعتبر خدمة الزبون مؤثراً في دورة حياة المنتج. \* حدد القواعد الثلاثة لخدمة الزبون مع الشرح. \* يمكن أن ترتبط خدمة الزبون بأبعاد رئيسية صنّفها في جدول مع الشرح.

2: قدم Mickael Porter أحد أبرز المفكرين في مجال الإدارة والإستراتيجية نموذجاً قويا لاستراتيجيات الأعمال يساعد الشركات على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، من خلال ثلاث استراتيجيات عامة يمكن للمؤسسات اتباعها لتحقيق النجاح في السوق \* حدد استراتيجيات بورتر الثلاثة. \* بين مساهمة إدارة سلسلة الامداد في نجاحها.

أستاذة المادة عزيزون زهية

بالتوفيق



## الإجابة النموذجية لامتحان الدورة العادية في مقياس إدارة سلسلة الإمداد

العلامة	أولا																																																	
1.5	<p>*أسباب المشكلة: يمكن أن تعود المشكلة إلى عدة أسباب، منها: (على الأقل أربعة أسباب وأربعة حلول)  ضعف التنسيق والاتصال بين المؤسسة والموردين .- الاعتماد على مورد واحد فقط للمواد الأولية .- سوء التخطيط لعمليات الشراء والتخزين .- غياب نظام فعال لمراقبة المخزون .- التأخر في عمليات النقل والتوزيع .- عدم استخدام التكنولوجيا الحديثة في متابعة الطلبات والمخزون .ارتفاع الطلب المفاجئ دون وجود مخزون احتياطي .</p>	1																																																
1.5	<p>*الحلول المقترحة وفق مبادئ إدارة سلسلة الإمداد: للتقليل من هذه المشكلات يمكن للمؤسسة اعتماد ما يلي:  تنويع الموردين لتجنب الاعتماد على مصدر واحد .- تحسين الاتصال والتنسيق مع الموردين وشركات النقل .- استخدام نظم معلومات حديثة لمتابعة المخزون والطلبات .- وضع خطط دقيقة للتنبؤ بالطلب والإنتاج .- الاحتفاظ بمخزون أمان لتفادي توقف الإنتاج .- تحسين عمليات النقل والتوزيع لتقليل مدة التسليم .- اعتماد أسلوب التوريد في الوقت المناسب (Just In Time) لتنظيم تدفق المواد .- تدريب العاملين على أساليب إدارة سلسلة الإمداد الحديثة.</p>	2																																																
1.5	<p>*حساب النتائج:</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>المعيار</th> <th>النسبة %</th> <th>التقدير</th> <th>النتيجة</th> <th>التقدير</th> <th>النتيجة</th> <th>التقدير</th> <th>النتيجة</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>السعر</td> <td>20</td> <td>8</td> <td>1.6</td> <td>6</td> <td>1.2</td> <td>9</td> <td>1.8</td> </tr> <tr> <td>الجودة</td> <td>40</td> <td>10</td> <td>4</td> <td>4</td> <td>1.6</td> <td>3</td> <td>1.2</td> </tr> <tr> <td>وقت التسليم</td> <td>30</td> <td>6</td> <td>1.8</td> <td>6</td> <td>1.8</td> <td>8</td> <td>2.4</td> </tr> <tr> <td>المرونة</td> <td>10</td> <td>9</td> <td>0.9</td> <td>8</td> <td>0.8</td> <td>6</td> <td>0.6</td> </tr> <tr> <td>النتيجة</td> <td>100</td> <td>/</td> <td>8.3</td> <td>/</td> <td>5.4</td> <td>/</td> <td>6</td> </tr> </tbody> </table>	المعيار	النسبة %	التقدير	النتيجة	التقدير	النتيجة	التقدير	النتيجة	السعر	20	8	1.6	6	1.2	9	1.8	الجودة	40	10	4	4	1.6	3	1.2	وقت التسليم	30	6	1.8	6	1.8	8	2.4	المرونة	10	9	0.9	8	0.8	6	0.6	النتيجة	100	/	8.3	/	5.4	/	6	2
المعيار	النسبة %	التقدير	النتيجة	التقدير	النتيجة	التقدير	النتيجة																																											
السعر	20	8	1.6	6	1.2	9	1.8																																											
الجودة	40	10	4	4	1.6	3	1.2																																											
وقت التسليم	30	6	1.8	6	1.8	8	2.4																																											
المرونة	10	9	0.9	8	0.8	6	0.6																																											
النتيجة	100	/	8.3	/	5.4	/	6																																											
1.5	<p>*المورد الذي سنتعامل معه المؤسسة هو المورد الاول الذي نتيجته 8.3 كأكبر نتيجة مقارنة بباقي الموردين.</p>																																																	

النقاط	ثانيا	
1.5	<p>*الفرق بين القياس والتقييم والتقييم::  1. القياس: هو إعطاء قيمة رقمية أو كمية لشيء معين .يعني أننا هنا قمنا بقياس المستوى بالأرقام فقط .  2. التقييم: هو تفسير النتائج وإصدار حكم على الأداء أو المستوى .يعني: هل المستوى جيد أم ضعيف؟  3. التقييم: هو عملية تصحيح الانحرافات باتخاذ قرارات لتحسين الوضع .يعني: ماذا نعمل لتحسين الأداء؟ مثلا</p>	1
1.50	<p>*المحاور:  1. تقييم الهيكل التنظيمي: وذلك لمعرفة مدى ملاءمته لطبيعة أنشطة الشراء في المؤسسة، تحديد السلطات والواجبات مما يسهل الرقابة على الأفراد هذه الإجراءات: تتضمن فحص أوامر الشراء ومطابقتها مع طلبات الشراء القادمة من أقسام المؤسسة المختلفة، إضافة إلى فحص طريقة تنظيم السجلات وحفظها، ودراسة عقود الشراء ومطابقتها مع المخطط له.</p>	2

2. **تقييم سياسات الشراء:** يتم التحقق من وجود دليل يحدد قواعد الشراء بوضوح، ويحتوي كافة البيانات اللازمة لأغراض الرقابة، ومعرفة مدى التزام العاملين في إدارة الشراء بهذه السياسات.
- ج. **تقييم كفاءة الأفراد:** من حيث امتلاك الخبرة والمعرفة بالموردين والأسواق ومصادر التوريد، والقدرة على إنجاز كل المهام التي تتطلبها وظيفة الشراء.
3. **تقييم علاقة إدارة الشراء مع الموردين:** من حيث الالتزام بتعاقدات الشراء والتعاون على تنفيذها، والتنسيق والتعاون معهم من خلال الاتصالات وتبادل المعلومات.
4. **تقييم العلاقة مع الأقسام الأخرى:** وخاصة مع إدارة الإنتاج، المالية والإدارة الهندسية، ومدى قبول مقترحات إدارة الشراء عند عرضها بدائل في حالة الشراء في توفير المواد المطلوبة بالكميات المناسبة، الوقت المناسب، الجودة المناسبة والأسعار المناسبة.
5. **تقييم نواتج الأداء:** تعني تقييم مدى قدرة الإدارة على بلوغ الأهداف المسطرة.

**\*تحليل الأسئلة:**

ماهي الجودة المطلوبة؟ الشراء بالجودة المناسبة

ماهي الجودة ؟ من المسؤول عن تحديدها؟ ما دور ادارة الشراء؟ طرق تحديد الجودة(التوصيف بالعلامة التجارية- المواصفات القياسية-المواصفات الكاملة)-طرق تحديد الجودة.

ماهي الكمية التي يجب شراءها؟ الشراء بالكمية المناسبة

العوامل المحددة للشراء -التعاقد على كمية الشراء.-تحديد الكمية الاقتصادية المثلى .

من هو المورد الذي نتعامل معه ؟ الشراء من المورد المناسب

نشير الى وجود ثلاث أنواع من مصادر التوريد(المصدر القاعدة، المتعدد، المنفرد) محددات اختيار المورد مصادر معلومات الموردين- لاختيار النهائي للمورد.

ماهو التوقيت المناسب للشراء؟ الشراء في الوقت المناسب

الشراء عند الحاجة -سياسة الشراء مقدما- الشراء لاجل المضاربة.

ماهو السعر الذي سنشتري به؟ الشراء بالسعر المناسب

الاعتبارات التي تحدد السعر المناسب(مدخل التكلفة-مدخل الاسعار المقيدة-مدخل العرض والطلب-مدخل المنافسة- الخصومات -مدخل نقطة التعادل) مصادر معلومات السعر (قوائم الاسعار-رجال البيع-اسعار السوق المعلنة..... )

3.00

النقاط	ثالثا	
2.00	<p><b>*القواعد الثلاث لخدمة الزبون:</b></p> <p>1. <b>خدمة الزبون كمنشط :</b> تعتبر خدمة الزبون كمهمة محددة ينبغي القيام بها لتلبية حاجات الزبون ، مثل معالجة الطلب ، وتوثيق القوائم ، وإدارة المرتجعات ... الخ</p> <p>2. <b>خدمة الزبون كمقياس أداء :</b> هنا يتم قياس الخدمة من خلال مقاييس أداء محددة ، مثل نسبة مئوية لتسليم الطلبات في وقتها ، أو عدد الطلبات المعالجة بحدود قبولها .</p> <p>3. <b>خدمة الزبون كفلسفة :</b> هذا المستوى ينشط خدمة الزبون من خلال تعهد واسع لتوفير قناعة الزبون بأعلى المستويات (بتناغم في المنظمات المعاصرة التي تركز على إدارة الجودة الشاملة)</p> <p><b>* ترتبط خدمة الزبون باللوجستك بأبعاد رئيسية هي :</b></p> <p><b>الوقت :</b></p> <p>عادة هو وقت دورة الطلب خاصة من البائعين الذين يملكون رؤيا مستقبلية تصب نحو خدمة الزبون ، كما وأن المشتري والم يعطون الوقت اهتماما كبيرة خاصة في فترة التوريد ، وعمليات اللوجستك الناجحة تعطي درجة عالية للنجاح في فترات التوريد</p>	1
2.00		

الموجه للإنتاج أو لتلبية طلبات العملاء...يشمل الوقت على العناصر التالية : وقت تنفيذ الطلب : وهو الوقت الذي ينجز فيه الطلب من بدايته إلى نهايته اعتمادا على وسيلة الاتصال المستخدمة .-معالجة الطلب : ،-تهيئة الطلب .-شحن الطلب .  
الاعتمادية :

غالبا ما تكون للزبون أكثر أهمية من فترة التوريد ، فالزبون باستطاعته أن يخفض مستوى المخزون إلى الحد الأدنى إذا تم ترة التوريد وفي هذه الحالة تقل التكاليف المخزنية. من النقاط الواجب مراعاتها هنا :فترة التوريد .-التسليم السليم ، الذي يعد لنهائي .-الطلبات الصحيحة .

الاتصالات: اعتماد طرق مختلفة للاتصال مع اعتماد نظم المعلومات لربط مختلف الجهات المشاركة فب خدمة الزبون.  
الملائمة : تشير إلى إدراك متطلبات الزبائن المختلفة وتلبيتها استنادا لرغباتهم أو حجم مشترياتهم (عدد الزبائن) كما وأن تقسم السوق تجعل من مدير اللوجستك متفهما وقادرا على تلبية متطلبات الزبائن بشكل اقتصادي قدر الإمكان . يمكن أن تعزي إلى الملائمة والتنوع في مستوى خدمة اللوجستك إلى الاختلاف في أهمية مستوى الخدمة وفقا لاختلاف أنواع الزبائن .

2

\*استراتيجيات بورتر وادارة سلسلة الامداد:

4.00

نوع الاستراتيجية	الهدف	دور ادارة سلسلة الامداد
تهدف هذه الاستراتيجية بأن تصبح الشركة أقل تكلفة في الصناعة(تكاليف تشغيلية أقل وتحسين الكفاءة)	استراتيجية قيادة التكلفة	*تخفيض تكاليف الشراء من خلال:التفاوض مع الموردين للحصول على أسعار أقل .شراء كميات كبيرة للحصول على خصومات . اختيار موردين موثوقين لتقليل الخسائر والتأخير. * استخدام نظام الإنتاج في الوقت المناسب. *تقليل الهدر والفاقد من خلال: مراقبة الجودة عبر سلسلة الإمداد . -تقليل المنتجات التالفة أو المرتجعة .تحسين استغلال الموارد. مثال شركة Amazonتعتمد على مستودعات الية وأنظمة شحن ذكية لتقليل التكاليف.
استهداف شريحة شوقية محددة بمنتجات أو خدمات متخصصة	استراتيجية التمركز	*توفير منتجات مخصصة. *تطوير علاقات قوية مع الموردين المتخصصين. *تبني عمليات مرنة بهدف التكيف مع المتغيرات. مثال: شركة Rolls-Royce تعتمد سلسلة امداد متخصصة لانتاج سيارات فاخرة وفق طلبات العملاء.
تهدف الى تقديم منتج أو خدمة مميزة عن المنافسين	استراتيجية التميز	*توفير مواد خام عالية الجودة من الموردين *تقليل وقت التسليم وتحسين تجربة العملاء من خلال ادارة لوجستية فعالة *دمج فكرة الابتكار في سلسلة الامداد مثال شركة Appleتعتمد على موردين عالميين متميزين في تصنيع مكونات أجهزتها لضمان أعلى جودة